



# SKI als “nieuw tussen”

Een nieuwe vorm van organiseren of slechts een nieuwe naam voor het creëren van verbinding tussen organisaties binnen netwerken?

1

---

Eindscriptie Bestuurskunde

Anne de Been – 307729

Begeleidend docent: Sandra van Thiel

Tweede lezer: Mark van Twist

Erasmus Universiteit Rotterdam

April 2011

Definitief



## Voorwoord

In september 2007 ben ik begonnen aan mijn studie Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Nu ruim 4 jaar later schrijf ik mijn Master scriptie en vraag ik me af wat mijn studie mij gebracht heeft. Dat zijn natuurlijk heel veel nieuwe theoretische inzichten. Van veel verschillende theorieën, maar ook disciplines ben ik inmiddels op de hoogte. Echter de vraag wat ik nu precies geleerd heb tijdens mijn studie vind ik lastig te beantwoorden. Toen deze vraag mij gesteld werd tijdens een sollicitatiegesprek antwoordde ik vrij spontaan dat ik heb geleerd dat  $1 + 1$  een som met verschillende uitkomsten kan zijn en dat het antwoord op een vraag niet vast staat maar door verschillende factoren beïnvloed kan worden. Dat geldt ook voor het onderwerp tijdens deze scriptie. Door het voeren van netwerkmanagement komt er iets tot stand wat niet van te voren te voorspellen is en door verschillende (f)actoren beïnvloed kan worden. Maar daarover later in dit stuk meer.

Dit is natuurlijk ook de plaats om mensen te bedanken. Ten eerste wil ik graag Mark van Twist noemen. Bedankt voor het regelen van een geweldige stageplaats en het introduceren van "Het nieuwe tussen" concept. Vervolgens wil ik graag Sandra van Thiel bedanken voor de prettige begeleiding. Naast zeer goede inhoudelijke begeleiding heeft u me enorm geholpen om mijn schouders er weer onder te kunnen zetten.

Vervolgens wil ik graag iedereen van SKI bedanken voor de geweldige tijd die ik heb gehad tijdens mijn stageperiode. Bedankt voor de leuke opdrachten, de goede adviezen maar natuurlijk ook voor de gezelligheid.

2

---

Tot slot, last but not least, wil ik graag mijn ouders bedanken voor hun geduld een medeleven. Niet alleen tijdens het schrijven van deze scriptie maar tijdens mijn gehele studie.

Voor iedereen, veel leesplezier!

Met vriendelijke groet,  
Anne de Been  
April 2011



## Samenvatting

De werkwijze en positionering van de afdeling SKI van het ministerie van Verkeer en Waterstaat is anders dan die van de meeste directies. Binnen dit onderzoek wordt nagegaan of deze manier effectief is en mogelijk effectiever kan.

De centrale vraag van dit onderzoek is als volgt geformuleerd:

“Welke lessen ter verbetering kunnen er door de afdeling Strategie, Kennis en Innovatie getrokken worden uit de Blue Energy casus zodat het proces met betrekking tot energiewinning op het eigen areaal beter zal verlopen?”

SKI staat voor Strategie, Kennis en Innovatie is (was) onderdeel van het ministerie van Verkeer en Waterstaat. De manier van werken van SKI is informeel en vol enthousiasme maar ook gedegen en professioneel. De verschillende betrokken actoren ervaren de samenwerking met SKI als zeer bevredigend. Van belang voor SKI is ook de positie die zij bekleden binnen het ministerie. SKI is gepositioneerd onder de SG waardoor er korte lijntjes zijn met de top van het ministerie en zelfs de politiek.

Binnen dit onderzoek staan naast de directie SKI twee casussen centraal. De eerste casus die is geïntroduceerd is de Blue Energy casus. Om deze innovatie tot stand te brengen zijn er verschillende actoren samengebracht door SKI, om samen een (pilot) centrale op de afsluitdijk te realiseren. De verschillende betrokken actoren zijn allen zeer enthousiast en willen deze centrale realiseren. Door verschillende (informele) bijeenkomsten is dit project vol enthousiasme gestart. Echter door het stuklopen van de onderhandelingen tussen Eneco (energiemaatschappij) en REDstack (ontwikkelaar van de technologie) is het project stil komen te liggen.

De tweede casus die is geïntroduceerd is de casus van energiewinning op het eigen areaal van verschillende instellingen. Het proces behorende bij deze casus staat dus nog aan het begin. De verschillende partijen willen graag samen tot afspraken en een aanpak komen om energie te gaan winnen op de eigen arealen maar er is nog geen concreet traject of aanpak vastgesteld.

Om na te gaan welke (f)actoren een positieve of negatieve bijdrage geleverd hebben, is gebruik gemaakt van de theorie rond netwerkmanagement. De netwerkbenadering gaat er vanuit dat binnen netwerken processen tot stand komen doordat de verschillende betrokken actoren afhankelijke relaties met elkaar hebben waardoor ze elkaar nodig hebben om een project tot een goed einde te brengen. Netwerkmanagement is succesvol indien er sprake is van collectieve actie.



Het belangrijkste genoemde knelpunt tijdens de Blue Energy casus is het stuklopen van de onderhandelingen tussen Eneco en REDstack. Hierdoor is het proces stil komen te liggen en bij veel van de betrokken actoren de spirit om door te gaan verdwenen. Alle respondenten geven aan dat het stuklopen van de onderhandelingen hét grote knelpunt van dit project is. Bijna alle respondenten noemen de samenwerking tussen de verschillende overheden zeer goed en zijn zeer tevreden over het optreden van SKI binnen het traject. Er zijn succesvol partijen samengebracht, alleen is er te weinig aandacht besteed de doorwerking.

Een belangrijke reden voor de genoemde knelpunten is het verloop van het traject. Tijdens het proces is er door de verschillende partijen een convenant ondertekend. Dit convenant is voor verschillende betrokken partijen uit de lucht komen vallen. Deze partijen voelden zich niet betrokken bij de totstandkoming van dit convenant. Daarnaast werd met het convenant een intentie vastgelegd om samen te proberen een (pilot) installatie tot stand te brengen. In dit convenant zijn geen procesmatige afspraken gemaakt en ook geen rollen verdeeld tussen de verschillende partijen. Dit zou een oorzaak kunnen waardoor het traject is vastgelopen, door het gebrek aan afspraken is het lastig geweest om een vinger aan de pols te houden.

