



REGIONALE LOBBY

Een onderzoek naar de samenwerkingsdynamiek tussen Tweede Kamerleden en public affairs adviseurs van decentrale overheden

MAARTJE KAPPERS
708160

BEGELEIDER Dr. W. Belabas
TWEDE LEZER Dr. S.P.L. de Jong

VOORWOORD

Geachte lezer,

Voor u ligt mijn masterscriptie ter afronding van de Master Bestuurskunde met als specialisatie Governance en Management van Complexe Systemen aan de Erasmus Universiteit. Deze scriptie heb ik geschreven in combinatie met mijn stage bij de Provincie Noord-Brabant. Binnen deze organisatie was ik onderdeel van het team Public Affairs en heb ik daarbij verschillende aspecten van zowel de politiek als de provinciale organisatie mogen ontdekken. Om deze reden onderzoekt deze scriptie de samenwerkingsrelatie tussen public affairs adviseurs van decentrale overheden en Tweede Kamerleden.

De periode waarin ik stage mocht lopen heb ik als zeer waardevol ervaren. Daarnaast vond ik het erg interessant om middels mijn scriptie nog dieper op bepaalde onderwerpen in te gaan. Hoewel het af en toe zeker lastig was om beide taken met elkaar te combineren, kreeg ik hier wel de ruimte voor en heb ik hier uiteindelijk een goede balans in weten te vinden. Voor deze flexibiliteit, alle waardevolle lessen en ervaringen en ook de (Brabantse) gezelligheid wil ik graag de collega's van het team Public Affairs van de Provincie Noord-Brabant bedanken.

De afgelopen tijd omschreef ik het schrijven van een scriptie als een periode van pieken en dalen. Het ene moment gaat het erg goed en kun je veel meters maken, het andere moment loop je tegen twijfels en vragen aan en gaat het wat minder vlot. Op deze momenten heb ik veel gehad aan alle feedback van mijn scriptiebegeleider en de rest van mijn groepje. We hebben de afgelopen periode veel fijne en leerzame feedback momenten gehad die mij enorm hebben geholpen om deze scriptie te schrijven. Voor al deze hulp wil ik mijn begeleider Warda Belabas graag bedanken.

Dan rest mij verder niets anders dan u veel plezier te wensen met het lezen van deze scriptie. Hopelijk brengen zowel het literatuuronderzoek als het empirische onderzoek nieuwe inzichten en lessen voor de praktijk.

Met vriendelijke groeten,

Maartje Kappers

SAMENVATTING

Dit onderzoek richt zich op de samenwerkingsrelatie tussen Tweede Kamerleden en public affairs adviseurs van decentrale overheden. De regionale lobby richting Den Haag ontwikkelt zich snel en wordt steeds zichtbaarder, maar public affairs adviseurs stuiten nog vaak op belemmeringen in hun contact met Kamerleden. De centrale onderzoeksvraag van deze scriptie is daarom: “Welke factoren zijn van invloed op de totstandkoming van de samenwerking tussen Tweede Kamerleden en public affairs adviseurs van decentrale overheden en hoe kunnen de public affairs adviseurs van de Provincie Noord-Brabant hiervan leren?”.

Het onderzoek begint met een theoretische verkenning van de factoren die samenwerking bevorderen. Hierbij stonden drie startcondities centraal; disbalans in kennis, macht en middelen, een afhankelijkheidsrelatie en de voorgeschiedenis met de andere partij. Deze condities kunnen samenwerking mogelijk maken en de synergie die ontstaat vanuit het combineren van kennis, perspectieven en middelen kan leiden tot een collaborative advantage. Dit zal de samenwerking verder stimuleren.

Op basis van deze theoretische inzichten is een model opgesteld en empirisch getoetst via interviews met betrokkenen van beide zijden van de samenwerking en een documentanalyse ter bevestiging van de bevindingen. Uit dit onderzoek blijkt dat er geen sprake is van wederzijdse afhankelijkheid, maar wel van een disbalans in de middelen die beide partijen te bieden hebben. Verder is er onderscheid gemaakt tussen drie niveaus van samenwerking. Bovendien blijkt dat interne factoren een belangrijke rol spelen bij het tot stand komen van de samenwerking.

Hoewel het vaak lastig is om te spreken van een wederzijdse afhankelijkheidsrelatie of daadwerkelijke samenwerking, zijn er zeker manieren om het contact op een goed niveau te houden. Daarom worden de volgende aanbevelingen gedaan richting provincies:

1. Investeer in persoonlijke relaties.
2. Verbeter de interne samenwerking.
3. Stimuleer het behalen van gezamenlijke doelen.
4. Zet in op positieve ervaringen.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	2
SAMENVATTING	3
INHOUDSOPGAVE	4
1.INLEIDING	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Probleemstelling	6
1.3 Doelstelling.....	6
1.4 Vraagstelling.....	7
1.5 Relevantie	7
1.6 Leeswijzer.....	9
2.THEORETISCH KADER.....	10
2.1 Complexiteit binnen de Publieke Sector	10
2.2 Governance	11
2.3 Collaborative Governance	12
2.4 Starting Conditions	13
2.5 Collaborative Advantage	15
2.6 Conceptueel Model.....	17
3.METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING	18
3.1 Onderzoeksdesign.....	18
3.2 Case Study	19
3.3 Populatie- en Steekproefmethode	19
3.4 Dataverzamelmethode.....	20
3.5 Betrouwbaarheid en Validiteit	21
3.6 Data-analyse	22
3.7 Operationalisering.....	22
4.RESULTATEN EN ANALYSE	25
4.1 Duiding Samenwerking	25
4.2 Starting Conditions	27
4.3 Collaborative Advantage door Synergie	33
4.4 Interne factoren.....	36
5.CONCLUSIES	38
5.1 Conclusie	38
5.2 Aanbevelingen	40
5.3 Discussie	41
5.4 Toekomstig Onderzoek.....	42
6.LITERATUURLIJST	43
BIJLAGE I. CODEBOOM	47
BIJLAGE II. INTERVIEWVRAGEN	49

1. INLEIDING

1.1 Aanleiding

Onbegrip, afwijzing en afkeuring. Dat zijn enkele termen waar public affairs adviseurs vaak mee te maken krijgen in hun werk. Zoek het woord ‘lobbyen’ op, en dan wordt het al snel duidelijk waarom: het wordt vaak gezien als een ondoorzichtig proces dat achter gesloten deuren plaatsvindt (Fraussen & Braun, 2018). Negatieve nieuwsartikelen zoals ‘Kamerleden niet bewust van invloed lobbyisten’ (Korteweg, 2017) en ‘Tabaksindustrie lobbyt ondanks verbod via omweg voor soepelere regels’ (NOS Nieuws, 2021) versterken dit beeld. Echter representeert dit slechts een klein deel van de lobbywereld.

Public affairs adviseurs zijn namelijk te vinden binnen veel verschillende vakgebieden en belangengroepen. De Beroepsvereniging voor Public Affairs definieert public affairs als ‘het strategische proces van inspelen op politieke besluitvorming en op veranderingen in de maatschappij en publieke opinie die van invloed zijn op het functioneren van de eigen organisatie’ (BvPA, z.d.). Deze professionals koppelen ontwikkelingen binnen hun organisaties aan actuele politieke gebeurtenissen. Hoewel de term ‘lobby’ vaak samenvalt met ‘public affairs’, omvat public affairs een breder scala aan activiteiten. Het is namelijk een complexer proces, waarbij de focus ligt op het managen van stakeholderrelaties (Davidson & Rowe, 2015). Vaak ligt in de academische literatuur de focus op hun beïnvloedende rol, maar wordt het belang van hun rol als informatieverstrekker onderbelicht (Berg, 2012).

Binnen de complete lobbywereld is er een groeiend aantal public affairs adviseurs voor decentrale overheden. Deze adviseurs, die zich liever niet als ‘lobbyisten’, maar als ‘public affairs adviseur’ zien, spelen een belangrijke rol binnen zowel de Europese Unie als Nederland. Vooral de regionale lobby richting Den Haag is steeds prominenter aanwezig (Tatham, 2018; NOS, 2021). Dit type lobbyen, gekenmerkt door interbestuurlijke samenwerking, is minder bekend bij het brede publiek. Desondanks hebben inmiddels alle provincies een eigen public affairs adviseur die werkzaam is voor die specifieke provincie. Daarnaast zijn alle provincies ook vertegenwoordigd middels het Interprovinciaal Overleg (IPO), welke ook een belangrijke rol speelt bij de belangenbehartiging van provincies richting Den Haag en Brussel (IPO, z.d.).

1.2 Probleemstelling

Een samenwerking tussen public affairs adviseurs van decentrale overheden en Tweede Kamerleden kan mogelijk bijdragen aan de maatschappelijke waarde van besluitvorming. Uit vooronderzoek bij de Provincie Noord-Brabant wordt echter bevestigd dat dit nog niet bij iedereen bekend is. De provincie geeft aan tegen problemen aan te lopen bij de uitvoering van lobby werkzaamheden, doordat ze vaak over één kam worden geschoren met de gehele lobbywereld. Een essentieel onderdeel van de werkzaamheden is het spreken met betrokkenen bij de Tweede Kamer om zo de regio te vertegenwoordigen op inhoudelijke dossiers. Bij het uitvoeren van deze taak lopen zij vaak tegen diverse obstakels aan en is het lastig om contact te leggen. Daarnaast krijgen Tweede Kamerleden veel verzoeken tot samenwerking, wat het voor hen mogelijk lastig maakt om een onderscheid te maken tussen alle stakeholders. Het probleem speelt zich hierbij af in de beginnende fase van een samenwerking omdat het, door de besproken belemmeringen, dan al stukloopt. Hoewel in dit onderzoek de term ‘public affairs adviseurs van decentrale overheden’ wordt gebruikt om de breedte van het werkveld te omvatten, zal de focus specifiek liggen op de adviseurs van de provincies. De reden hiervoor is dat de provincies, in vergelijking met andere decentrale overheden zoals gemeenten en waterschappen, al verder ontwikkeld zijn in hun lobbyactiviteiten en hierdoor een interessante focusgroep zijn.

1.3 Doelstelling

In deze scriptie ligt de focus op het begrijpen van de dynamiek tussen public affairs adviseurs en Tweede Kamerleden om zo te achterhalen op welke manier de provincie haar lobby werkzaamheden kan optimaliseren. Het onderzoek beoogt de factoren bloot te leggen die de samenwerking tussen beide partijen beïnvloeden. Aangezien de problemen vaak al opspelen in de eerste fase van de samenwerking wordt hier de nadruk op gelegd. Dit betekent dat het onderzoek zich vooral zal focussen op de manier waarop de samenwerking tot stand kan komen. Op deze manier kan uiteindelijk achterhaald worden hoe de samenwerking verbeterd kan worden en op welke manier beide partijen meer voordelen hieruit kunnen halen. Daarnaast vult dit onderzoek een lacune in de literatuur omtrent interbestuurlijke lobby en verrijkt het de kennis over dit onderwerp.

1.4 Vraagstelling

Vanuit de eerder toegelichte probleem- en doelstelling kan de volgende onderzoeksvraag voor deze scriptie worden opgesteld:

“Welke factoren zijn van invloed op de totstandkoming van de samenwerking tussen Tweede Kamerleden en public affairs adviseurs van decentrale overheden en hoe kunnen de public affairs adviseurs van de Provincie Noord-Brabant hiervan leren?”

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Welke factoren worden in de wetenschappelijke literatuur genoemd als bepalend voor het ontstaan van een samenwerking tussen twee partijen?
2. Hoe ervaren public affairs adviseurs van decentrale overheden de samenwerking met Tweede Kamerleden en omgekeerd?
3. Wat belemmert Tweede Kamerleden en public affairs adviseurs van decentrale overheden om samen te werken en wat stimuleert hen juist?
4. Hoe kunnen de factoren die van invloed zijn effectief worden ingezet om de samenwerking tussen public affairs adviseurs van decentrale overheden en Tweede Kamerleden te verbeteren?

1.5 Relevantie

1.5.1 Maatschappelijke Relevantie

Voor de besluitvorming binnen de democratie is het van belang dat verschillende actoren samenwerken om de complexe problemen die op dit moment spelen aan te pakken. In een tijd waarin het vertrouwen in de overheid daalt en veel problemen een grote impact hebben op de levens van mensen, is het noodzakelijk dat zij hierin gesteund worden en er actief naar oplossingen wordt gezocht (Sociaal en Cultureel Planbureau [SCP], 2023). Tweede Kamerleden zijn de vooruitgeschoven posten binnen de democratie en moeten aan de kiezer tonen dat zij zich inzetten voor hen. Hierbij is het essentieel dat er oog is voor de burger en de maatschappelijke waarde van het beleid. Om dit te realiseren kan het bestaan van belangenorganisaties die verschillende groepen in de maatschappij vertegenwoordigen waardevol zijn. Fraussen en Braun (2018) achten de samenwerking met deze partijen zelfs essentieel voor de democratische besluitvorming. Op deze manier zal het beleid namelijk als

meer legitiem kunnen worden beschouwd. Door te verkennen hoe deze samenwerking tot stand kan komen en deze partijen elkaar beter kunnen vinden, zal er een bijdrage geleverd worden aan de democratische legitimiteit van de besluitvorming.

1.5.2 Wetenschappelijke Relevantie

De focus van dit onderzoek ligt op het fenomeen samenwerking, hierover is veel te vinden in de academische literatuur. Collaborative governance wordt door veel onderzoekers uiteengezet en toegepast op diverse onderwerpen (Ansell & Gash, 2018; Thomson et al., 2009; Emerson et al., 2012). Dit concept wordt vooral gebruikt om samenwerking in een complexe omgeving te begrijpen en aan te tonen hoe besluitvorming en beleidsprocessen tot stand komen. Dit komt vooral naar voren bij uitvoeringsinstanties en organisaties gefocust op beleidsvorming. Echter wordt de rol van politici en decentrale overheden in dit proces zelden belicht. Een voorbeeld van een onderzoek waar dit wel in naar voren komt, is het onderzoek van Sørensen et al. (2020) naar de rol van politici als ‘boundary spanners’. Dit is een goed voorbeeld van hoe deze groep ingezet kan worden als stakeholder in het verbinden van democratie en beleidsvorming. Hierbij wordt echter niet de link gelegd met decentrale overheden of public affairs adviseurs. Om deze reden is het nuttig om de samenwerkingslink tussen public affairs adviseurs en politici te onderzoeken.