De manier waarop het convenant tot stand is gekomen lijkt typerend voor SKI. Er zijn veel verschillende belangrijke, leuke, enthousiaste, informele happenings georganiseerd die het proces versneld hebben maar er is te weinig aandacht besteed aan het concreet maken van afspraken. Hetzelfde komt terug als het gaat om de financiering van het proces. Vanuit de overheid blijkt voor het project geld beschikbaar gesteld te zijn, echter de partijen uit het bedrijfsleven menen hier niets van te weten. Daarnaast zou er zijn geholpen bij vergunningverlening en bij het beschikbaar stellen van gronden, echter hiervoor geldt ook dat de communicatie hierover niet concreet genoeg lijkt te zijn geweest.



## Inhoudsopgave

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| 1.       | Inleiding.....  | 7.  |
| 1.1.     | Aanleiding.....                                       | 7.  |
| 1.2.     | Doelstelling.....                                     | 8.  |
| 1.3.     | Vraagstelling.....                                    | 8.  |
| 1.4.     | Relevantie.....                                       | 9.  |
| 1.5.     | Leeswijzer.....                                       | 9.  |
| 2.       | Achtergrond.....                                      | 11. |
| 2.1.     | Afdeling Strategie, Kennis en Innovatie (SKI).....    | 11. |
| 2.2.     | Aanleiding tot oprichting van de SKI eenheid.....     | 11. |
| 2.3.     | Wie is SKI?.....                                      | 12. |
| 2.4.     | De missie: "nu samenwerken voor morgen".....          | 12. |
| 2.5.     | De rolopvatting van SKI.....                          | 12. |
| 2.6.     | Doelgroepen.....                                      | 13. |
| 2.7.     | De casus: Blue Energy.....                            | 14. |
| 2.8.     | Wat is Blue Energy?.....                              | 14. |
| 2.9.     | Het proces.....                                       | 15. |
| 2.10.    | Planning.....   | 16. |
| 2.11.    | Financiering.....                                     | 16. |
| 2.12.    | Verantwoording.....                                   | 16. |
| 2.13.    | De toekomst: Energiewinning op het eigen areaal.....  | 17. |
| 3.       | Theoretisch kader.....                                | 18. |
| 3.1.     | Het nieuwe tussen.....                                | 18. |
| 3.2.     | SKI als tussenorganisatie.....                        | 20. |
| 3.3.     | Netwerkmanagement.....                                | 21. |
| 3.4.     | Definities netwerkmanagement.....                     | 22. |
| 3.5.     | Beleidsnetwerk.....                                   | 24. |
| 3.6.     | Het netwerkmodel.....                                 | 24. |
| 3.7.     | SKI als netwerkmanager.....                           | 25. |
| 3.8.     | Netwerkmanagement.....                                | 25. |
| 3.9.     | Instrumenten netwerkmanagement.....                   | 25. |
| 3.9.1.   | Convenanten.....                                      | 26. |
| 3.9.1.1. | Convenanten als middel om invloed uit te oefenen..... | 27. |
| 3.9.1.2. | Aanbevelingen voor convenanten.....                   | 28. |
| 3.9.2.   | Andere instrumenten.....                              | 29. |
| 3.10.    | Conditie netwerkmanagement.....                       | 31. |
| 3.11.    | Succesvol netwerkmanagement.....                      | 34. |
| 3.12.    | Strategieën voor netwerkmanagement.....               | 34. |
| 3.13.    | Spelregels.....                                       | 38. |
| 3.14.    | Conceptueel kader.....                                | 43. |
| 3.15.    | Uitgangspunten.....                                   | 44. |



|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 3.16.   | Operationalisering.....                                      | 44. |
| 3.16.1. | Instrumenten.....  | 45. |
| 3.16.2. | Conditie.....  | 45. |
| 3.16.3. | Strategieën.....   | 46. |
| 3.16.4. | Spelregels.....  | 46. |
| 4.      | Methoden en technieken.....                                  | 48. |
| 5.      | Resultaten.....  | 50. |
| 5.1.    | Blue Energy en netwerkmanagement.....                        | 50. |
| 5.2.    | Respondenten.....  | 50. |
| 5.3.    | Netwerkmanager.....  | 51. |
| 5.4.    | Instrumenten.....  | 51. |
| 5.5.    | Conditie.....  | 53. |
| 5.6.    | Strategieën.....   | 54. |
| 5.7.    | Spelregels.....  | 55. |
| 5.8.    | Energiewinning op het eigen areaal.....                      | 57. |
| 5.9.    | Energiewinning op het eigen areaal en netwerkmanagement..... | 57. |
| 5.10.   | Netwerkmanager.....  | 58. |
| 5.11.   | Instrumenten.....  | 58. |
| 5.12.   | Conditie.....  | 59. |
| 5.13.   | Strategieën.....   | 60. |
| 5.14.   | Spelregels.....  | 62. |
| 6.      | Conclusie.....   | 63. |
| 6.1.    | Reflectie: theorie.....                                      | 65. |
| 6.2.    | Reflectie: onderzoek.....                                    | 65. |
| 6.3.    | Aanbevelingen.....   | 65. |
|         | Literatuurlijst.....   | 67. |
|         | Bijlage 1: Interviewhandleiding.....                         | 68. |
|         | Bijlage 2: Planning interviews.....                          | 69. |



## 1. Inleiding

### 1.1 Aanleiding

Op de dag van Maarssen 2007 sloten verschillende partijen een intentieverklaring voor de realisatie van een Blue Energy Centrale. Deze intentieverklaring werd door verschillende partijen ondertekend. Bijna een jaar later werd in Madurodam, tijdens een

In een Blue Energy Centrale wordt energie opgewekt door zout en zoet water samen te brengen en uit het drukverschil energie op te wekken. Deze vorm van energieopwekking is duurzaam doordat er geen emissies vrijkomen en er geen fossiele brandstoffen gebruikt hoeven te worden.

netwerkbijeenkomst voor medewerkers van de overheid, de kennisinstellingen die zich bezighouden met Strategie, Kennis en Innovatie een concreet voorstel gepresenteerd om een pilot van 50 kw te starten. Deze pilot zou worden gerealiseerd samen met Rijkswaterstaat (RWS), Directoraat Generaal Water (DGW),

Economische zaken (EZ) en de provincies (Club van Maarsen, 2010). Echter op 6 oktober 2009 ontving het ministerie van Verkeer en Waterstaat een brief van Eneco met daarin de mededeling dat de samenwerking tussen Eneco en Redstack is stukgelopen en dus niet voortgezet zal worden ten behoeve van een Blue Energy Centrale (voor de volledige achtergrond informatie zie hoofdstuk 2).