Wanneer er verder wordt gekeken naar literatuur omtrent public affairs, komen vooral de lobbywetgeving, democratische legitimiteit en ethische aspecten hiervan naar voren. Onder andere Braun en Fraussen (2022) hebben veel onderzoek op dit onderwerp verricht. Andere voorbeelden zijn Berg (2012) en Weber (1996), die vooral gefocust hebben op de ethiek rondom het lobbyen. Deze onderzoeken zijn nuttig om meer te weten over het lobby vak en binnen welke richtlijnen dit werk verricht kan worden. In deze onderzoeken ontbreekt echter een slag naar de directe contacten die public affairs adviseurs hebben met politici. Het is daarom belangrijk om in deze kennislacune te duiken en dieper in te gaan op de verhouding tussen deze twee actoren en hoe zij zich in het speelveld daadwerkelijk opstellen.

Een laatste belangrijk aspect van dit onderzoek is dat het de regionale lobby betreft. Dit is een redelijk nieuw opkomend fenomeen waar nog niet veel over geschreven is in de academische literatuur. Dit kwam ook duidelijk naar voren in het literatuuronderzoek wat voor deze scriptie uitgevoerd is. Er is relatief veel geschreven over interbestuurlijke samenwerking en de conflicten hiertussen, zoals Verhoeven (2021). Maar de manier waarop de bestuurslagen lobby inzetten komt weinig aan bod. Payson (2020) heeft wel onderzoek verricht naar de effectiviteit van regionale lobby in de VS. Dit onderzoek kan als voorbeeld dienen voor de

situatie in Nederland. Echter focust het onderzoek van deze scriptie niet zozeer op de effectiviteit van de samenwerking, maar in een eerdere fase op de voorwaarden voor de totstandkoming van deze samenwerking.

1.6 Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk van dit onderzoek zijn de aanleiding, relevantie en probleemstelling beschreven. In de volgende hoofdstukken wordt het onderzoek verder uitgewerkt. Allereerst door een theoretisch kader op te stellen om dieper in te gaan op de verschillende begrippen, richtlijnen en theorieën. Daarnaast wordt middels de methodologie duidelijk op welke manier het onderzoek is uitgevoerd. Door middel van het afnemen van interviews en een documentanalyse is data verzameld om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Vervolgens zijn de resultaten van het onderzoek geanalyseerd en zijn er vanuit daar aanbevelingen opgesteld en is er een conclusie getrokken.

2. THEORETISCH KADER

De problematiek die in dit onderzoek centraal staat, richt zich op de samenwerking tussen Tweede Kamerleden en public affairs adviseurs. Hierbij ligt de nadruk op de totstandkoming van de samenwerking. De processen en de dynamiek die hiertoe leiden zijn namelijk erg relevant om de samenwerking te kunnen begrijpen. Dit onderzoek zoomt in op de factoren en processen die ervoor zorgen dat een samenwerking tussen beide partijen tot stand kan komen, dit is dan ook de focus van het theoretisch kader. Allereerst wordt duidelijkheid gecreëerd over de omgeving waarbinnen de partijen zich bewegen door te laten zien hoe complexiteit een rol speelt binnen de publieke sector. Nadat dit is vastgesteld, worden de theorieën besproken die aantonen hoe samenwerking tot stand kan komen in een complexe omgeving. Hierbij ligt de nadruk op de collaborative governance theorie van Ansell en Gash (2008), omdat deze theorie condities beschrijft die noodzakelijk zijn voor samenwerking. Daarnaast speelt ook het concept van collaborative advantage een rol, aangezien dit aantoont waarom het belangrijk is dat er samenwerking wordt gerealiseerd. Door al deze concepten nader te bekijken wordt een antwoord gegeven op de eerste deelvraag.

2.1 Complexiteit binnen de Publieke Sector

De verhouding van decentrale en centrale overheden in Nederland is redelijk uniek. Nederland wordt gekenmerkt door het systeem van een decentrale eenheidsstaat, opgezet vanuit de staatsleer van Thorbecke (Van Karnenbeek et al., 2022). Hij benadrukte de geheel-deelconstructie om de wederkerige relatie tussen de verschillende overheden toe te lichten. Dit betekent dat de som der delen niet te herleiden is tot de afzonderlijke delen; het geheel kan niet volledig begrepen worden door de delen los van elkaar te benaderen (Van Karnenbeek et al., 2022). Dit fenomeen wordt ook wel emergentie genoemd (Holland, 1997), waarbij duidelijk wordt dat individuen in een systeem niet begrepen kunnen worden zonder de interacties tussen hen te bestuderen. In dit geval heeft de Rijksoverheid de provincies en gemeenten nodig om in alle behoeften te voorzien en publieke waarde te creëren. Dit toont het belang van de decentrale overheden en de verhouding tussen de overheden aan.

Daarnaast is er sprake van een complexe omgeving door de problemen en onderwerpen waarmee de overheid momenteel te maken heeft. Veel onderwerpen staan namelijk met elkaar in verbinding, vereisen nieuwe inzichten en worden beïnvloed door verschillende stakeholders

(Head & Alford, 2015). Daarom worden deze problemen ook wel gekenmerkt als wicked problems. Hoewel dit concept lastig te definiëren is, betreft het vooral problemen die onduidelijk zijn en constant veranderen, zowel in de aard van het probleem als in de oplossing ervan (Rittel & Webber, 1973). Hedendaagse voorbeelden hiervan zijn klimaatverandering en sociale ongelijkheid. Een belangrijke manier om deze problemen aan te pakken in een complexe omgeving is door samenwerking. Dit zal in de loop van dit hoofdstuk verder worden verduidelijkt, met de nadruk op hoe samenwerking tot stand kan komen.

2.2 Governance

Het begrip ‘governance’ heeft binnen de publieke sector een steeds prominentere plaats gekregen. Dit komt doordat beleid en uitvoering steeds meer vanuit een governance-aanpak plaatsvinden. Dit houdt in dat er een gecoördineerde samenhang is tussen publieke, private en maatschappelijke actoren om tot publieke waarde en probleemoplossing te komen (Wang & Ran, 2021). Hieruit komen activiteiten voort die een partnerschap of institutie bewaken (Bryson et al., 2006). Zoals al eerder naar voren is gekomen, komt deze definitie overeen met de manier waarop de huidige complexiteit van problemen moet worden aangepakt. Governance kan op veel verschillende manieren worden uitgevoerd. De structuren die naar voren komen uit de besproken definitie kunnen ook wel gezien worden als netwerken.

Netwerken zijn verbanden van meerdere actoren die opgezet zijn om problemen op te lossen (Wang & Ran, 2021). Voor de aanpak van wicked problems is het belangrijk om een netwerk van stakeholders te hebben die kennis kunnen bundelen (Klijn & Koppenjan, 2016). De nadruk ligt op samenwerking met meerdere partijen, waarbij er geen duidelijke hiërarchie is tussen de belanghebbenden. Deze samenwerking komt meestal tot stand tussen drie of meer stakeholders. Binnen de verschillende onderzoeken naar vormen van network governance ligt de focus sterk op bestaande netwerken van diverse actoren die gezamenlijk tot besluitvorming komen (Provan & Kenis, 2008). Politici hebben over het algemeen contact met veel verschillende actoren in hun dagelijkse werkzaamheden en zijn zo verbonden met veel verschillende netwerken. De samenwerkingsrelatie met public affairs adviseurs is hier een voorbeeld van.

Voor dit onderzoek wordt echter niet breed naar al deze verbanden gekeken, maar wordt ingezoomd op de specifieke relatie tussen twee actoren. Hierdoor is het niet omvattend genoeg om vanuit network governance deze relatie te benaderen. Er zal dieper moeten worden ingegaan

op de dynamiek van de relatie tussen twee actoren. Het perspectief van collaborative governance kan hieraan bijdragen en deze analyse verdiepen.

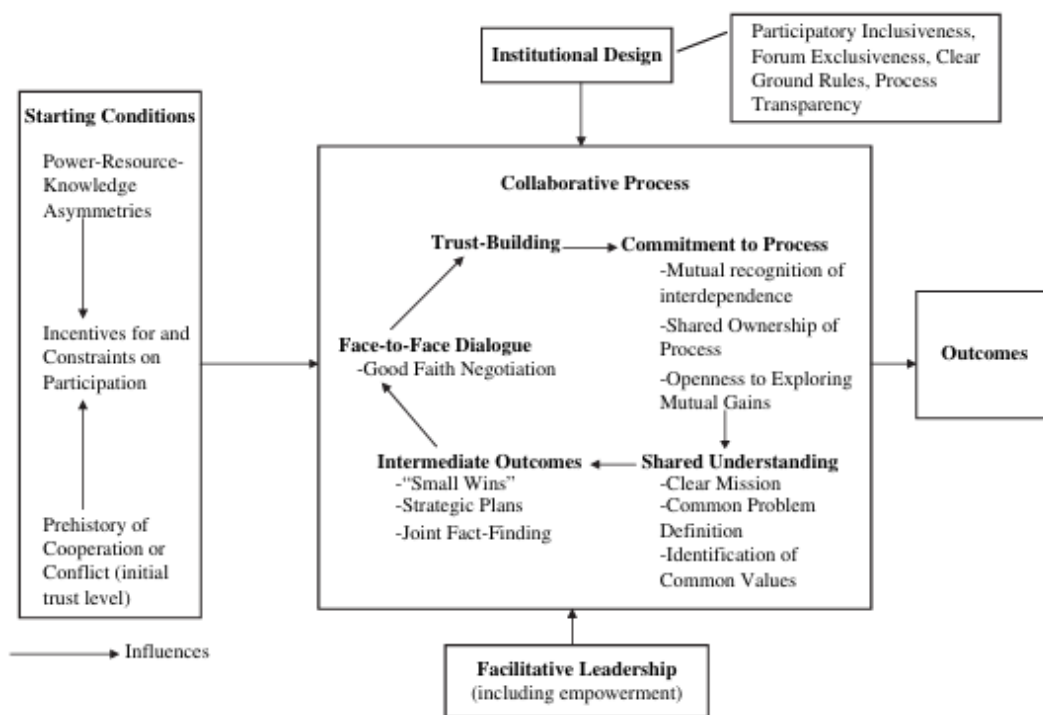
2.3 Collaborative Governance

Collaborative governance is een andere theorie die voorkomt in de complexiteitsliteratuur en de nadruk legt op de relatie tussen actoren om tot besluitvorming en oplossingen te komen. Een belangrijk verschil met network governance is dat collaborative governance zich veel dieper richt op de specifieke samenwerking tussen twee actoren (Wang & Ran, 2021). Daarnaast wordt collaborative governance ingezet om kennis uit te wisselen en doelen te bereiken die individueel lastig te realiseren zijn. Deze focuspunten sluiten goed aan bij dit onderzoek vanwege de diepgang in de samenwerkingsrelatie en de wederzijdse afhankelijkheid in kennisuitwisselingen tussen Tweede Kamerleden en public affairs adviseurs.

Er is veel onderzoek gedaan naar de verschillende interpretaties van collaborative governance en hoe dit in de praktijk terug te vinden is. Thomson et al. (2009) definiëren collaboration als volgt “Collaboration is a process in which autonomous or semi-autonomous actors interact through formal and informal negotiation, jointly creating rules and structures governing their relationships and ways to act or decide on the issues that brought them together; it is a process involving shared norms and mutually beneficial interactions” (p. 3). Uit deze definitie komen verschillende componenten naar voren waar de samenwerking uit bestaat. De onderdelen die voor dit onderzoek toepasbaar zijn betreffen het contact tussen de actoren en het proces van de samenwerking.

Emerson et al. (2012) geven een bredere definitie van collaborative governance door verschillende vormen hiervan te betrekken. Zij beschrijven grensoverschrijdende samenwerking over zowel horizontale als verticale grenzen binnen en buiten organisaties. Deze definitie sluit ook deels aan bij het onderwerp van dit onderzoek, omdat de samenwerking tussen politici en public affairs adviseurs van decentrale overheden, verschillende lagen binnen de overheid betreft. Een definitie die echter nog beter aansluit bij dit onderzoek is die van Ansell en Gash (2008). Zij beschrijven collaborative governance als volgt “A governing arrangement where one or more public agencies directly engage non-state stakeholders in a collective decision-making process that is formal, consensus-oriented, and deliberative and that aims to make or implement public policy or manage public programs or assets” (p. 2). In tegenstelling tot Thomson et al. (2009) ligt de focus hierbij meer op beleidsvorming vanuit de samenwerkingsrelatie.

Op basis van hun definitie hebben Ansell en Gash (2008) een model ontwikkeld voor het proces van collaborative governance. Dit model wordt in diverse andere onderzoeken gebruikt om collaborative governance te analyseren, zoals in Vangen et al. (2014) en Margerum (2011). Het model sluit goed aan bij het onderzoek van deze scriptie, omdat het verschillende factoren identificeert die bijdragen aan het tot stand komen van de samenwerking en uiteindelijk ook de efficiëntie daarvan. Deze factoren vertonen overeenkomsten met de situatie waarin politici en public affairs adviseurs zich bevinden. In Figuur 1 is het model van Ansell en Gash (2008) weergegeven. Dit model bevat diverse waardevolle factoren die er in het algemeen voor zorgen dat het complete proces van de samenwerking goed verloopt. Aangezien dit onderzoek zich richt op de totstandkoming van een samenwerking en de processen en dynamiek die daartoe leiden, zullen de starting conditions verder worden uitgewerkt en als factoren worden gebruikt.



Figuur 1. A Model of Collaborative Governance (Ansell & Gash, 2008, p.8).

2.4 Starting Conditions

De starting conditions zijn een aantal factoren die volgens Ansell en Gash (2008) cruciaal zijn voor het tot stand komen van samenwerking. Hun onderzoek toont aan dat verschillende

omstandigheden voorafgaand aan de samenwerking de realisatie ervan kunnen belemmeren of bevorderen. Uiteindelijk onderscheiden ze drie factoren die nader zullen worden toegelicht.