Op 20 april 2010 is er, weer in Madurodam, met verschillende partijen gesproken over energieopwekking op het areaal van RWS, ProRail, Havenbedrijf Rotterdam (HBR) en Schiphol. Het proces wat hiermee gestart is kan worden vergeleken met het proces rond de totstandkoming van de Blue Energy Centrale. Echter is de hoop dat deze vorm van energiewinning echt gerealiseerd zal worden.

De verschillende gebeurtenissen, Dag van Maarssen en de Madurodamsessies, hierboven genoemd zijn (mede) georganiseerd door de afdeling Strategie, Kennis en Innovatie (SKI) van het ministerie van Verkeer en Waterstaat (V&W) of voorlopers van deze club (zie hoofdstuk 2). Doel van deze bijeenkomsten is de verschillende partijen bij elkaar brengen, enthousiasmeren en het uiteindelijk vastleggen van samenwerkingsverbanden. Deze samenwerkingsverbanden dienen er uiteindelijk voor te zorgen dat er kennis wordt verzameld en uitgewisseld en dat er uiteindelijk innovaties tot standkomen binnen deze samenwerkingsverbanden. De bouw van een Blue Energy Centrale en de mogelijkheid om energie te winnen op de arealen van RWS, ProRail, HBR en Schiphol.

De afdeling Strategie, Kennis en Innovatie (SKI) typeert zichzelf als een vorm van "het nieuwe tussen" (Martijn van der Steen, zie hoofdstuk 3). "Het nieuwe tussen" zou ervoor kunnen zorgen dat de oplossing voor maatschappelijke vraagstukken (zoals bijvoorbeeld duurzame energiewinning) wordt gezocht binnen een netwerk van betrokken actoren daardoor meer effectief is. De afdeling SKI kan worden aangemerkt als een vorm van "nieuw tussen", maar



is niet in staat gebleken het proces zo te stroomlijnen dat inmiddels met de bouw van een Blue Energy Centrale is begonnen.

## 1.2 Doelstelling

Ondanks de inspanningen van de verschillende betrokken actoren is tot dusverre geen begin gemaakt met de bouw van een Blue Energy Centrale bij de afsluitdijk. Er ligt echter wel een intentieverklaring en de betrokken partijen lijken allemaal gebaat bij de totstandkoming van een Blue Energie Centrale.

Doel van mijn onderzoek zal dan ook zijn het herkennen van knelpunten en succesfactoren binnen het proces rond de totstandkoming van de Blue Energy Centrale. Aan de hand van deze analyse zal ik kijken hoe in de casus van het winnen van energie op de eigen arealen de aanpak van SKI kan worden aangepast (verbeterd). De doelstelling heb ik dan ook als volgt geformuleerd:

Aanbevelingen doen waardoor SKI in de toekomst mogelijk een hogere bijdrage kan leveren in termen van maatschappelijke relevantie binnen het spanningsveld tussen de overheidsbureaucratie en de samenleving als complex geheel, aan de totstandkoming van een Blue Energy Centrale op de afsluitdijk en in de toekomst aan de mogelijkheid van energiewinning op de eigen arealen van RWS, ProRail, HBR en Schiphol.

## 1.3 Vraagstelling

De hierboven beschreven doelstelling heb ik in de volgende vraagstelling omgezet:

8

Welke lessen ter verbetering kunnen er door de afdeling Strategie, Kennis en Innovatie getrokken worden uit de Blue Energy casus zodat het proces met betrekking tot energiewinning op het eigen areaal beter zal verlopen?

Om de hiervoor geformuleerde vraag geheel te kunnen beantwoorden heb ik vijf deelvragen geformuleerd:

1. Wie/Wat is SKI?
2. Hoe is proces binnen de twee casussen, Blue Energy en energiewinning op het eigen areaal verlopen?
3. Welke (f)actoren hebben een positieve, dan wel negatieve, bijdrage geleverd aan de totstandkoming van een Blue Energy Centrale bij de afsluitdijk?
4. Hoe kunnen eventuele knelpunten worden verklaard?
5. Welke lering kan er worden getrokken zodat knelpunten in de toekomst, met name in de casus energiewinning op het eigen areaal, worden voorkomen?





#### 1.4 Relevantie

De overheid is niet altijd in staat maatschappelijke vraagstukken op te lossen door de steeds complexere vragen en oplossingen. Echter binnen de overheid blijft het zoeken naar een vorm van organiseren waarin de klassieke waarden kunnen worden behouden, maar waarbinnen ook de problemen waarmee we kampen kunnen worden opgelost. Dit is noodzakelijk om de maatschappij leefbaar te houden. De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek zit hem in de gevolgen van beleid op de maatschappij. Het te voeren beleid wordt gefinancierd met belastinggeld. Dit gegeven verplicht de overheid kritische te kijken naar de manier waarop dit geld wordt uitgegeven.

Naast de maatschappelijke relevantie is dit onderzoek ook theoretisch relevant. Er wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van bestaande theoretische concepten die nogmaals tegen het licht worden gehouden. Naast deze bestaande, uitgewerkte, theoretische concepten zal ook het concept "Het nieuwe tussen" de revue passeren. Er zal bekeken worden of dit concept nieuw is of dat het slechts gaat om een nieuwe naam voor al een bestaande theoretische benadering.

Ook dient dit onderzoek een praktisch belang. Doel van mijn onderzoek is inzicht te verkrijgen in de praktijk en gebeurtenissen en hierbij inzichtelijk maken waar de kansen liggen voor de overheid samen met het bedrijfsleven en de kennisinstellingen. Op deze manier kan er gekomen worden tot innovatieve gezamenlijke oplossingen. Door het proces inzichtelijk te maken zal men meer gevoel krijgen voor het proces en de manier waarop invloed het beste kan worden aangewend. Hierdoor zullen vraagstukken worden opgelost door gedragen initiatieven.

#### 1.5 Leeswijzer

In dit eerste hoofdstuk heb ik de aanleiding, relevantie en probleemstelling van deze scriptie gepresenteerd. Als slot van dit hoofdstuk zal ik hier een leeswijzer presenteren die de opzet van dit onderzoek en de bijbehorende scriptie verduidelijkt.

In het tweede hoofdstuk zal ik de achtergrond informatie presenteren. Deze informatie heeft betrekking op de afdeling Strategie, Kennis en Innovatie van het ministerie van Verkeer en Waterstaat en op de twee casussen die centraal staat binnen dit onderzoek. Deze informatie vind u op deze plaats zodat de achtergrond eerst duidelijk wordt en u niet meteen midden in het onderzoek terecht komt.

In het derde hoofdstuk zal er een theoretisch antwoord op de centrale vraag van dit onderzoek gepresenteerd worden. Zoals al eerder vermeld zal hier "het nieuwe tussen" tussen concept worden behandeld. Vervolgens zal de netwerkbenadering uitgewerkt worden aan de hand van onder andere instrumenten, strategieën, spelregels en voorwaarden voor effectief netwerkmanagement. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een conceptueel kader die zal dienen als kapstok voor de analyse.



Het vierde hoofdstuk zal bestaan uit de methoden en technieken die gebruikt zijn tijdens dit onderzoek. Daarnaast vind u in dit hoofdstuk de verantwoording van de gebruikte methoden en technieken. Na het lezen van dit hoofdstuk weet u precies hoe dit onderzoek tot stand is gekomen.

In het vijfde hoofdstuk zal in de resultaten van dit onderzoek presenteren. Deze resultaten zullen gepresenteerd worden aan de hand van het in hoofdstuk 3 gepresenteerde conceptueel model. De verschillende onderwerpen die hier genoemd zijn zullen onafhankelijk van elkaar uitgewerkt worden en worden afgesloten met verschillende subconclusies.

Na het resultaten hoofdstuk zullen in hoofdstuk 6 de conclusies en aanbevelingen volgen. In dit laatste hoofdstuk zal een antwoord geformuleerd worden op de centrale vraag. Daaropvolgend zullen er een aantal aanbevelingen gedaan worden richting de afdeling Strategie, Kennis en Innovatie (SKI).



## 2. Achtergrond

### 2.1 Afdeling Strategie, Kennis en Innovatie (SKI)

Op 1 september 2008 is de directie Strategie, Kennis en Innovatie van start gegaan. Met de opheffing van de tijdelijke projectdirectie Kennis en Innovatie ontstond de behoefte aan een permanente, aparte directie SKI onder directe aansturing van de SG. De verbinding met de diensten van VenW (Verkeer en Waterstaat) krijgt vorm via dienstbrede SKI-netwerken en via SKI-afdelingen bij de diensten, maar ook via dienstoverstijgende netwerken (Verkeer en Waterstaat, 2009).

### 2.2 Aanleiding tot de oprichting van de SKI eenheid

“De huidige taken op het gebied van strategie, kennis en innovatie richten zich enerzijds op de SG, anderzijds op de verantwoordelijkheden van de beleids DG's. Een deel van de capaciteit van de projectdirectie Kennis en Innovatie zal op het concernniveau worden geplaatst in de eenheid strategie, kennis en Innovatie (SKI) voor de SG als portefeuillehouder voor VenW (Verkeer en Waterstaat, 2009)”.

“De opdracht zal zijn: gezamenlijk richting geven aan een VenW brede inzet op strategie, kennis en innovatie, en deze te verbinden met decentrale en sectoriale activiteiten en inzichten. Hierbij zal ook specifiek de kennisvraag (zelf in huis hebben en houden en ervoor zorgen dat we kennis adequaat elders kunnen krijgen) en de mate van differentiatie hierin voor verschillende VenW onderdelen een plek krijgen” (Verkeer en Waterstaat, 2009) .

In maart 2008 is er een Strategische Kennis en Innovatie agenda (SKIA) Mobiliteit en Water van VenW verschenen. Deze SKIA zal sturend zijn voor de werkzaamheden van de directie SKI. De SKI eenheid zal zich hierin vooral richten op de relevante zaken voor de komende kabinetsperiode (2011-2015) (Verkeer en Waterstaat, 2009).

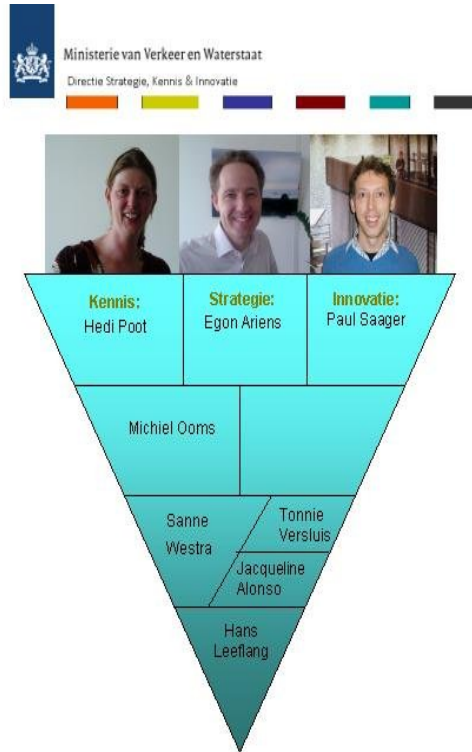
De argumenten voor de oprichting van een dergelijke SKI eenheid onder de SG functie:

- Met de oprichting werd de tijdelijke projectdirectie Kennis en Innovatie worden opgeheven, de belangrijkste taken moeten een permanente basis krijgen onder de SG-functie;
- In de SKIA is nadrukkelijk de verbinding gelegd tussen Strategie, Kennis en Innovatie. Al eerder, tussen 2006 en 2008, heeft de verbinding tussen S, K en I zich al bewezen via VenW brede en dienstbrede SKI netwerken en via de oprichting van SKI afdelingen binnen de diensten;

Tot slot bestaat er een sterke behoefte om VenW op corporate niveau strategisch voor te bereiden op de komende kabinetsperiode. Dit moet gebeuren op enige afstand van de dagelijkse politieke gebeurtenissen. Daarom is het corporate strategiedeel losgemaakt van de dagelijkse politieke adviesfunctie van DAB (Verkeer en Waterstaat, 2009).



### 2.3 Wie is SKI?



(Senior) adviseurs:

Programma Secretariaat:

Directeur

### 2.4 De missie: "Nu samenwerken voor morgen"

"Vlot bewegen. Veilig leven". Nu maar juist ook in de toekomst. De directie Strategie, Kennis en Innovatie (SKI) werkt mee aan de toekomst van Nederland.