2.4.1 Power-Resource-Knowledge Asymmetries

Een belangrijk onderdeel van samenwerking is de balans tussen stakeholders met betrekking tot toegang tot middelen. Dit kan variëren van een disbalans in de tijd die beide actoren in de samenwerking kunnen steken tot een verschil in de kennis die beide actoren over een onderwerp hebben. De samenwerking kan tot stand komen zodra vastgesteld wordt welke verschillen er zijn en hoe de actor met minder kennis of middelen geholpen kan worden. Ansell en Gash (2008) leggen de nadruk op de significante verschillen die bestaan voorafgaand aan de samenwerking, met als centrale termen macht, middelen en kennis. Vangen et al. (2014) benadrukken ook het belang van deze factor in collaborative governance, waarbij macht evenrediger verdeeld wordt over stakeholders.

Bij de samenwerking tussen public affairs adviseurs en Tweede Kamerleden spelen macht, middelen en kennis een cruciale rol. Tweede Kamerleden hebben formele politieke macht, terwijl public affairs adviseurs strategische beïnvloeding moeten inzetten om hierop invloed uit te oefenen (Statsch & Berkhout, 2020). Tegelijkertijd hebben public affairs adviseurs bijvoorbeeld meer kennis over specifieke onderwerpen (Berg, 2012). Het overbruggen van een disbalans in kennis, macht en middelen om een meer gelijke status te creëren is een belangrijke voorwaarde voor de samenwerking tussen Tweede Kamerleden en public affairs adviseurs.

2.4.2 Incentives for and Constraints on Participation

De tweede factor betreft de concrete stimulansen voor stakeholders om deel te nemen aan het collaborative governance-proces. Het gaat om de mate waarin betrokkenen een duidelijke uitkomst zien die in hun voordeel werkt door samenwerking aan te gaan. Dit hangt ook samen met de mate waarin stakeholders onderling afhankelijk van elkaar zijn om doelen te behalen. Ansell en Gash (2008) omschrijven deze voorwaarde als volgt “If alternative venues exist where stakeholders can pursue their goals unilaterally, then collaborative governance will only work if stakeholders perceive themselves to be highly interdependent” (Ansell & Gash, 2008, p. 11). Emerson et al. (2012) bevestigen dit door aan te tonen dat interdependence een cruciale voorwaarde is om gezamenlijke actie te ondernemen.

Volgens Sørensen et al. (2020) zijn politici afhankelijk van andere vormen van representatieve democratie om de link te leggen met beleidsvorming. Public affairs adviseurs

van decentrale overheden kunnen deze rol vervullen door de link tussen politici en de representatieve democratie te versterken. Het is echter interessant om verder te onderzoeken hoe de afhankelijkheidsrelatie tussen Tweede Kamerleden en public affairs adviseurs precies is. Er zullen namelijk een aantal onderwerpen zijn waarbij ze elkaar nodig hebben om de doelen te bereiken. Voor public affairs adviseurs kan dit betekenen dat een Kamerlid hun regio vertegenwoordigt in debatten, terwijl Kamerleden steun vanuit de regio kunnen verwerven voor hun werkzaamheden.

2.4.3 Prehistory of Cooperation or Conflict (initial trust level)

De laatste voorwaarde is de voorgeschiedenis tussen actoren, vooral hun eerdere ervaringen met samenwerking of conflict. Wanneer beide partijen al een positieve ervaring met elkaar hebben, zullen zij vanzelfsprekend eerder geneigd zijn weer samen te werken. Echter, geven Ansell en Gash (2008) aan, hoeft een voormalig conflict of gebrek aan vertrouwen nog niet te betekenen dat er niet samengewerkt zal worden. Wanneer er sprake is van een negatieve voorgeschiedenis kan de samenwerking tot stand komen zodra er hogere afhankelijkheid is tussen de actoren en er actie ondernomen wordt om het vertrouwen te verbeteren (Ansell & Gash, 2008). Net zoals in de vorige voorwaarde moet er dus sprake zijn van een afhankelijkheid.

Het beroep van public affairs adviseurs en de lobby die zij verrichten heeft niet altijd een positief imago. Er kunnen vraagtekens worden gezet bij de democratische legitimiteit van besluitvorming wanneer public affairs adviseurs hier invloed op uitoefenen. Aan de andere kant vertegenwoordigen zij groepen die anders mogelijk niet gehoord worden binnen de democratie (Bitonti, 2017). Tweede Kamerleden kunnen deze democratische afweging meenemen in hun besluit om samen te werken. Ook eerdere uitspraken van Kamerleden of hun politieke partijen kunnen de realisatie van samenwerking beïnvloeden. Voor dit onderzoek wordt het begrip voorgeschiedenis vrij breed opgevat. Het gaat dan om eerdere ervaringen met de samenwerking, maar ook om beeldvorming over de andere partij.

2.5 Collaborative Advantage

Het belang van samenwerking als strategie om complexe omgevingen te navigeren en problemen aan te pakken is al meerdere keren benadrukt. De theorie van collaborative governance identificeert verschillende factoren die cruciaal zijn voor het tot stand komen van samenwerking. Bij verdere bestudering van de literatuur komt het concept ‘collaborative advantage’ naar voren als een belangrijke uitkomst van samenwerkingsverbanden. Volgens

Huxham en Vangen (2013) is deze theorie in 1989 ontstaan en richt het zich voornamelijk op het managen van samenwerking. De essentie hiervan is dat één actor zijn doelen niet kan alleen kan bereiken, maar afhankelijk is van anderen. Er ontstaat een voordeel wanneer meerdere actoren samenwerken, omdat dit leidt tot een uitbreiding van het netwerk en de kennis die de actoren bezitten.

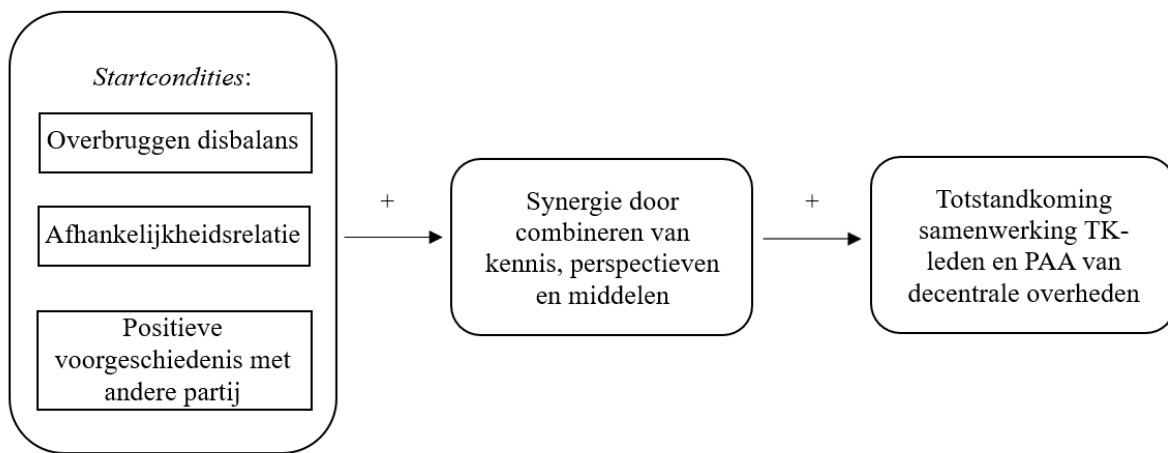
Head en Alford (2015) geven aan dat samenwerking op drie manieren wicked problems kan aanpakken. Ten eerste zal er een beter begrip zijn van het probleem dat moet worden aangepakt. Ten tweede bestaat er een grotere kans dat er een oplossing wordt gevonden waar iedereen het mee eens is. En ten derde zal de uitvoering van de oplossing positief worden beïnvloed. Deze redenen tonen aan waarom samenwerking een effectieve strategie is voor het omgaan met complexe problemen.

Centraal in de theorie van collaborative advantage staat dat er een synergie zal ontstaan vanuit de samenwerking tussen verschillende partijen (Osborne, 2009). Synergie treedt op wanneer de krachten van meerdere actoren worden gecombineerd, wat leidt tot de meest effectieve manier om de beoogde doelen te bereiken (Lasker et al., 2001). Dit komt doordat de som van de verschillende delen binnen een samenwerking sterker is dan de afzonderlijke delen, zoals eerder besproken in dit hoofdstuk. Een samenwerking kan dus zorgen voor een sterkere basis om de doelen van een organisatie te bereiken en biedt een voordeel voor beide partijen, vooral bij het aanpakken van wicked problems.

In dit onderzoek wordt aangenomen dat zowel Tweede Kamerleden als public affairs adviseurs zich richten op het creëren van publieke waarde en het aanpakken van maatschappelijke problemen (Weber, 1996). Dit is een gedeeld doel wat, op basis van de theorie van collaborative advantage, het beste bereikt kan worden door de perspectieven, kennis en middelen van stakeholders te combineren (Lasker et al., 2001). Head en Alford (2015) stellen dat deze aanpak resulteert in een betere benadering van wicked problems door beter begrip, oplossingsgerichtheid en uitvoering. Voor dit onderzoek wordt collaborative advantage gedefinieerd als “het creëren van een synergie voor beide partijen door het verbeteren van het begrip, een oplossingsrichting en de uitvoering van een wicked problem”. Aangezien de synergie voortkomt uit de totstandkoming van de samenwerking, ligt de focus met name op het combineren van de perspectieven, kennis en middelen die stakeholders hebben. Dit wordt gezien als een cruciale factor voor het realiseren van samenwerking.

2.6 Conceptueel Model

Op basis van de besproken concepten in de voorgaande paragrafen is het onderstaande conceptueel model opgesteld. Dit model veronderstelt dat er bepaalde startcondities zijn die de mogelijkheid tot samenwerking creëren. Het naleven van deze condities heeft een positief effect op de synergie, voortkomend uit een collaborative advantage. Uiteindelijk wordt verwacht dat het realiseren van dit collaborative advantage een positief effect heeft op een daadwerkelijke samenwerking tussen Tweede Kamerleden en public affairs adviseurs van decentrale overheden. Op deze manier biedt dit model een antwoord op de eerste deelvraag.



Figuur 2. Conceptueel Model

Het naleven van deze startcondities leidt tot de creatie van synergie, een centraal element van collaborative advantage (Osborne, 2009). Synergie ontstaat wanneer de gecombineerde krachten van actoren resulteren in het effectiever bereiken van doelen dan wanneer zij afzonderlijk zouden opereren (Lasker et al., 2001). Ansell en Gash (2008) veronderstellen middels de condities dat ten eerste een disbalans in kennis, macht en middelen overbrugd moet worden. Ten tweede moet er sprake zijn van een afhankelijkheidsrelatie en ten derde zorgt een positieve voorgeschiedenis ook voor samenwerking.

Het conceptueel model illustreert deze dynamiek en de wisselwerking tussen startcondities en uitkomsten. Door te begrijpen en toe te passen wat collaborative advantage inhoudt, wordt de basis gelegd voor duurzame en effectieve samenwerkingen.

3. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

In dit hoofdstuk worden de methoden van het onderzoek toegelicht. De verschillende aspecten van het onderzoek worden besproken om de gekozen aanpak te verantwoorden. Het onderzoek richt zich op de vraag “Welke factoren zijn van invloed op de totstandkoming van de samenwerking tussen Tweede Kamerleden en public affairs adviseurs van decentrale overheden en hoe kunnen de public affairs adviseurs van de Provincie Noord-Brabant hiervan leren?”. Het doel hierbij is voorwaarden te scheppen om deze samenwerkingsrelatie te verbeteren.

Voor dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve benadering. Hierbij wordt gekeken naar de specifieke context waarin de doelgroep functioneert en worden hun percepties van de samenwerking in kaart gebracht (Creswell & Poth, 2018). Dit levert diverse data op basis van niet-numerieke eenheden (Van Thiel, 2015). Aangezien de data dan niet in te delen is op basis van nummers, zal het voortkomen uit stellingen en gedragingen. Hier sluit kwalitatief onderzoek het beste op aan.

Doordat dit onderzoek op een deductieve manier is opgesteld, is er middels het theoretisch kader al bepaald welke concepten relevant zijn met betrekking tot dit onderwerp. Deze concepten zijn uiteindelijk empirisch getoetst om in te zien of de theorie overeenkomt met de praktijk. In dit hoofdstuk wordt aangegeven op welke manier deze empirische toetsing uitgevoerd is.

3.1 Onderzoeksdesign

Onder de uitvoering van kwalitatief onderzoek vallen verschillende designs die hiervoor ingezet kunnen worden. In dit onderzoek is er gekozen voor een single case study omdat hier een specifiek geval centraal staat, waarbij de diepte in wordt gegaan (Yin, 2017). Het specifieke geval betreft de samenwerkingsrelatie tussen Tweede Kamerleden en public affairs adviseurs van decentrale overheden in Nederland. Deze case is in dit onderzoek nader onderzocht. Binnen deze case ligt de focus op diverse groepen om verschillende perspectieven omtrent het onderwerp te belichten.

Een uitdaging bij het uitvoeren van een single case study is dat de bevindingen moeilijker te generaliseren zijn naar andere situaties (Barratt et al., 2010). De uitkomsten van dit onderzoek zullen bijvoorbeeld niet direct toepasbaar zijn op situaties waarin Tweede Kamerleden met andere partijen samenwerken. Daarnaast is uit het literatuuronderzoek

gebleken dat er weinig specifieke literatuur bestaat over de samenwerking tussen Tweede Kamerleden en public affairs adviseurs van decentrale overheden. Daarom zijn diverse concepten uit andere situaties geoperationaliseerd naar het onderwerp van dit onderzoek.

3.2 Case Study

De case waarop dit onderzoek zich richt, betreft de samenwerkingsrelatie tussen Tweede Kamerleden en public affairs adviseurs van decentrale overheden. Om een zo breed mogelijk beeld van de situatie te krijgen, zijn er interviews afgenomen vanuit verschillende perspectieven. Er is gekozen om personen uit drie verschillende groepen te interviewen; Tweede Kamerleden, (oud) medewerkers van Tweede Kamerleden en public affairs adviseurs. Binnen deze groepen is verder onderscheid gemaakt op basis van functie en politieke partij. Hierdoor is onderzocht of politieke kleur of organisatorische verschillen een rol spelen in de beoogde samenwerking. Indien dit van invloed blijkt te zijn, kan de samenwerking met personen van verschillende partijen en organisaties gericht worden verbeterd. Door deze brede groep van respondenten te betrekken, is een uitgebreid beeld ontstaan van de samenwerking tussen Tweede Kamerleden en public affairs adviseurs van decentrale overheden.

3.3 Populatie- en Steekproefmethode

De populatie waar dit onderzoek zich op focust bestaat enerzijds uit Tweede Kamerleden en anderzijds uit public affairs adviseurs van decentrale overheden. Onder decentrale overheden in Nederland vallen provincies, gemeenten en waterschappen. De nadruk ligt hierbij op de provincies aangezien zij al verder ontwikkeld zijn in het uitvoeren van lobby werkzaamheden. Dit onderzoek beoogt inzicht te krijgen in de samenwerkingsdynamiek tussen beide partijen. Aangezien het niet mogelijk is om de gehele populatie te interviewen, is gekozen voor een selecte steekproef. Hiermee konden de verschillen in partij en functie worden gewaarborgd. Er is gebruik gemaakt van een quotumsteekproef, deels gebaseerd op een gemakssteekproef (Van Thiel, 2015). De reden hiervoor is dat er uit de verschillende groepen gekozen is om een bepaald aantal respondenten te interviewen. Daarnaast is ervoor gekozen om uit beide groepen respondenten te kiezen waar al eerder contact mee is gelegd of die dicht bij de stage organisatie staan. Het overzicht van de respondenten is te vinden in Tabel 1.

	<i>Funcctie</i>	<i>Partij/Organisatie</i>	<i>Datum</i>
1	Tweede Kamerlid	VVD	29 mei 2024
2	Tweede Kamerlid	NSC	30 mei 2024
3	Tweede Kamerlid	NSC	5 juni 2024
4	(oud) Persoonlijk Medewerker TK-lid	GroenLinks/PvdA	31 mei 2024
5	(oud) Persoonlijk Medewerker TK-lid	VVD	11 juni 2024
6	Persoonlijk Medewerker TK-lid	BBB	5 juni 2024
7	Public Affairs Adviseur	Provincie Zuid-Holland	7 mei 2024
8	Public Affairs Adviseur	Provincie Noord-Brabant	6 mei 2024
9	Public Affairs Adviseur	Provincie Zeeland	14 mei 2024
10	Public Affairs Adviseur	Gemeente Eindhoven	23 mei 2024
11	Public Affairs Adviseur	Private sector (ONL)	14 mei 2024
12	Public Affairs Adviseur	Unie van Waterschappen	29 mei 2024

Tabel 1. Respondenten interviews

3.4 Dataverzamelingmethode

Om de eerder beschreven onderzoeksvraag te beantwoorden en de factoren die in de literatuur zijn gevonden te testen, zijn er interviews afgenomen. Dit is een geschikte methode om een case study uit te voeren (Van Thiel, 2015). De interviews zijn gebaseerd op de theoretische concepten die gevonden zijn in Hoofdstuk 2. Zie paragraaf 3.7 voor een duidelijke operationalisering van deze concepten. Daarnaast zijn er een aantal exploratieve vragen gesteld tijdens de interviews en werden er doorvragen en verhelderingsvragen gesteld. Dit komt doordat de vorm van de interviews semigestructureerd was. Dit betekent dat de vragenlijst in principe vaststaat, maar dat de interviewer kan afwijken door extra verhelderende vragen te stellen (Evers, 2023). Voor alle interviews is een toestemmingsformulier ingevuld om de privacy en rechten van de respondent te waarborgen.

Naast het afnemen van interviews is er in dit onderzoek ook een documentanalyse uitgevoerd. Dit verhoogt de betrouwbaarheid van de resultaten en bevordert triangulatie (Van Thiel, 2015). Verschillende documenten zijn geanalyseerd om te bevestigen of de resultaten uit de interviews overeenkomen met andere data. Deze documenten zijn gevonden door te zoeken naar stukken die betrekking hebben op de verhouding tussen Kamerleden en public affairs adviseur. Een deel van de documenten zijn interne stukken van bepaalde provincies en kunnen daarom niet openbaar worden gemaakt. In Tabel 2 is een overzicht te vinden van alle verschillende documenten die geanalyseerd zijn.

Naam Document	Datum
Lobbyagenda Provincie Noord-Holland 2019-2023	Oktober 2019
Gedragscode Leden van de Tweede Kamer der Staten-Generaal	Maart 2021
Advies: Versterking Provinciale Lobby Zuid-Holland	April 2023
Rapport Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties: Klem tussen balie en beleid	Februari 2021
Public Affairs strategie Den Haag 2021-2025 – Provincie Utrecht	z.d.

Tabel 2. Geanalyseerde documenten

3.5 Betrouwbaarheid en Validiteit

Betrouwbaarheid verwijst naar de mate waarin het onderzoek nauwkeurig en consistent is in het meten van de variabelen (Van Thiel, 2015). Dit betekent dat bij herhaling van hetzelfde onderzoek dezelfde resultaten zouden moeten worden verkregen. In dit onderzoek zijn semigestructureerde interviews afgenomen. De vooraf opgestelde vragen zullen ervoor zorgen dat de betrouwbaarheid gewaarborgd wordt, omdat deze vragen in alle interviews voorkomen en opnieuw gebruikt kunnen worden.

Het uitvoeren van een case study brengt risico's met zich mee voor de betrouwbaarheid van het onderzoek, aangezien de situatie uniek is en moeilijk te vergelijken is met andere situaties (Barratt et al., 2010). Dit wordt echter opgevangen door binnen de case verschillende functies en perspectieven te interviewen. Hierdoor ontstaat er een breed beeld van de case, wat de betrouwbaarheid verhoogt doordat er meerdere perspectieven zijn meegenomen. Een nadeel van deze manier van selecteren is dat het een risico kan vormen voor de validiteit van het onderzoek vanwege de hoeveelheid aan informatie. Daarnaast is het door de unieke situatie minder snel te generaliseren naar andere situaties.

De validiteit betreft namelijk het vereiste dat het onderzoek daadwerkelijk meet wat het moet meten (Yin, 2017). Om de validiteit te waarborgen, wordt in paragraaf 3.7 een grondige operationalisering opgesteld. Dit zorgt ervoor dat het onderzoek de opgestelde concepten daadwerkelijk meet. Door de theoretische concepten te vertalen naar bruikbare vragen voor de interviews, wordt de validiteit van het onderzoek gewaarborgd.

Een belangrijke beperking van het onderzoek is dat de verschillende achtergronden van respondenten ervoor zorgen dat er mogelijk verschillende doorvragen worden gesteld. Hoewel dit ervoor zorgt dat de juiste informatie naar boven komt, vormt het een risico voor de betrouwbaarheid van het onderzoek (Yin, 2017). Daarnaast is het lastig om ervoor te zorgen

dat respondenten geen sociaal wenselijke antwoorden geven. Vooral Tweede Kamerleden kunnen vanwege hun vertegenwoordigende en publieke rol terughoudend zijn met grote uitspraken die hen zouden kunnen achtervolgen. In dit onderzoek wordt deze beperking ondervangen door gerichte doorvragen te stellen om te proberen echt tot de kern van het antwoord van de respondent te komen. Daarnaast wordt er duidelijk aangegeven dat het onderzoek geanonimiseerd is.

3.6 Data-analyse

Door het afnemen van interviews en het verkrijgen van documenten is er een grote hoeveelheid aan data verzameld. Het is essentieel om al deze data overzichtelijk te maken zodat hier uiteindelijk conclusies aan verbonden kunnen worden. Hiervoor is een thematische analyse gebruikt. Dit houdt in dat belangrijke informatie uit de getranscribeerde interviews is geselecteerd en geanalyseerd om verschillende thema's te identificeren. Ook bij de documentanalyse is deze aanpak toegepast. Omdat het opstellen van thema's enige subjectiviteit met zich mee kan brengen, is het belangrijk om hier bewust van te zijn en te streven naar objectiviteit. Dit is bereikt door zoveel mogelijk codes aan de data te verbinden en de analyse zo breed mogelijk te houden.

De data-analyse is uitgewerkt volgens het schema van Verhoeven (2020) voor thematische analyse. De verzamelde data is eerst getranscribeerd en vervolgens gecodeerd met Atlas.ti, wat resulteerde in diverse codes. Vanuit de operationalisering zijn eerst selectieve en axiale codes opgesteld, die vervolgens zijn verfijnd tot open codes. Alle codes zijn te vinden in Bijlage I. Voor zowel de documentanalyse als de interviews is deze manier van coderen toegepast om de resultaten te analyseren. Door deze aanpak is de data op een gestructureerde en objectieve manier geanalyseerd, wat de validiteit en betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten waarborgt.

3.7 Operationalisering

In het vorige hoofdstuk zijn verschillende concepten besproken die relevant zijn voor de totstandkoming van een samenwerkingsrelatie. Voor het vervolg van dit onderzoek worden deze concepten empirisch getoetst om te bepalen of ze daadwerkelijk een rol spelen of dat er mogelijk andere factoren van invloed zijn. Om te zorgen dat de bevindingen uit eerder onderzoek toepasbaar zijn op dit onderzoek, zijn de concepten geoperationaliseerd. Dit betekent

dat ze zijn omgezet in meetbare indicatoren en interviewvragen, waarmee de relevantie en impact van deze concepten adequaat geëvalueerd kunnen worden. De interviewvragen die voor dit onderzoek zijn gebruikt, zijn te vinden in Bijlage II. In Tabel 3 is het operationaliseringsschema opgenomen.

Theoretisch Concept	Dimensie	Indicatoren	Waarden
Totstandkoming van samenwerking: <i>“process in which autonomous or semi-autonomous actors interact through formal and informal negotiation, jointly creating rules and structures governing their relationships and ways to act or decide on the issues that brought them together; it is a process involving shared norms and mutually beneficial interactions.”</i>	Onderhouden van contact	Vorm van contact	x Digitaal x Persoonlijk (face to face) x Beide
		Hoeveelheid contact tijdens samenwerking	x Geen/amper contact x Veel contact x Af en toe contact
		Initiatie van contact	x Door PAA x Door TK-leden
	Proces van samenwerking	Kwaliteit van communicatie tijdens samenwerking	x Duidelijke communicatie x Onduidelijke communicatie x Geen communicatie
		Verdeling verantwoordelijkheden	x Taken werden goed verdeeld x Taken werden onevenredig verdeeld x Niet van toepassing (geen taken)
	Startcondities: <i>“conditions that will either facilitate or discourage cooperation among stakeholders.”</i>	Kennis (inhoudelijk)	x Veel inhoudelijke kennis x Redelijk inhoudelijke kennis x Geen inhoudelijke kennis
		Kennis (ervaring)	x Veel ervaring in vak (>5 jaar) x Gemiddelde ervaring in vak (2-5 jaar) x Weinig ervaring in vak (<2 jaar)
		Macht (toegang besluitvorming)	x Directe toegang tot besluitvorming x Geen directe toegang tot besluitvorming
		Macht (netwerk)	x Groot netwerk x Gemiddeld netwerk x Klein/geen netwerk
		Middelen (toegang tot informatie)	x Goede toegang x Redelijke toegang x Slechte toegang
	Afhankelijkheid tussen TK-leden en PAA	Wederzijdse afhankelijkheid	x Beide groepen afhankelijk van elkaar x PAA afhankelijk van TK x TK afhankelijk van PAA x Geen afhankelijkheid
		Noodzaak tot samenwerking (in hoeverre doelen ook zelf te bereiken zijn)	x Hoge noodzaak x Gemiddelde noodzaak x Weinig tot geen noodzaak
	Voorgeschiedenis met de andere partij	Verleden van proces van samenwerkingen	x Positieve ervaringen x Negatieve ervaringen

			x Neutrale ervaringen
		Voorinformatie over de andere partij	x Veel voorinformatie x Gemiddelde voorinformatie x Weinig tot geen voorinformatie
Collaborative Advantage: <i>“het creëren van een synergie voor beide partijen door het verbeteren van het begrip, een oplossingsrichting en de uitvoering van een wicked problem.”</i>	Synergie door combineren van kennis, perspectieven en middelen	Beeldvorming andere partij	x Positief imago andere partij x Negatief imago andere partij x Neutraal imago andere partij x Niet van toepassing
		Kennisuitwisseling	x Veel kennisdeling x Gemiddelde kennisdeling x Weinig tot geen kennisdeling
		Gezamenlijke middelen (inzet middelen voor aanbod samenwerking)	x Regelmatige inzet x Gemiddelde inzet x Geen inzet
		Delen perspectieven	x Veel sprake van combineren perspectieven x Gemiddeld sprake van combineren perspectieven x Weinig tot geen sprake van combineren perspectieven
	Uitkomst eerdere samenwerkingen	Overweging samenwerking vanuit synergie	x Grotere neiging tot samenwerken door synergie x Synergie geen specifieke invloed
		Beeld over uitkomst vorige samenwerking	x Positief beeld x Negatief beeld x Neutraal beeld

Tabel 3. Operationaliseringsschema

4. RESULTATEN EN ANALYSE

Dit onderzoek richt zich op de samenwerkingsrelatie tussen Tweede Kamerleden en public affairs adviseurs van decentrale overheden, met als onderzoeksvraag “Welke factoren zijn van invloed op de totstandkoming van de samenwerking tussen Tweede Kamerleden en public affairs adviseurs van decentrale overheden en hoe kunnen de public affairs adviseurs van de Provincie Noord-Brabant hiervan leren?”. Volgens het theoretisch kader zijn er bepaalde ‘Starting Conditions’ die samenwerking tot stand laten komen (Ansell & Gash, 2008). Als deze voorwaarden vervuld zijn, ontstaat er een synergie waarbij kennis, middelen en perspectieven worden gecombineerd, wat leidt tot een ‘collaborative advantage’ (Osborne, 2009; Huxham & Vangen, 2013). Dit collaborative advantage kan de bereidheid tot samenwerking vergroten.

Bovengenoemde concepten staan centraal in het onderzoek. Na een uitgebreide theoretische analyse zijn de concepten geoperationaliseerd en meetbaar gemaakt. Vervolgens zijn diverse interviews afgenomen en een aantal documenten geanalyseerd om de theorie empirisch te toetsen. De verzamelde data is gecodeerd (zie Bijlage I voor de codeboom) en uit deze analyse zijn verschillende resultaten voortgekomen. Uit deze analyse komen zowel het antwoord op de eerste en tweede deelvraag naar voren, en worden deze op basis van de verschillende concepten besproken.