SKI wil concreet bijdragen aan de duurzame ontwikkeling van Nederland. Om dat te kunnen bereiken stimuleert SKI het lange termijn denken binnen het eigen ministerie maar ook samen met andere ministeries als VROM, LNV en EZ. Daarnaast wil SKI de kennisbasis op het gebied van mobiliteit, transport en water versterken. En SKI geeft het bedrijfsleven net dat extra zetje zodat innovaties kunnen worden gerealiseerd. Vlot bewegen, Veilig leven in een mooi Nederland (Verkeer en Waterstaat, 2009).

SKI wil DG's blijven prikkelen en enthousiasmeren om zich te ontfermen over DG-overschrijdende beleidsopties en innovaties (Verkeer en Waterstaat, 2009).

### 2.5 De Rolopvatting van SKI

SKI heeft voor zichzelf een aantal rolopvattingen gedefinieerd. Deze rolopvattingen zijn als volgt:

#### 2.5.1 De ontdekkingsreiziger (Strategie)

In de rol van ontdekkingsreiziger neemt SKI VenW mee naar de toekomst.





SKI werkt aan toekomstig beleid voor water en mobiliteit. Met kennis, ervaring en innovaties zet SKI strategisch in op de lange termijn. SKI handelt buiten de politieke waan van de dag. Op deze manier bereidt SKI VenW voor op de politieke en maatschappelijke realiteit van morgen. Bijv. de voorbereiding van de volgende kabinetsperiode (Verkeer en Waterstaat, 2009).

### 2.5.2 Bruggenbouwer (Kennis)

SKI bouwt aan overzicht en samenhang van de kennisinfrastructuur mobiliteit en water door bruggen te bouwen tussen verschillende disciplines.



VenW vraagstukken kunnen over het algemeen worden opgelost met kennis en ervaring. Dit is het uitgangspunt voor zowel de leveranciers van kennis (kennisinstellingen en universiteiten) als de consumenten van kennis (beleidsmakers, uitvoerders

en toezichthouders). Bijv. programma Duurzame bereikbaarheid Randstad (Verkeer en Waterstaat, 2009).

### 2.5.3 Wedding Planner (Innovatie)

In deze rol worden door SKI partijen bij elkaar gebracht en situaties georganiseerd waarin



Wedding Planner

partijen zelf innovaties tot stand brengen. De maatschappelijke opgaven voor water en mobiliteit zijn zo complex, dat ze niet gerealiseerd worden als we doorgaan op de huidige weg.

Doorbraken zijn hard nodig, zowel op technologisch gebied als in de manier van werken. Vernieuwende ideeën krijgen bij SKI een extra zetje door de bestuurlijke hobbels weg te nemen of door de bestuurlijke aandacht erop te vestigen. SKI organiseert feestjes, waar kennisinstellingen, bedrijfsleven en overheden samen schitteren. Bijv. De madurodambijeenkomsten (Verkeer en Waterstaat, 2009)

## 2.6 Doelgroepen

SKI richt zich met haar activiteiten tot een aantal verschillende actoren met verschillende achterliggende redenen.

- Politieke en ambtelijke top

De SG is de opdrachtgever van SKI en blijft continue geïnformeerd over de voortgang van SKI en de activiteiten die tot stand komen. In een breder kader kunnen minister, staatsecretaris, SG en DG's vragen om advies en inhoudelijke ondersteuning voor zaken die betrekking hebben op strategie, kennis en innovatie (Verkeer en Waterstaat, 2009).



- Burger, maatschappij en politiek

De basis voor het handelen van SKI wordt gevormd door het belang van de burger en de maatschappelijke opgaven rond mobiliteit en water. De politiek wordt gezien als gezicht van de maatschappelijke stakeholders (burgers) (Verkeer en Waterstaat, 2009).

- Diensten

De functies Strategie, Kennis en Innovatie zijn ook binnen de verschillende beleidsDG's ondergebracht. SKI brengt de verschillende personen en de verschillende functies in contact met elkaar. Daarnaast brengt SKI de samenhang in kaart (Verkeer en Waterstaat, 2009).

- Departementen

SKI vormt een aanspreekpunt voor de andere departementen (voornamelijk VROM, EZ en LNV) en onderhoudt actief de contacten. Binnen deze contacten wordt er gezocht naar samenhang en mogelijke samenwerking (Verkeer en Waterstaat, 2009).

- Kennisinstellingen

SKI verbindt op VenW breed niveau de activiteiten rond kennis en verzorgt de contacten tussen de politieke en ambtelijke top met de kennisinstellingen. Zodra de kennisinstellingen spreken met VenW in het algemeen is SKI het secretariaat (Verkeer en Waterstaat, 2009).

- Bedrijfsleven

Bedrijven zijn de motor achter innovaties. SKI brengt partijen bij elkaar om de daadwerkelijke realisatie van innovaties tot stand te brengen (Verkeer en Waterstaat, 2009).

## 2.7 De casus: Blue Energy

Deze scriptie is een bestuurskundige scriptie. Vandaar dat de technische achtergrond van hoe Blue Energy werkt slechts globaal wordt geschreven en niet heel diep is uitgewerkt. Dat is niet relevant voor het onderzoek. Daarnaast zal het er voor zorgen dat het onderzoek voor leken op dit gebied niet te begrijpen is.

Ook de procesbeschrijving zal globaal worden neergeschreven. Er is veel gezocht naar informatie maar deze is niet te vinden in geschreven documenten. Ook tijdens de interviews in gevraagd naar het proces. Elke respondent gaf een geheel ander antwoord op de vraag hoe het proces verlopen zou zijn. Hierover vind u in het resultaten hoofdstuk meer.

## 2.8 Wat is Blue Energy?

Blue Energy is het opwekken van energie door gebruik te maken van de concentratieverschillen in zoet en zout water. Er zijn verschillende technieken. REDstack, een spin-off van Wetsus, heeft het Reverse Electro Dialysis principe verder uitgewerkt en gepatenteerd. Hierbij zorgen de membranen voor ionenuitwisseling tussen het zoute en het



zoete water. Uit het potentiaal verschil wat hierdoor ontstaat, kan direct elektriciteit worden geleverd. Statkraft, een Noors bedrijf, werkt aan een andere techniek, genaamd PRO (Pressure Retarded Osmosis). Hierbij vindt geen ionen uitwisseling door het membraan plaats, maar worden de watermoleculen van het zoete water door het membraan heen naar het zoute water getrokken. Hierdoor ontstaat een drukverschil tussen het zoute en het zoete water, waarmee met behulp van een generator deze energie in elektriciteit kan worden omgezet. Het voordeel van beide methoden is de lage belasting van het milieu: er zijn geen emissies en geen fossiele brandstoffen in het spel. Ook Nederland kan zich, door het realiseren van een Blue Energy centrale op de Afsluitdijk, internationaal profileren (Club van Maarssen, 2010).

## 2.9 Het proces

### De Dag van Maarssen 2007

Op de dag van Maarssen hebben verschillende partijen een convenant gesloten om te komen tot een Blue Energy Centrale in de afsluitdijk. Deze verklaring werd door verschillende partijen ondertekend, zijnde: Rijkswaterstaat, Eneco, REDStack, Wetsus, Magneto, Landindustrie, en Hubert Stavoren.

### Betrokken actoren met belangen en doelen

Met de intentieverklaring, getekend op de Dag van Maarsen, is uiteindelijk een samenwerking ontstaan tussen:

- Rijkswaterstaat;
- Technologie instituut Wetsus;
- Technologie partner REDstack;
- Eneco.

Naast de hierboven genoemde partijen zijn ook de provincie Frislan, het Ministerie van Verkeer en Waterstaat en het ministerie van Economische zaken gesprekspartners in het proces (Dag van Maarssen, 2010).

### 8 September 2009: Blue Energy in Madurodam

Bijna twee jaar na de Dag van Maarssen, presenteerde directeur Duurzame Energie Productie bij Eneco de stand van zaken rond het project Blue Energy. Tijdens deze Madurodambijeenkomst diende de vraag beantwoord te worden: Wat is er nodig voor de volgende stap in innovatie?

Hugo Buis, directeur Duurzame Energie Productie bij Eneco, presenteerde tijdens deze bijeenkomst een concreet voorstel voor een pilot van 50 kw. Deze pilot wilde Eneco samen met RWS, DGW, EZ en de provincies realiseren.

Ondanks de wetenschap dat de ontwikkeling van Blue Energy een ambitieus project is, meende Hugo Buis, dat mits gecontroleerd en in fasen uitgevoerd, het wel een haalbaar



project is. Indien in de eerst fase de pilot succesvol blijkt, kan deze verder worden opgeschaald naar een 250 kW “proof of concept” en een 1 MW demo. Met deze ontwikkeling is echter wel veel tijd en geld gemoeid. Eneco is voornemens de 50 kW pilot op de Afsluitdijk samen met REDstack en andere partijen te realiseren. De financiering hiervan is op 8 september tijdens de Madurodambijeenkomst nog wel een issue.

De presentatie van Buis is tijdens deze bijeenkomst kritisch ontvangen door vertegenwoordigers van onder meer verschillende ministeries, Rijkswaterstaat, ECN en de provincie Friesland. Deze verschillende partijen waren echter allen wel bereid om met de drie partners Eneco, Wetsus en REDstack om de tafel te gaan zitten voor nader overleg (Club van Maarssen, 2010).

6 oktober 2009: Brief Eneco

Echter op 6 oktober 2009 ontving het ministerie van Verkeer en Waterstaat een brief van Eneco met daarin de mededeling dat de samenwerking tussen Eneco en REDstack is stukgelopen en dus niet voortgezet zal worden.

## 2.10 Planning

In de presentatie, gegeven door Eneco in September 2009, worden ontwikkelingen genoemd die in de periode 2007 – 2009 moeten plaats vinden om de 20 kW pilot op de afsluitdijk tot stand te kunnen brengen. De genoemde ontwikkelingen zijn: 1.) verder onderzoek door Wetsus (Promotie Jan Post, 17 november 2009); 2.) Pilot Harlingen (test opstelling op industrieel water); 3.) voorzuiveringstesten op zoet water (Stavoren); 4.) verdere ontwikkeling membranen; 5.) realisatie van voorontwerp voor de 50 kW pilot Afsluitdijk.

Daarnaast moest ook de financiering van deze pilot in orde gemaakt worden.

Alle hierboven genoemde ontwikkelingen zijn dus ontwikkelingen die vooraf zouden moeten zijn gegaan aan de realisatie van de pilot op de afsluitdijk. Echter door het stuklopen van de samenwerking tussen REDstack en Eneco is het proces nooit zover gekomen (Eneco, 2009).

## 2.11 Financiering

Over de financiering van het project Blue Energy is weinig (tot geen) informatie en duidelijkheid. Ook in de interviews zal blijken dat elke partij hier over andere gedachten over heeft en dat er geen officiële afspraken over zijn. Vooral met het stuklopen van de onderhandelingen tussen Eneco en REDstack is dit issue zichtbaar geworden. Veel verschillende partijen hebben willen trekken en enthousiasmeren in het proces maar betreffende de financiering is er weinig bekend.

## 2.12 Verantwoordelijkheid

Hetzelfde geldt voor verantwoordelijkheid. Het is niet mogelijk om één of meerdere partijen in dit proces aan te wijzen als verantwoordelijk voor het tot stand brengen voor een Blue Energy centrale op de afsluitdijk. Ook is er geen enkele partij die deze verantwoordelijkheid heeft genomen of een andere partij verantwoordelijk houdt. Binnen het proces zijn





“daadkracht en doorzettingsvermogen” (interview Arend Nagel, 2010) meer van waarde gebleken.

### 2.13 De toekomst: Energie opwekking eigen areaal

Naast uit de verschillen tussen zout en zoet wat er kan het ook mogelijk worden energie op te wekken op de eigen arealen van RWS, Schiphol, ProRail en het havenbedrijf Rotterdam (HBR). Op deze arealen kan energie opgewekt worden uit bijvoorbeeld wind en zon. Hier ligt een kans voor het oprapen. Dit project is zeer nieuw en het proces is net gestart. Vandaar dat het nuttig kan zijn om deze casus te gebruiken om aanbevelingen te doen aan SKI hoe het proces eventueel anders ingevuld zou kunnen worden. Deze tweede casus zal in dit onderzoek dan ook gebruikt worden om concreet aanbevelingen te kunnen geven en zal dus terugkomen in het tweede deel van de analyse gepresenteerd later in dit onderzoek.

20 april 2010: Madurodam

Op 20 april 2010 sprak Annette Augustijn, directeur Duurzaamheid van RWS in Madurodam over de mogelijk energie te winnen op het eigen areaal van RWS. Zij sprak hierover met onder andere Schiphol, ProRail en HBR die dezelfde ambities hebben. Ook waren een groot aantal vertegenwoordigers van de energiesector bij deze bijeenkomst aanwezig.