4.1 Duiding Samenwerking

Om de focus van dit onderzoek beter te begrijpen, is het belangrijk om de huidige samenwerking tussen Tweede Kamerleden en public affairs adviseurs uitgebreider toe te lichten. Uit de theorie blijkt dat samenwerking een proces is waarbij actoren op verschillende manieren contact onderhouden, wat leidt tot het ontstaan van normen en taken. Om deze dynamiek beter te begrijpen, is onderzocht hoe het contact op dit moment wordt onderhouden en hoe het samenwerkingsproces vorm krijgt. Uit de interviews blijkt dat de vorm van samenwerking varieert, waardoor deze kan worden onderverdeeld in drie niveaus. Bij elk niveau wordt een citaat genoemd voor een duidelijker beeld.

1. **Intensief en persoonlijk contact.** Beide partijen communiceren regelmatig en direct, vaak via informele kanalen zoals berichten of telefoontjes. Toelichting: *“We hadden ook wel lobbyisten waar we zo nauw contact mee hadden. Die konden ook gewoon een*

mailtje sturen van hé denk daaraan of een appje sturen dit is onze inbreng denk je hieraan, dus zelfs contact kan zo nauw zijn” (R4, 31 mei 2024).

2. **Functioneel en inhoudelijk contact.** Contact vindt plaats wanneer actie op een specifiek onderwerp nodig is, en blijft zakelijk en inhoudelijk. Toelichting: *“heb ik natuurlijk inbreng via de mail en dan bel ik ook soms. Soms spreek ik af, maar dat is allemaal functioneel” (Geanonimiseerde respondent).*
3. **Eenzijdig contact.** Contact is voornamelijk het zenden van informatie vanuit de public affairs adviseurs naar Tweede Kamerleden. Toelichting: *“We leveren vooral suggesties aan zodat een Kamerlid dat mogelijk mee kan nemen” (R8, 6 mei 2024).* *“Het is belangrijk om Kamerleden proactief te blijven informeren over ontwikkelingen met betrekking tot diverse onderwerpen van de provincie” (Provincie Noord-Holland, 2019).*

Bovenstaande typering laat zien dat samenwerking door de respondenten op veel verschillende manieren wordt geïnterpreteerd. Een aantal respondenten ziet de relatie niet als een samenwerking, maar meer als een eenzijdige informatie-uitwisseling. Zo gaf een Tweede Kamerlid aan:

“Samenwerking gaat ervan uit dat je iets samen doet. En, ik zie mijn rol echt als iemand die de verschillende partijen hoort en daar besluiten in neemt voordat ik wat inbreng. En als ik maar met één partij een samenwerking aan zou gaan, dan zou het betekenen dat ik een verlengstuk word van die partij in de politiek en met al die andere partijen niks doe” (R3, 5 juni 2024).

Meerdere Kamerleden en medewerkers bevestigen dit standpunt en benadrukken dat ze informatie van diverse partijen nodig hebben om hun werk goed te doen. Public affairs adviseurs zien hun rol juist als het faciliteren van informatie door Kamerleden te spreken, werkbezoeken te organiseren en bestuurders te verbinden met Kamerleden. Uit de geanalyseerde documenten blijkt dat Tweede Kamerleden en public affairs adviseurs verschillende percepties hebben op hun eigen rol. Lobbydocumenten van verschillende provincies geven aan dat hun strategie is om zoveel mogelijk contact te onderhouden met Kamerleden om provinciale onderwerpen onder de aandacht te brengen. Het rapport van de Commissie Uitvoeringsorganisaties (TCU) voor Kamerleden stelt:

“De TCU beveelt de Kamer aan vaker in gesprek te gaan met burgers en hun vertegenwoordigers (zoals belangenorganisaties en cliëntenraden)” (TCU, 2021).

De verschillende vormen van samenwerking en percepties op de rollen van de betrokken actoren zijn cruciaal voor dit onderzoek. Dit vormt de basis voor de verdere analyse van de verschillende resultaten.

4.2 Starting Conditions

4.2.1. Verschil in kennis, macht en/of middelen

In het theoretisch kader is besproken dat een disbalans in kennis, macht en/of middelen overbrugd moet worden om een samenwerking tot stand te laten komen. Er is onderzocht in welke mate er sprake is van een zekere disbalans en de invloed hiervan op de samenwerking.

Kennis

Public affairs adviseurs van decentrale overheden hebben vaak beter inzicht in lokale behoeften en wensen doordat ze dicht bij de bevolking staan. Desalniettemin beschikken zij zelf over een gemiddeld niveau van kennis vanwege het feit dat public affairs adviseurs van veel verschillende onderwerpen binnen de organisatie op de hoogte moeten zijn. Dit is geen groot verschil met Tweede Kamerleden die ook niet alle kennis over de eigen portefeuille bezitten. Tweede Kamerleden hebben echter vaak een grotere achterstand door hun overvolle agenda en de grote hoeveelheid informatie die ze ontvangen van zowel ministers als belangenorganisaties. Deze beperkte tijd maakt het lastig voor hen om alle informatie te verwerken. Bovendien blijkt uit de interviews dat public affairs adviseurs vaak meer ervaring in hun functie hebben dan Tweede Kamerleden, wat het voor Kamerleden lastiger maakt om een brede kennis te vergaren. Dit alles werd ook bevestigd in het rapport van de TCU.

“Voor Kamerleden is het moeilijk om specialistische kennis op te bouwen over de uitvoering. Hun gemiddelde zittingsduur is afgenomen en de fracties zijn steeds kleiner. Ook is de ambtelijke ondersteuning gering” (TCU, 2021).

Uit de interviews bleek dat public affairs adviseurs een ondersteunende rol kunnen innemen door informatie overzichtelijk te maken, bijvoorbeeld door samenvattingen of position papers te schrijven. Op deze manier kunnen de partijen elkaar helpen het gebrek aan kennis te

compenseren. Hoewel de kennis van public affairs adviseurs niet per se breder is, hebben ze wel vaak betere toegang tot informatie dan Tweede Kamerleden. Dit wordt later in deze paragraaf uitgebreider besproken.

“Dat gebeurt namelijk vaak dat er twee dagen van tevoren een rapport naar de Kamer wordt gestuurd en dat Kamerleden dan in paniek denken nu moet ik dat nog gaan lezen. Dan is het best wel goed als je zegt dit rapport is er, dit is een samenvatting, dit staat erin” (Geanonimiseerde respondent).

Macht

Tweede Kamerleden hebben directe toegang tot besluitvorming en daardoor een aanzienlijke machtspositie. Ze beschikken over een groot netwerk, omdat velen contact met hen willen leggen. Public affairs adviseurs hebben daarentegen geen directe invloed op besluitvorming. Hun rol is ondersteunend en adviserend, waarbij ze Kamerleden informeren over specifieke onderwerpen. Ondanks hun minder grote machtspositie speelt de democratische legitimiteit van provincies en de nabijheid tot de overheid een belangrijke rol, waardoor ze vaker betrokken worden bij beleidsprocessen. Dit versterkt hun invloed ten opzichte van public affairs adviseurs van private partijen.

“Daarnaast is het zeer effectief als een gedeputeerde het gesprek aangaat met Kamerleden om zo de boodschap meer kracht bij te zetten. Een bestuurder is vaak de beste lobbyist” (Provincie Noord-Holland, 2019).

De directe toegang tot besluitvorming geeft Kamerleden echter een aanzienlijk grotere machtspositie. Een Kamerlid verwoordde dit treffend:

“Want ik ben de enige die het besluit kan nemen of een initiatief kan nemen en zij kunnen dat niet. Zij hebben alleen invloed. Kijk, zij kunnen geen amendementen indienen of geen motie indienen. Zij kunnen niet spreken in de plenaire zaal. Dat kan ik wel en andere Kamerleden ook. Dus in die zin hebben ze veel invloed, maar geen macht zoals dat zo mooi heet” (R3, 5 juni 2024).

Middelen

Hoewel budget vaak belangrijk is bij het inzetten van middelen, speelt dit in de samenwerkingsrelatie in dit onderzoek geen rol. Door de document analyse werd bevestigd dat hier strenge richtlijnen voor zijn, namelijk een Kamerlid *“accepteert geen gift of gunst die bedoeld is om zijn handelen in het ambt te beïnvloeden”* (Tweede Kamer, 2021).

“Ja, en ik hoef echt geen cadeautje van mijn lobbyist en noem maar op, daar moeten ze ook vooral mee uitkijken want als je dat doet dan is het voor mij ook afgelopen” (R2, 30 mei 2024).

Een belangrijke factor die naar voren kwam uit de interviews is de toegang tot informatie. Hoewel Tweede Kamerleden een erg groot netwerk hebben en veel documenten kunnen gebruiken om zich in te lezen, vinden ze het moeilijk om concreet te achterhalen wat belangrijk is voor burgers. Public affairs adviseurs hebben hier een voordeel, aangezien zij in nauw contact staan met de achterban en deze informatie goed toegankelijk is voor hen. Wat opvalt is dat het bij public affairs adviseurs van decentrale overheden gaat om goede toegang richting de belangen die burgers hebben. Echter hebben public affairs adviseurs van private partijen ook betere toegang tot informatie dan Kamerleden, maar hierbij gaat het om de toegang tot de belangen van bedrijven e.d. Hier zit wel een verschil in de democratische legitimiteit van de informatie, wat later nog verder toegelicht zal worden. Kamerleden waarderen het wanneer een public affairs adviseur bijvoorbeeld een gespecialiseerde medewerker meeneemt die veel van het onderwerp afweet. Op deze manier is er een verschil in middelen die ingezet worden. Zowel Kamerleden als public affairs adviseurs bevestigden dat dit op die manier ingezet werd.

“Als ik inderdaad eerst denk van dit Kamerlid heeft een veel hoger kennisniveau dan ik op dit onderwerp, dan probeer ik toch een inhoudelijke collega mee te nemen” (R9, 14 mei 2024).

“Wat ik zelf krachtig vind, als ze dan een specialist meenemen waar je echt een onderwerp mee in kan duiken” (R3, 5 juni 2024).

Disbalans

Uit de theorie kwam naar voren dat volgens Ansell en Gash (2008) verschillen in kennis, macht en/of middelen overbrugd moeten worden om een samenwerking tot stand te brengen. Uit de

data van dit onderzoek blijkt echter dat deze verschillen de samenwerking juist kunnen stimuleren. Het feit dat Kamerleden een betere machtspositie hebben en public affairs adviseurs betere toegang tot informatie hebben zorgt ervoor dat beide partijen meer bereid zijn om samen te werken. Hierdoor kan kennisuitwisseling en samenwerking tot stand komen.

4.2.2 Afhankelijkheid tussen PAA en TK-leden

Uit de vorige paragraaf blijkt dat er inderdaad een zekere disbalans bestaat. Het is belangrijk om de verschillende posities van public affairs adviseurs en Tweede Kamerleden ten opzichte van elkaar te onderzoeken, aangezien dit ook invloed kan hebben op de disbalans. Hierbij gaat het voornamelijk om de afhankelijkheidsrelatie en de verhouding tussen beide partijen. Uit de theorie blijkt dat samenwerking kan ontstaan zodra er een afhankelijkheidsrelatie bestaat tussen stakeholders, waardoor andere manieren om samen te werken naar de achtergrond verdwijnen.

In de interviews werd deze afhankelijkheidsrelatie op veel verschillende manieren geïnterpreteerd. Vaak werd gewezen op de integriteit van Tweede Kamerleden en de onafhankelijkheid in het werk dat zij doen. Dit is ook een van de richtlijnen in de Gedragscode die zij moeten hanteren *“oefent zijn ambt uit in onafhankelijkheid en in het algemeen belang”* (Tweede Kamer, 2021). Meerdere Kamerleden en medewerkers bevestigden dit in de interviews. Zoals eerder benoemd, is een onderdeel van de rol van Kamerleden om zo veel mogelijk informatie te verzamelen en in gesprek te gaan met diverse belangengroepen. Zij gebruiken hiervoor verschillende kanalen, zoals persoonlijke contacten of partijpolitieke lijnen, en niet altijd het public affairs contact van de organisatie. Dit toont aan dat ze in zekere zin een machtspositie hebben en niet altijd afhankelijk zijn van public affairs adviseurs. Een Kamerlid verwoordde dit als volgt:

“En dan loopt het niet eens via public affairs mensen, maar dan benaderen we gewoon rechtstreeks een bepaalde organisatie of instelling. Als je iemand uit je eigen netwerk hebt, dat je dan net iets makkelijker vragen kunt stellen en een net iets onafhankelijker verhaal krijgt dan wanneer je via een bepaalde lobbyist ergens terecht komt” (R1, 29 mei 2024).

De afhankelijkheidsrelatie tussen public affairs adviseurs en Tweede Kamerleden is complex. Er wordt namelijk vaak in de interviews benoemd dat beide partijen elkaar in enige mate nodig hebben en elkaar aanvullen. Hoewel het woord afhankelijkheid tactisch wordt vermeden omdat Kamerleden onafhankelijk opereren, wordt vaak aangegeven dat public affairs adviseurs

afhankelijker zijn van Kamerleden dan andersom. Een belangrijk onderdeel van hun werkzaamheden is namelijk het lobbyen richting de Tweede Kamer, waarbij Kamerleden een machtspositie hebben. Desondanks wordt de rol van public affairs adviseurs van decentrale overheden wel als waardevol ervaren.

“Een provincie is een mede overheid dus die moet ook veel beleid uitvoeren van wat wij hier uitzetten en heeft ook nog eigen belangen. Dus juist voor een organisatie die heel veel met wet- en regelgeving en beleid te maken heeft, is een public affairs afdeling heel waardevol” (R1, 29 mei 2024).

Hoewel er volgens de richtlijnen een strikte onafhankelijkheid moet zijn tussen Kamerleden en public affairs adviseurs, is dit in de praktijk niet altijd zichtbaar. Vaak is er intensief contact en wordt er een persoonlijke relatie opgebouwd. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen public affairs van decentrale overheden en van private partijen, waarbij de relatie met decentrale overheden als meer legitiem wordt ervaren. Echter zijn er ook situaties waarin Tweede Kamerleden kort contact houden met public affairs adviseurs van diverse bedrijven.