Uit deze bijeenkomst kwam weer, even als met Blue Energy, de bereidheid van de verschillende actoren om deze innovatie mogelijkheden te exploiteren. Echter bij Blue Energy is gebleken dat deze bereidheid en goede voornemens geen garantie zijn voor de toekomst. Is het mogelijk dat er waarden worden benoemd waardoor deze bereidheid omgezet kan worden in een garantie voor de toekomst? Hoe kunnen we (SKI) ervoor worden gezorgd, dat deze innovatie wél tot stand komt?



### 3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal ik een theoretisch antwoord op mijn in hoofdstuk 1 geformuleerde vraagstelling presenteren. De vraag die daar centraal staat is welke lessen er getrokken kunnen worden door SKI uit de Blue Energy casus. Hierbij zullen verschillende theoretische noties aan bod komen. Zo typeert SKI zich als een "nieuw tussen organisatie". Dit theoretisch kader zal daarom beginnen met een uitwerking van "Het nieuwe tussen". "Het nieuwe tussen" concept is een nieuw concept waar nog niet veel over is geschreven en nog redelijk geknopt is uitgewerkt. De vraag is echter ook of deze vorm van organiseren echt nieuw is of dat deze te vergelijken is met theoretische begrippen als netwerkmanagement, joined-up government, coproductie, governance, matrix, interface, etc.

Zoals hierboven beschreven zal ik dit hoofdstuk beginnen met een korte toelichting op 'het nieuwe tussen'. Vervolgens zal ik de netwerkbenadering verder uitwerken omdat deze theorie een betere onderbouwing zal geven om tot een antwoord op mijn vraagstelling te kunnen komen. Daarnaast zal ik in dit hoofdstuk verantwoorden waarom de gekozen theoretische begrippen belangrijk zijn voor dit onderzoek en zal ik een aantal belangrijke begrippen operationaliseren. Hiermee zal ik aangeven wat ik precies heb onderzocht om tot een antwoord te komen om de gepresenteerde vraagstelling.

#### 3.1 Het nieuwe tussen

Volgens Van der Steen, Peeters en Van Twist (2010) krijgt de overheid steeds meer te maken met problemen die getypeerd kunnen worden als een netwerkprobleem.

Netwerkprobleem: een probleem waarbij veel verschillende actoren betrokken zijn, met verschillende waarden, visies en belangen, met gefragmenteerde macht en verantwoordelijkheid waarbij de verschillende actoren elkaar nodig hebben om tot een mogelijke oplossing van het probleem te komen (Van der Steen, Peeters en van Twist, 2010).

Als het gaat om een netwerkprobleem bestaan er vaak ook verschillende percepties van de juiste probleemoplossing en soms zelfs over het probleem.

Ondanks de complexiteit en de geschetste tegenstellingen wordt wel van de overheid verwacht dat zij ingrijpt ter verbetering van of zelfs zorgt voor een oplossing van het probleem. De vraag is echter op welke manier de overheid kan komen tot beleidsrealisatie.

Beleidsrealisatie: in het geval van beleidsrealisatie wordt er niet alleen beleid bedacht en uitgevoerd maar leidt het beleid ook tot de uitgestippelde 'te boeken resultaten'. Het gaat er ook om dat er een maatschappelijk effect teweeg gebracht wordt (Van der Steen, Peeters en van Twist, 2010).



De vraag die daarbij hoort, en ook in dit onderzoek centraal staat, is welke sturing gekozen dient te worden om beleidrealisatie (het bereiken van beoogd maatschappelijk effect) tot stand te brengen (Van der Steen, Peeters en van Twist, 2010).

Om het beoogde maatschappelijke effect tot stand te brengen moet er een sturingsfilosofie gekozen worden die past bij het soort vraagstuk en de context waarin deze zich afspeelt. De vorm van de sturing dient dus de aard van de maatschappelijke problematiek te volgen. Gevolg hiervan is dat de organisatie van sturing flexibel genoeg moet zijn om zich te voegen naar de vorm van de maatschappelijke problematiek (Van der Steen, Peeters en van Twist, 2010).

Veel van de bestaande interventies zullen in nieuwe contexten en omgevingen niet meer (optimaal) werken. Het zal naar alle waarschijnlijkheid niet leiden tot volledige beleidsrealisatie en er zullen kansen niet worden benut. Er dienen dus nieuwe sturingsprincipes te worden gezocht die wel aansluiten op het ontstaan van een nieuw soort netwerkproblemen (Van der Steen, Peeters en van Twist, 2010).

De vorm van sturing die hierbij zou kunnen horen is die van “netwerksturing” (ook wel maatschappelijke sturing genoemd).

Netwerksturing: een vorm van sturing waarbij het uitgangspunt is dat maatschappelijke veerkracht en maatschappelijke dynamiek gefaciliteerd en mogelijk gemaakt dienen te worden (Van der Steen, Peeters en van Twist, 2010).

Maatschappelijke actoren moeten in belangrijke mate zelf acties en verantwoordelijk nemen voor een probleemoplossing. De overheid moet daarbij wel betrokken zijn, maar niet op een manier die de maatschappelijke betrokkenheid en dynamiek verdringt. De verhouding tussen de overheid en andere betrokken actoren wordt hierdoor dus horizontaler: maatschappelijke partijen hebben invloed waardoor hun belangen weerspiegeld zullen worden in het te voeren beleid (Van der Steen, Peeters en van Twist, 2010).

Op hoofdlijnen betekent dit dat de overheid per onderwerp, op maat de juiste sturing dient te kiezen. Er zal gestuurd worden op hoofdlijnen, er zal soms losgelaten dienen te worden, er zullen kaders gesteld worden maar soms ook direct geïntervenieerd dienen te worden (Van der Steen, Peeters en van Twist, 2010).

Een dergelijke verandering in sturingsmethode heeft natuurlijk ook invloed op de organisatie van de overheid. Er dient een einde gemaakt te worden aan verkokering, er moet er verschuiving plaatsvinden naar de randen waar interactie kan gaan plaats vinden met de buitenwereld en er moet ruimte komen voor mensen en hun competenties. Er dient gezocht te worden naar productieve verbinding, er moet ruimte zijn voor creativiteit, er moet oog zijn voor de loop van het spel, er moet georganiseerd worden aan de hand van het proces, er



moet gezocht worden naar mogelijke ontmoetingen. Hiermee wordt het gebied 'tussen' bestuur/beleid en het veld belangrijker (Van der Steen, Peeters en van Twist, 2010).