“Ik vrees dat sommige politici nogal wel eens heel zwaar op public affairs adviseurs willen leunen waarmee ze een goede persoonlijke band hebben en die ze vertrouwen. Dus ik weet al welke Kamerleden op sommige debatten de teksten van public affairs adviseurs ongeveer gaan voorlezen” (R9, 14 mei 2024).

Het direct overnemen van moties en teksten van public affairs adviseurs toont aan dat Kamerleden hun rol niet altijd even strikt volgens de richtlijnen invullen. Uit de interviews blijkt dat de persoonlijke relatie een belangrijke factor is voor samenwerking. Hoewel de inhoud voor iedereen voorop staat, zijn Tweede Kamerleden sneller geneigd om contact te onderhouden met personen waarmee ze een goede band hebben.

“Het geeft je net een voorsprong. Als iemand waar ik een goede band mee heb vraagt of ik alsjeblieft kan komen omdat het heel belangrijk is dan zou ik even extra mijn agenda proberen vrij te maken om bij zijn event te zijn en niet bij een andere” (R2, 30 mei 2024).

Hoewel de focus van deze conditie ligt op de afhankelijkheidsrelatie, blijkt uit de data dat er niet altijd sprake is van wederzijdse afhankelijkheid. Ondanks dat er een uitwisseling is en beide partijen iets anders te bieden hebben, is de noodzaak er niet altijd. De machtspositie van Kamerleden speelt hierbij een cruciale rol, en zorgt ervoor dat de relatie van public affairs adviseurs naar Kamerleden heel anders is dan omgekeerd. De volgende twee citaten tonen de aard van de relatie aan.

“Ik denk dat we elkaar nodig hebben. Zij hebben onze input nodig en wij hebben ze nodig om onze belangen voor elkaar te krijgen” (R10, 23 mei 2024).

“Ik denk dat ze elkaar complimenteren” (R6, 5 juni 2024).

4.2.3. Voorgeschiedenis met de andere partij

Een belangrijke voorwaarde voor samenwerking is de voorgeschiedenis die beide stakeholders met elkaar hebben. Volgens de theorie kan een positieve voorgeschiedenis de samenwerking vergemakkelijken. Bij een negatieve voorgeschiedenis kan samenwerking alleen tot stand komen wanneer er een hoge mate van wederzijdse afhankelijkheid bestaat tussen beide partijen. Uit de vorige paragraaf bleek dat de afhankelijkheid in deze relatie niet wederzijds is. Uit de interviews kwam naar voren dat public affairs adviseurs wel Tweede Kamerleden blijven benaderen ondanks negatieve ervaringen. Tweede Kamerleden daarentegen zullen bij een negatieve ervaring geen contact meer opnemen met de andere partij. Dit toont wederom het verschil in afhankelijkheid en machtspositie.

Wat opvalt is dat voornamelijk public affairs adviseurs zorgen voor uitgebreide voorinformatie over de samenwerkingspartner, terwijl Tweede Kamerleden door gebrek aan tijd hier minder aandacht aan besteden. Deze voorinformatie en eerdere ervaringen creëren een beeldvorming die de samenwerking beïnvloedt. Dit geldt meer voor Kamerleden dan voor public affairs adviseurs. De invloed van beeldvorming kwam duidelijk naar voren in de interviews:

“Je hebt ook public affairs mensen rondlopen die ontzettend overtuigd zijn van hun eigen gelijk. Die ook hier door de zalen lopen alsof ze de koning(in) van Den Haag zijn. Nou ik kan daar persoonlijk ontzettend slecht tegen” (R6, 5 juni 2024).

“Er zijn wel mensen waarvan ik weet die komt met deskundig wetenschappelijk onderbouwde informatie. Dan heb ik eerder de neiging om daar eventueel iets mee te doen” (R1, 29 mei 2024).

Een positieve voorgeschiedenis zorgt logischerwijs voor een snellere samenwerking in de toekomst, terwijl een negatieve ervaring dit belemmert. Desalniettemin is het zeker interessant om te onderzoeken wat deze negatieve ervaringen precies inhouden. In een genoemd voorbeeld werd een mailwisseling van een public affairs adviseur openbaar gemaakt via social media om aan te tonen wat voor invloed lobbyisten zouden hebben op de politiek. Vanuit Kamerleden zijn de negatieve ervaringen voornamelijk te laat ingeleverde inbreng, opdringerig gedrag of verkeerde informatie. Ook informatie doorgeven wat niet in lijn ligt met de standpunten van de politieke partij ontmoedigt samenwerking, aangezien dit aantoonde dat de andere partij geen voorbereidend werk heeft verricht.

4.3 Collaborative Advantage door Synergie

In de theorie is naar voren gekomen dat er een voordeel (collaborative advantage) gecreëerd kan worden door samen te werken. Dit voordeel ontstaat door het creëren van synergie middels het combineren van kennis, perspectieven en middelen. In dit onderzoek is onderzocht of er in deze samenwerkingsrelatie inderdaad sprake is van een synergie en uiteindelijk een collaborative advantage.

4.3.1 Kennis en perspectieven

Uit vrijwel alle interviews blijkt dat kennisuitwisseling centraal staat in de samenwerking tussen Tweede Kamerleden en public affairs adviseurs. Dit bevordert de bereidheid tot samenwerking van beide partijen. Public affairs adviseurs willen graag informatie delen die Tweede Kamerleden kunnen gebruiken, terwijl Kamerleden deze informatie nodig hebben voor hun werkzaamheden. Het delen van perspectieven sluit hier goed op aan. Public affairs adviseurs delen hun perspectief vanuit de organisatie, terwijl Kamerleden via moties en debatten hun standpunten naar voren brengen. Zodra er een samenwerking ontstaat, delen beide partijen inhoudelijke kennis en perspectieven over het onderwerp, zoals oplossingen voor problemen.

“Kijk, het kan wel eens gebeuren dat het dan over een onderwerp gaat waar je alle twee eigenlijk best wel prima in zit, maar dat bijvoorbeeld de ene partij toch nog iets inbrengt

waarvan je denkt, zo had ik het nog niet gezien of dat had ik net eventjes niet gelezen. Dus in bepaalde gevallen kan je elkaar ook gewoon complimenteren in plaats van dat het echt helemaal nieuwe informatie is” (R6, 5 juni 2024).

4.3.2 Middelen

Het inzetten van middelen is al eerder besproken in dit hoofdstuk, met de nadruk op disbalans. Dit betrof vooral het verschil in toegang tot informatie. Naast deze factor is ook het organiseren van werkbezoeken en evenementen een belangrijk onderdeel van het werk van public affairs adviseurs, zoals beschreven in hun lobbydocumenten.

“De provincie Utrecht maakt gebruik van verschillende evenementen voor het brede relatiemanagement” (Provincie Utrecht, z.d.).

In de interviews werd vaak gesproken over de waarde van werkbezoeken en evenementen, die Tweede Kamerleden helpen om meer informatie te verkrijgen en hun netwerk uit te breiden. Dit betreft echter geen wisselwerking, maar een manier waarop public affairs adviseurs Kamerleden kunnen ondersteunen.

“Dan is dat event een middel om mijn doel, informatie ophalen, te bereiken. Maar het moet niet zo zijn dat het event een doel op zich moet worden” (R1, 29 mei 2024).

Een andere manier waarop public affairs adviseurs van decentrale overheden middelen inzetten, is door gebruik te maken van hun democratische legitimiteit. *“Lobby is een manier om deel te nemen aan het politieke proces en een belangrijk onderdeel van de democratie” (Provincie Zuid-Holland, 2023).* Wanneer lobbyactiviteiten worden uitgevoerd door democratisch gekozen overheden, is de legitimiteit een belangrijke factor die samenwerking bevordert. De volgende twee citaten tonen aan op welke manier dit ingezet wordt.

“Wij zijn daarin heel knuffelbaar want we zijn ook van een overheid, staan dicht bij de mensen en zorgen voor belangrijke onderwerpen waar veel mensen iets aan hebben” (R10, 23 mei 2024).

“Maar als daar gewoon een handtekening onder staat van bijvoorbeeld een burgemeester of een commissaris van de koning, dan laat dat wel zien van hier is een democratisch proces aan voorafgegaan” (R9, 14 mei 2024).

Decentrale overheden verkrijgen democratische legitimiteit doordat ze meer kennis hebben over de bepaalde regio die zij vertegenwoordigen. De verbondenheid met de regio speelt bij veel respondenten een belangrijke rol. Het zorgt ervoor dat Kamerleden zich meer verbonden voelen met de public affairs adviseur van de regio waar zij zelf affiniteit mee hebben. Om deze reden zetten public affairs adviseur deze factor graag in als middel om Kamerleden te overtuigen een samenwerking aan te gaan. Dit werkt erg effectief blijkt uit de interviews.

“Maar als je kijkt naar de provincies en Brabant en Overijssel benaderen mij, ja bij Brabant neem ik dan de telefoon wel veel eerder op” (R1, 29 mei 2024).

4.3.3 Ontstaan synergie

Het uitgangspunt van dit onderzoek is dat, zodra samenwerking tot stand is gekomen, er een synergie ontstaat van verschillende factoren waardoor een collaborative advantage ontstaat. Dit zou een sterkere incentive tot samenwerking moeten creëren. In de vorige paragraaf zijn de startcondities besproken die samenwerking tot stand kunnen laten komen. Door de resultaten te analyseren komt naar voren of deze inderdaad zorgen voor een samenwerking.

Uit de interviews zijn een aantal voorbeelden naar voren gekomen die aantonen hoe een synergie vormgegeven is uit de samenwerking. Echter blijven deze voorbeelden beperkt en gebeurt het niet vaak dat een samenwerking dermate doorgevoerd wordt. In paragraaf 4.1 werden drie niveaus van samenwerking besproken. Bij het eerste niveau, intensief en persoonlijk contact, is de kans op synergie het grootst door meer vertrouwen en goed contact. Ook op het tweede niveau kan synergie ontstaan, maar hierbij zal meer in moeten worden gezet op de persoonlijke relatie en daarbij vertrouwen worden gekweekt. Hoewel er vaak wel sprake is van contact tussen beide partijen, wordt het inzetten van kennis, perspectieven en middelen voornamelijk eenzijdig gedaan door public affairs adviseurs. Dit zorgt ervoor dat veel samenwerkingen beperkt blijven tot het derde niveau, een eenzijdige relatie.

Een goed voorbeeld van synergie kwam naar voren in een interview met een public affairs adviseur. Hier was sprake van gedeelde perspectieven en kennis over het onderwerp en werd er contact gelegd omdat beide partijen hetzelfde doel hadden voor dit probleem. Daarna intensiverde de samenwerking, werd er samen geschreven aan moties en werden er

werkbezoeken georganiseerd. Het Kamerlid vervulde zijn vertegenwoordigende rol door het probleem in de politiek te benoemen en moties in te dienen, terwijl de public affairs adviseur faciliteerde door werkbezoeken te organiseren en media-aandacht te genereren. Dit resulteerde in een intensieve samenwerking en creëerde een synergie van verschillende perspectieven, kennis en middelen. *“Dat zijn de ideale samenwerkingen, dat de behoefte van het Kamerlid ook jouw behoefte is”* (R9, 14 mei 2024).

4.4 Interne factoren

De data is geanalyseerd op basis van een aantal theoretische concepten. Echter zijn er ook bevindingen naar voren gekomen die niet onder deze concepten vallen. Daarom worden deze bevindingen in dit onderdeel besproken. Het betreft hier interne factoren die bij beide samenwerkingspartners een rol kunnen spelen. Deze interne factoren beïnvloeden de manier waarop beide partijen een samenwerking aangaan.

Alle Tweede Kamerleden en hun medewerkers zijn aangesloten bij een politieke partij, wat hen verbindt met een groter netwerk waarin keuzes en standpunten worden bepaald. Hoewel Kamerleden hun werkzaamheden onafhankelijk uitvoeren, heeft de politieke partij invloed en moeten zij zich conformeren aan de partijpolitieke lijn. Sommige partijen geven vooraf al aan niet met public affairs adviseurs te willen samenwerken, ongeacht de inhoudelijke factoren. Dit maakt het lastig om samenwerking tot stand te brengen. Een Tweede Kamerlid kan positief staan tegenover een samenwerking, maar partijpolitieke redenen kunnen dit alsnog verhinderen. De volgende citaten illustreren hoe de politieke lijn een belangrijke rol speelt in deze overwegingen.

“Er zijn ook bepaalde partijen die wat minder snel met PA zullen praten, bij de SP hoef ik niet aan te kloppen en Volt is eigenlijk ook heel erg tegen lobbyisten” (R7, 7 mei 2024).

“Wij pikten vanuit daar er een aantal uit waarvan we zeiden dit is voor ons vanuit het VVD verhaal een goede aanvulling” (R5, 11 juni 2024).

Niet alleen bij Tweede Kamerleden, maar ook bij public affairs adviseurs van decentrale overheden speelt de interne organisatie een belangrijke rol. Zij moeten zorgen voor een goede informatievoorziening en strakke lobbylijnen binnen de organisatie om succesvol te zijn. Zodra

er geen goed contact is met inhoudelijke collega's, kan het verhaal minder goed verteld worden. Daarnaast is het cruciaal dat het contact met Kamerleden volgens strakke richtlijnen en via dezelfde contactpersoon vanuit de organisatie loopt, anders kan dit ten koste te gaan van het vertrouwen en de duidelijkheid richting Tweede Kamerleden. Documenten van verschillende provincies bevestigen het belang van een goed georganiseerde interne structuur.

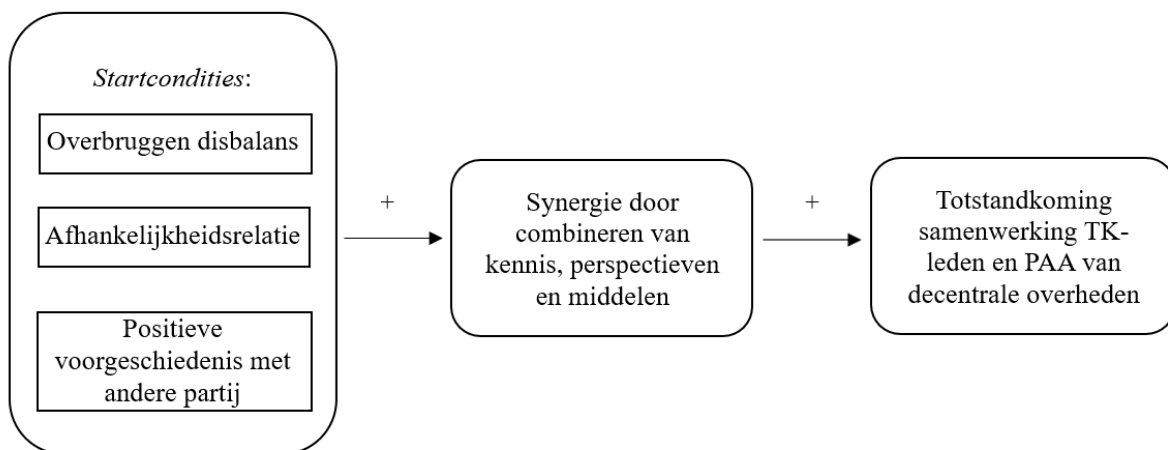
“De bestuurders, hoger management, beleidsmakers, lobbyisten en woordvoerders spreken dezelfde boodschap uit. Daarom vergt een goede lobby een strakke organisatie en taakverdeling, kent ze een grondige interne voorbereiding en inzet van capabele mensen en middelen en heeft ze een lange-termijn visie. Van belang hierbij is dat er gedeelde belangen bestaan binnen de organisatie, in elke lobbyopdracht en team. Een goede lobby uitvoeren kan alleen als er eerst intern goed wordt samengewerkt” (Provincie Zuid-Holland, 2023).

5. CONCLUSIES

5.1 Conclusie

Dit onderzoek is opgezet om de relatie tussen public affairs adviseurs van decentrale overheden en Tweede Kamerleden te onderzoeken. Vanwege de vaak moeizame samenwerking en de obstakels waar public affairs adviseurs tegenaan lopen, was het essentieel om dieper op de samenwerkingsdynamiek in te gaan. De centrale onderzoeksvraag was: “Welke factoren zijn van invloed op de totstandkoming van de samenwerking tussen Tweede Kamerleden en public affairs adviseurs van decentrale overheden en hoe kunnen de public affairs adviseurs van de Provincie Noord-Brabant hiervan leren?”. In deze conclusie wordt een antwoord gegeven op het eerste onderdeel van de hoofdvraag.

Uit de literatuurstudie kwam naar voren dat er weinig specifiek onderzoek is gedaan naar samenwerking in deze context. Daarnaast bleef het onderzoek vaak beperkt tot public affairs adviseurs van commerciële organisaties en niet van decentrale overheden. Bevindingen uit het theoretisch kader tonen aan dat drie startcondities van Ansell en Gash (2008) ervoor kunnen zorgen dat een samenwerking tot stand kan komen. Zodra dit eenmaal gebeurt zou er een synergie ontstaan waardoor beide partijen een collaborative advantage ondervinden. Uit het theoretische onderzoek is het volgende conceptueel model ontstaan. Al deze concepten zijn op empirische wijze onderzocht om te achterhalen of dit inderdaad toepasbaar is op de casus.



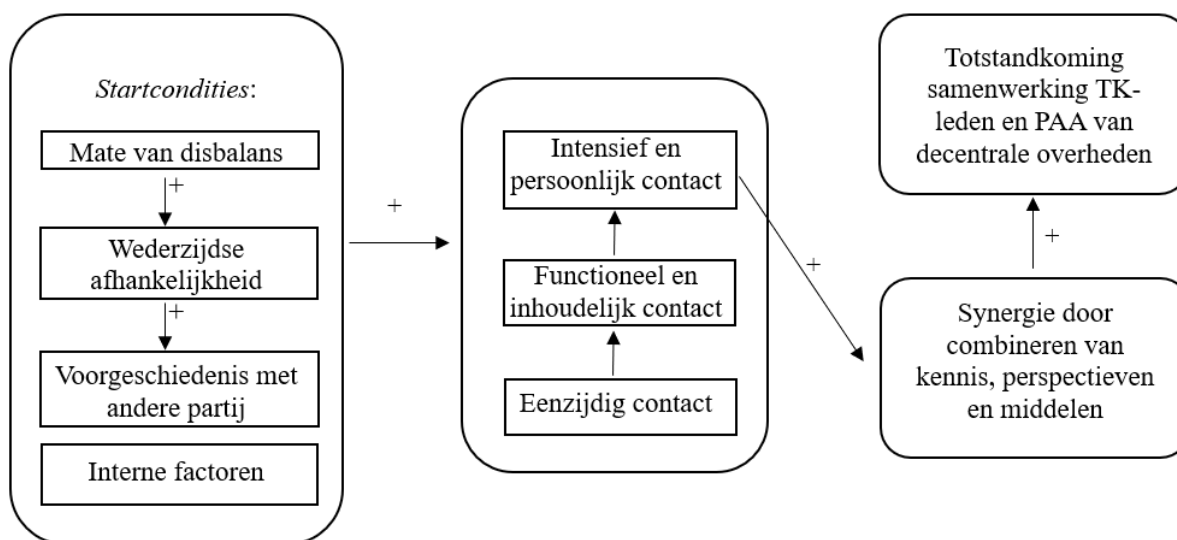
Figuur 2. Conceptueel Model

De resultaten laten zien hoe respondenten de samenwerking zien en vormgeven. Vaak wordt dit meer gezien als een kennisuitwisseling dan een samenwerking. Om deze reden zijn er drie niveaus van samenwerking vastgesteld: (1) intensief en persoonlijk contact, (2) functioneel en inhoudelijk contact en (3) eenzijdige communicatie. Hierdoor wordt duidelijk hoe beide groepen elkaar benaderen.

De startcondities voor samenwerking zijn verder onderzocht. Uit de eerste conditie, disbalans in kennis, macht en middelen, blijkt dat beide partijen elkaar kunnen aanvullen om de samenwerking te bevorderen. De disbalans hoeft dus niet noodzakelijk overbrugd worden. De machtspositie van Kamerleden kan echter een belemmering zijn. Er is namelijk ondervonden dat er geen wederzijdse afhankelijkheidsrelatie bestaat, maar dat public affairs adviseurs door de machtspositie van Kamerleden vaak afhankelijker van hen zijn dan andersom. Dit leidt tot een niveau van eenzijdige communicatie. De voorgeschiedenis van samenwerking zal alleen als conditie een rol spelen zodra deze ervaring positief is. Wanneer deze namelijk negatief is, moet er een afhankelijkheidsrelatie zijn om toch samen te kunnen werken. Echter is er niet altijd een wederzijdse afhankelijkheidsrelatie.

Synergie, en uiteindelijk collaborative advantage, ontstaat het beste bij intensief en persoonlijk contact, het eerste niveau. Ook op het tweede niveau van samenwerking is synergie mogelijk, maar hierbij is het van belang dat er vertrouwen en een persoonlijke relatie opgebouwd wordt. Momenteel blijven veel relaties bij eenzijdige communicatie omdat er geen sprake is van een wisselwerking, dit vermoeilijkt synergie. Om tot een ander niveau van samenwerking te komen, moet er meer interactie en wederzijdse uitwisseling van kennis en middelen zijn.

Een nieuwe variabele die naar voren kwam, is de invloed van interne factoren binnen de eigen organisatie. Voor Kamerleden is dit de politieke partijlijn en voor public affairs adviseurs de interne afstemming en samenwerking. Gebrekkige steun of informatievoorziening belemmert de samenwerking aanzienlijk. Uit de analyse van de theoretische concepten en resultaten kan een nieuw model ontwikkeld worden.



Figuur 3. Herziene conceptueel model

Het aangepast model integreert de nieuw gevonden variabele, interne factoren, en gaat dieper in op de afhankelijkheidsrelatie. Bovendien zijn de drie niveaus van samenwerking opgenomen. Zo is te zien dat, zoals eerder besproken, de afhankelijkheidsrelatie ook verband houdt met twee andere startcondities. Daarnaast kunnen alle startcondities leiden tot een bepaald niveau van samenwerking, maar kan alleen het hoogste niveau van samenwerking leiden tot synergie. Dit model toont ook de theoretische contributie van dit onderzoek aan, omdat het samenwerkingsliteratuur toepast op de relatie tussen Tweede Kamerleden en public affairs adviseurs van decentrale overheden. Een gebied waar tot nu toe weinig onderzoek naar is gedaan. Door deze literatuur toe te passen op de specifieke casus, zijn nieuwe inzichten verkregen over welke variabelen specifiek belangrijk zijn in deze context. Deze inzichten kunnen dienen als basis voor verder onderzoek.

5.2 Aanbevelingen

Dit onderzoek is uitgevoerd om de problemen waar public affairs adviseurs van decentrale overheden tegenaan lopen te achterhalen. Op deze manier kunnen zij hun werkzaamheden en de samenwerking met Tweede Kamerleden beter inrichten. Op basis van de resultaten en analyse van het onderzoek zijn de volgende aanbevelingen opgesteld. Deze aanbevelingen vormen de basis voor het antwoord van het tweede deel van de hoofdvraag en tevens ook de vierde deelvraag.

1. Investeer in persoonlijke relaties.

Samenwerking kent drie verschillende niveaus. Om een synergie te creëren is het van belang om van het tweede niveau naar het eerste niveau te verplaatsen. Hierbij staat de persoonlijke relatie en het vertrouwen centraal. Dit kan gedaan worden door veel ontmoetingsmomenten te organiseren en ervoor te zorgen dat de interacties consistent en betrouwbaar blijven. Daardoor wordt het vertrouwen ook vergroot.

2. Verbeter de interne samenwerking.

Voor een gedegen informatie uitwisseling is het van belang dat de interne samenwerking binnen de provincie goed op orde is. Dit kan gedaan worden door werkgroepen op te zetten met de public affairs adviseurs en beleidsmedewerkers op diverse inhoudelijke onderwerpen. Daarnaast kan er ook een bekendheidscampagne op worden gezet, met inhoudelijke sessies en promotie mogelijkheden om het lobbywerk van de provincie meer bekendheid te geven binnen de organisatie.

3. Stimuleer het behalen van gezamenlijke doelen.

Het vaststellen van gezamenlijke doelen kan bijdragen aan de synergie. Door aan te tonen dat beide partijen hetzelfde willen bereiken kan de betrokkenheid verhoogd worden. Public affairs adviseurs kunnen hierop inzetten door deze doelen concreet te formuleren, projecten op te starten en regelmatig te communiceren over deze doelen.

4. Zet in op positieve ervaringen.

Een positieve voorgeschiedenis zal ertoe leiden dat samenwerking weer tot stand kan komen. Het is van belang dat dit ook duidelijk gecommuniceerd wordt naar Kamerleden. Zodra er een positieve ervaring is moet dit vastgelegd worden. Op deze manier kan het Kamerlid hieraan herinnerd worden zodra er weer contact is. Daarnaast kan het ook voor de interne organisatie nuttig zijn om succesverhalen te delen. Zo zal het nut van de lobby sterker naar voren komen.

5.3 Discussie

Het belangrijkste discussiepunt van dit onderzoek betreft de respondenten die zijn geïnterviewd. Het streven was om een representatieve groep te spreken, maar door drukke agenda's en lastige benaderbaarheid was dit moeilijk. Via de stageorganisatie is toch een aanzienlijk grote groep bereikt.

Echter bleek de groep niet even representatief, omdat deze Kamerleden al goed contact hebben met public affairs adviseurs en overwegend positief over hen zijn. Dit leidde tot een vertekend beeld van de situatie, waardoor de werkelijke problemen en de reden waarom sommige groepen niet openstaan voor public affairs adviseurs moeilijker te achterhalen waren. Deze beperking in representativiteit heeft mogelijk geleid tot een incompleet beeld, waarbij positieve ervaringen de daadwerkelijke belemmeringen verhullen.

Een tweede discussiepunt betreft de toepasbaarheid van de literatuur op de casus. Hoewel er geprobeerd is om de condities vanuit de literatuur zo betrouwbaar mogelijk toe te passen op de empirie van de casus, bleek de unieke en complexe dynamiek tussen Tweede Kamerleden en public affairs adviseurs een uitdaging te vormen. Deze complexiteit kan het moeilijk maken om de bestaande samenwerkingsliteratuur direct toe te passen. Dit probleem kan ondervangen worden door deze relatie mogelijk niet aan te merken als samenwerking.

5.4 Toekomstig Onderzoek

Het eerste punt dat in de vorige paragraaf werd besproken, kan in toekomstig onderzoek worden aangepakt. Dit betreft het feit dat de geïnterviewde doelgroep overwegend positief staat tegenover public affairs, wat mogelijk een vertekend beeld geeft. Voor een vollediger inzicht is het belangrijk om een bredere en meer diverse groep respondenten te betrekken, zodat het daadwerkelijke probleem beter kan worden geïdentificeerd.

Er is nog relatief weinig onderzoek gedaan naar de interacties tussen lobbyisten en Kamerleden, vooral omdat toegang tot deze groepen moeilijk te verkrijgen is. Dit maakte het voor dit onderzoek uitdagend om diepgaand de dynamiek en problemen te verkennen. Toch kunnen de resultaten van dit onderzoek waardevol zijn voor verder, breder onderzoek.

Aangezien dit onderzoek een single case study betrof met beperkte diversiteit aan respondenten, zou het voor toekomstig onderzoek goed zijn om meerdere cases en samenwerkingen te onderzoeken. Door alle betrokken stakeholders te interviewen, kan er dieper inzicht worden verkregen in de verschillende dynamieken en uitdagingen.

6. LITERATUURLIJST

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), pp. 543-571. doi:10.1093/jopart/mum032.
- Ansell, C., & Gash, A. (2018). Collaborative Platforms as a Governance Strategy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), pp. 16-32. <https://doi.org/10.1093/jopart/mux030>
- Barratt, M., Choi, T. Y., & Li, M. (2010). Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. *Journal Of Operations Management*, 29(4), 329–342. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.06.002>
- Berg, K. T. (2012). The Ethics of Lobbying: Testing an Ethical Framework for Advocacy in Public Relations. *Journal of Mass Media Ethics*, 27(2), 97–114. <https://doi.org/10.1080/08900523.2012.694276>
- Beroepsvereniging voor Public Affairs [BvPA]. (z.d.). *Visie op het vak*. Geraadpleegd van <https://bvpa.nl/over-ons/visie-op-het-vak>
- Bitonti, A. (2017). The Role of Lobbying in Modern Democracy: A Theoretical Framework. In: *Lobbying in Europe*, pp. 17-30. http://dx.doi.org/10.1057/978-1-137-55256-3_2
- Braun, C., & Fraussen, B. (2022). *Afwegingskader Legitieme Belangenvertegenwoordiging: naar een weloverwogen Register voor belangenvertegenwoordiging*. Universiteit Leiden.
- Bryson, J.M., Crosby, B.C., & Stone, M.M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, 66(1), pp. 44-55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>
- Creswell, J., & Poth, C. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4e editie). Sage Publications.
- Davidson, S. & Rowe, O. (2015). Emerging from the shadows? Perceptions, problems and potential consensus on the functional and civic roles of public affairs practice. *Public Relations Inquiry*, 5(1), pp. 5-32. <https://doi.org/10.1177/2046147X15617803>
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), pp. 1-29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Evers, J. (2023). *Kwalitatief interviewen: kunst én kunde*. (3^e druk). Boom uitgevers: Amsterdam
- Fraussen, B., & Braun, C. (2018). ‘De lobby’ aan banden?: Over het ongelijk speelveld en de regulering van belangenvertegenwoordiging. *Tijdschrift voor Toezicht*, 9(4), pp. 103-113. <http://dx.doi.org/10.5553/TvT/187987052018009004004>

- Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration & Society*, 47(6), 711-739.
<https://doi.org/10.1177/0095399713481601>
- Holland, J.H. (1997). Emergence. *Philosophica*, 59(1), 11-40.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2013). Building and using the theory of collaborative advantage. In: *Network Theory in the Public Sector: Building New Theoretical Frameworks*. New York: Routledge, pp. 51-69.
- Interprovinciaal Overleg [IPO]. (z.d.). *Over het IPO*. Geraadpleegd van <https://www.ipo.nl/over-het-ipo/>
- Klijn, E.H., & Koppenjan, J. (2016). *Governance Networks in the Public Sector*. Routledge: London. <https://doi.org/10.4324/9781315887098>
- Korteweg, A. (2017, 23 januari). *Kamerleden niet bewust van invloed lobbyisten*. Geraadpleegd van <https://www.volkskrant.nl/columns-opinie/kamerleden-niet-bewust-van-invloed-lobbyisten~bc63c731/>
- Lasker, R.D., Weiss, E.S., & Miller, R. (2001). Partnership synergy: a practical framework for studying and strengthening the collaborative advantage. *The Milbank quarterly*, 79(2), 179–IV. <https://doi.org/10.1111/1468-0009.00203>
- Margerum, R.D. (2011). *Beyond Consensus: Improving Collaborative Planning and Management*. The MIT Press.
<https://doi.org/10.7551/mitpress/9780262015813.001.0001>
- NOS. (2021, 4 maart). *Twente en Zwolle hebben sterke lobby in Den Haag, het beste van alle regio's in Nederland*. Geraadpleegd van <https://nos.nl/regio/overijssel/artikel/105704-twente-en-zwolle-hebben-sterke-lobby-in-den-haag-het-beste-van-alle-regio-s-in-nederland>
- NOS Nieuws. (2021, 3 november). *Tabaksindustrie lobbyt ondanks verbod via omweg voor soepelere regels*. Geraadpleegd van <https://nos.nl/artikel/2404303-tabaksindustrie-lobbyt-ondanks-verbod-via-omweg-voor-soepelere-regels>
- Osborne, S.P. (2009). *The New Public Governance?: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance* (1st ed.). Routledge: London.
<https://doi.org/10.4324/9780203861684>
- Payson, J.A. (2020). Cities in the Statehouse: How Local Governments Use Lobbyists to Secure State Funding. *The Journal of Politics*, 82(2). <https://doi.org/10.1086/706767>
- Provan, K.G., & Kenis, P.N. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Provincie Noord-Holland. (2019). *Lobbyagenda Provincie Noord-Holland 2019-2023*. [Intern

document].

Provincie Utrecht. (z.d.). *Public Affairs strategie Den Haag 2021-2025*. Geraadpleegd via <https://www.stateninformatie.provincie-utrecht.nl/documenten/Overig-1/2022BEM08-02-1-Public-Affairs-strategie-2021-2025.pdf>

Provincie Zuid-Holland. (2023). *Advies: Versterking Provinciale Lobby Zuid-Holland*. [Intern document].

Rittel, H.W.J., & Webber, M.M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155–169. <https://doi.org/10.1007/bf01405730>

Sociaal Cultureel Planbureau. (2023, 20 april). *Zes op de tien Nederlanders ontevreden over politiek*. Geraadpleegd van <https://www.scp.nl/actueel/nieuws/2023/04/20/scp-6-op-de-10-nederlanders-ontevreden-over-politiek>

Sørensen, E., Hendriks, C.M., Hertting, N., & Edelenbos, J. (2020). Political boundary spanning: politicians at the interface between collaborative governance and representative democracy. *Policy and Society* 39(4), 530–569. DOI: 10.1080/14494035.2020.1743526

Statsch, P., & Berkhout, J. (2020). Lobbying and policy conflict: explaining interest groups' promiscuous relationships to political parties. *Interest Groups & Advocacy*, 9(1), 1-20. <https://doi.org/10.1057/s41309-019-00072-x>

Tatham, M. (2018). The Rise of Regional Influence in the EU—From Soft Policy Lobbying to Hard Vetoing. *Journal of Common Market Studies*, 56(3), pp. 672-686. <https://doi.org/10.1111/jcms.12714>

Thomson, A.M., Perry, J., & Miller, T. (2009). Conceptualizing and measuring collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory* 19(1). 23-56. <http://dx.doi.org/10.1093/jopart/mum036>

Tijdelijke Commissie Uitvoeringsorganisaties (TCU). (2021). *Klem tussen balie en beleid*. [Rapport]. Geraadpleegd via https://www.tweedekamer.nl/sites/default/files/atoms/files/20210225_eindrapport_tijdelijke_commissie_uitvoeringsorganisaties.pdf

Tweede Kamer. (2021). *Gedragcode Leden van de Tweede Kamer der Staten-Generaal*. Geraadpleegd via https://www.tweedekamer.nl/sites/default/files/atoms/files/gedragcode_leden_-_maart_2021.pdf

Van Karnenbeek, L.J., Groothuijsse, F.A.G., & Rijswijk, H.F.M.W. (2022). Interbestuurlijke verhoudingen in de -Omgevingswet: ordeloos of een thorbeckiaans evenwicht?. *RegelMaat*, 38(3), p. 230-252. <https://doi.org/10.5553/RM/0920055X2022038003004>

Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Coutinho.

Vangen, S., Hayes, J.P., & Cornforth, C. (2014). Governing cross-sector, inter-organizational

- collaborations. *Public Management Review*, 17(9) pp. 1237–1260.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2014.903658>
- Verhoeven, I. (2021). Conflictueus besturen als vorm van tegenmacht. *Beleid en Maatschappij* 48(4), 406–415. <https://doi.org/10.5553/benm/138900692021048004007>
- Verhoeven, N. (2020). *Thematische Analyse* (2e druk). Boom.
- Wang, H., & Ran, B. (2021). Network governance and collaborative governance: a thematic analysis on their similarities, differences, and entanglements. *Public Management Review*, 25(6), 1187–1211. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.2011389>
- Weber, L. J. (1996). Citizenship and Democracy: The Ethics of Corporate Lobbying [Review of The Lobbyists: How Influence Peddlers Work Their Way in Washington, by J. H. Birnbaum]. *Business Ethics Quarterly*, 6(2), 253–259.
<https://doi.org/10.2307/3857628>
- Yin, R.K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6e editie). Sage Publications, Inc.

BIJLAGE I. CODEBOOM

<i>Selectieve code</i>	<i>Axiale code</i>	<i>Code</i>
Onderhouden van contact	Vorm van contact	x Digitaal x Persoonlijk (face to face) x Beide
	Hoeveelheid contact tijdens samenwerking	x Veel contact x Af en toe contact x Geen/amper contact
	Initiatie van contact	x Door PAA x Door TK-leden * x Via medewerkers
Proces van samenwerking	Kwaliteit van communicatie tijdens samenwerking	x Duidelijke communicatie x Onduidelijke communicatie x Geen communicatie
	Verdeling verantwoordelijkheden	x Taken werden goed verdeeld x Taken werden onevenredig verdeeld x Niet van toepassing (geen taken)
Verschil in kennis, macht en/of middelen	Kennis (inhoudelijk)	x Veel inhoudelijke kennis x Redelijk inhoudelijke kennis x Geen inhoudelijke kennis
	Kennis (ervaring)	x Veel ervaring in vak (>5 jaar) x Gemiddelde ervaring in vak (2-5 jaar) x Weinig ervaring in vak (<2 jaar)
	Macht (toegang besluitvorming)	x Directe toegang tot besluitvorming x Geen directe toegang tot besluitvorming
	Macht (netwerk)	x Groot netwerk x Gemiddeld netwerk x Klein/geen netwerk
	Middelen (toegang tot informatie)	x Goede toegang x Redelijke toegang x Slechte toegang
Afhankelijkheid tussen TK-leden en PAA	Wederzijdse afhankelijkheid	x Beide groepen afhankelijk van elkaar x PAA afhankelijk van TK x TK afhankelijk van PAA x Geen afhankelijkheid
	Noodzaak tot samenwerking (in hoeverre doelen zelf te behalen zijn)	x Hoge noodzaak x Gemiddelde noodzaak x Weinig tot geen noodzaak
Voorgeschiedenis met andere partij	Verleden van proces van samenwerkingen	x Positieve ervaringen x Negatieve ervaringen x Neutrale ervaringen
	Voorinformatie over de andere partij	x Veel voorinformatie x Gemiddelde voorinformatie x Weinig tot geen voorinformatie

	Beeldvorming andere partij	x Positief imago andere partij x Negatief imago andere partij x Neutraal imago andere partij x Niet van toepassing
Synergie door combineren van kennis, perspectieven en middelen	Kennisuitwisseling tijdens samenwerking	x Veel kennisdeling x Gemiddelde kennisdeling x Weinig tot geen kennisdeling
	Gezamenlijke middelen (inzetten middelen voor aanbod samenwerking)	x Regelmatige inzet x Gemiddelde inzet x Geen inzet
	Delen perspectieven	x Veel sprake van combineren perspectieven x Gemiddeld sprake van combineren perspectieven x Weinig tot geen sprake van combineren perspectieven
	Overweging samenwerking vanuit synergie	x Grotere neiging tot samenwerken door synergie x Synergie geen specifieke invloed
Uitkomst eerdere samenwerkingen	Beeld over uitkomst vorige samenwerking	x Positief beeld x Negatief beeld x Neutraal beeld

BIJLAGE II. INTERVIEWVRAGEN

1. Kunt u toelichten welke functie u heeft/voor welke partij u werkt?
2. Hoeveel ervaring heeft u binnen uw functie?
3. Op welke manier heeft u voornamelijk contact met TK-leden/PAA?
4. Zodra er een samenwerking tot stand is gekomen, hoeveel contact heeft u dan met de andere partij tijdens de samenwerking?
5. Welke partij heeft in dat geval het contact geïnitieerd?
6. In hoeverre was er sprake van goede en duidelijke communicatie tijdens de samenwerking?
7. Waren er tijdens de samenwerking veel taken die uitgevoerd moesten worden?
 - a. Zo ja, werden deze op een goede manier verdeeld?"
8. In hoeverre beschikt u over genoeg kennis over de onderwerpen waar u zich mee bezig houdt?
9. In hoeverre heeft dit effect op uw keuze om de samenwerking aan te gaan?
10. In hoeverre heeft u directe toegang tot de besluitvorming binnen de politiek?
11. Hoe breed is uw netwerk en hoe toegankelijk is deze?
12. In hoeverre heeft dit effect op uw keuze om de samenwerking aan te gaan?
13. In hoeverre heeft u goede toegang tot meer informatie ter voorbereiding op de samenwerking?
14. In hoeverre heeft dit effect op uw keuze om de samenwerking aan te gaan?
15. Hoe ziet u binnen de politiek de verhouding tussen Tweede Kamerleden en public affairs adviseurs?
16. In hoeverre denkt u dat er een zekere mate van afhankelijkheid bestaat tussen beide partijen? Of vanuit welke kant denkt u dat dit wel of niet het geval is?
17. In hoeverre ziet u samenwerking met een andere partij noodzakelijk om uw doelen te bereiken? (andere partij hoeft niet per se PAA/TK-leden te zijn)
18. Heeft u over het algemeen een positief of negatief beeld over eerdere samenwerkingen met PAA of TK-leden?
19. In welke mate heeft dit beeld effect op uw keuze de samenwerking aan te gaan?
20. Wanneer u al eerder slechte ervaringen met een samenwerking heeft, hoe zou u de volgende samenwerking dan aanpakken?
21. In hoeverre houdt u met deze samenwerking rekening met de organisatie waar de PAA/partij waar het TK-lid voor werkt?
22. In het geval dat u al ooit een samenwerking met TK-lid/PAA aan bent gegaan, wat voor voorinformatie had u dan al over deze persoon?
23. In hoeverre heeft dit invloed op uw keuze om de samenwerking aan te gaan?
24. Welk beeld heeft u op dit moment van PAA/TK-leden en waar is dit beeld op gebaseerd?
25. In hoeverre speelt dit ook een rol bij de keuze om de samenwerking aan te gaan?
26. In hoeverre is er tijdens een samenwerking sprake van kennisuitwisseling?
27. Op welke manier draagt het inzetten van middelen voor het aanbod van de samenwerking bij aan de bereidheid tot samenwerken?"
28. In hoeverre ligt de nadruk van de samenwerking op het combineren van de verschillende perspectieven?
29. In hoeverre spelen bovengenoemde factoren een rol bij de keuze om een samenwerking aan te gaan?
30. Wat is uw beeld van de uitkomsten van eerdere samenwerkingen met PAA/TK-leden?
31. Heeft u verder nog vragen of dingen toe te voegen aan uw antwoorden?