### 3.2 SKI als tussenorganisatie

SKI kan worden aangemerkt als zo'n tussenorganisatie. Een dergelijke organisatie is een organisatie die opereert tussen de lijnen van bestaande vaste organisatieonderdelen. Vaak bevinden tussenorganisaties zich aan de rand van de organisatie, waar verschillen organisatieonderdelen bij elkaar komen. Hierdoor wordt het mogelijk om verschillende werelden bij elkaar te brengen. Hierbij worden grenzen opgezocht maar ook uitgerekt, verlegd en overschreden. SKI is een tussenorganisatie omdat de afdeling onderdeel is van bestaande beleidskolommen en tegelijkertijd deze probeert te beïnvloeden. Men richt zich niet op inhoudelijke inbreng maar richt zich meer op processen die lopen of juist zouden moeten lopen (Van der Steen, van Twist en Karre, 2010). De manier van werken wordt ter discussie gesteld en er wordt van buiten gekeken naar interne dossiers. Naast het beïnvloeden van bestaand beleid wordt er ook gezocht naar nieuwe onderbelichte onderwerpen. De kunst van deze manier van werken is te zoeken naar een manier waarin er verbinding blijft met de eigen organisatie. Er moet buiten de kaders worden gekeken met de bestaande kaders als criterium (Van der Steen, van Twist en Karre, 2010).

Om als tussenorganisatie effectief te kunnen functioneren moet men buiten de bestaande lijnen weten te blijven. Echter er moet wel gezocht worden naar verbinding met de bestaande lijnen. Hierbij moet er aandacht zijn voor goede organisatie van processen, het vinden van de juiste houding, het omgaan met complexe afwegingen, op lange termijn afstand bewaren maar toch overal bij zijn maar ook de keuze tussen grote interventies of juist het koesteren van kleine stapjes (Van der Steen, van Twist en Karre, 2010).

Voor tussenorganisaties geldt dat zij geen zelfsprekende rol hebben binnen processen en de organisatie. Deze rol ligt in veel gevallen ook niet vast en wisselt daarom vaak in de tijd. Hierdoor worden zij niet vanzelfsprekend bij projecten betrokken en zullen ze zichzelf moeten uitnodigen om tot netwerken toe te kunnen treden. Tussenorganisaties hebben geen vaste plaats binnen het proces en betrokkenheid is vaak niet vanzelfsprekend. Ook de vraag of en hoe een tussenorganisatie met gezag aan tafel komt en welke positie zij daarbij kunnen innemen is nog niet beantwoord. De vraag blijft dus op welke manier een tussenorganisatie effectief invloed kan uitoefenen wanneer deze niet vanzelfsprekend wordt uitgenodigd en geen gezag heeft (Van der Steen, van Twist en Karre, 2010).

Omdat deze institutionele positie ontbreekt moet een tussenorganisatie op andere manieren hun positie binnen netwerken, processen en dossiers veroveren (Van der Steen, van Twist en Karre, 2010).

Het succes van een tussenorganisatie zit hem in het combineren van verschillende werelden zonder één van die werelden te worden. De stijl die SKI hiervoor kiest is het zoeken naar



verbinding (Van der Steen, van Twist en Karre, 2010). Er is beweging tussen binnen en buiten, tussen kennis en praktijk en verbindt deze met elkaar. Doelstelling van deze aanpak is meer begrip kweken tussen de verschillende werelden. Naast het verbinden is het doel van een tussenorganisatie het verminderen van ongemak tussen de verschillende werelden en meer begrip creëren waardoor samenwerking (verbinding) als vanzelf kan ontstaan. Hierdoor zal de doorwerking vergroten door de toename door gedeelde kennis en inzichten (Van der Steen, van Twist en Karre, 2010).

“Het nieuwe tussen” is een nieuwe term, maar de centrale gedachte achter dit concept is niet nieuw. Eerder in dit onderzoek is de gedachte van “het nieuwe tussen” als volgt beschreven: “Er dient gezocht te worden naar productieve verbinding, er moet ruimte zijn voor creativiteit, er moet oog zijn voor de loop van het spel, er moet georganiseerd worden aan de hand van het proces, er moet gezocht worden naar mogelijke ontmoetingen”. Deze gedachte is ook de gedachte die centraal staat in de netwerktheorie. Omdat deze theorie vollediger is uitgewerkt in verschillende bronnen zal deze theorie de theorie zijn die centraal staat in dit onderzoek.

### 3.3 Netwerkmanagement

In de rest van dit theoretisch kader zal ik de theorie rond netwerkmanagement verder uitwerken. Ik heb gekozen voor de netwerkbenadering als centrale theorie binnen dit onderzoek omdat deze theorie gebruikt kan worden om processen te analyseren en daarnaast ook oog heeft voor het verloop en de uitkomst van complexe processen. De netwerkbenadering kan als interactief worden aangeduid en de omgeving waarin een organisatie actief is speelt een belangrijke rol volgens de theorie. Er is sprake van interactie tussen actoren die van elkaar afhankelijk zijn. De relatie tussen deze verschillende actoren bepaald in sterke mate het proces van besluitvorming en later tot beleidsvorming.

SKI typeert zich zelf als een nieuw tussenorganisatie. De uitleg met betrekking tot de tussenorganisatie zoals deze hierboven is gegeven, sluit zeer goed aan bij die van de netwerkbenadering. Ook binnen het concept “het nieuwe tussen” is organiseren binnen netwerken van groot belang en dient er een manier van sturen gevonden te worden die past bij de complexiteit problemen.

In mijn inleiding heb ik niet alleen de netwerkbenadering genoemd als hanteerbare theoretische noties. De genoemde noties zijn voorbeelden van vergelijkbare theorieën. Deze zal ik echter niet verder uitwerken. Ik zal me beperken tot de netwerktheorie omdat deze alle noties bevat die nodig zijn om een theoretisch antwoord op mijn vraag te formuleren. Deze theorie is van de genoemde theorieën de meest uitgewerkte. Daarnaast zou het gebruik van verschillende theoretische noties voor onduidelijkheid kunnen zorgen.



Ik zal beginnen met een aantal definities van het begrip netwerkmanagement gegeven door uiteenlopende auteurs. Vervolgens zal er een korte toelichting volgen op het ontstaan van de netwerkbenadering. Daaropvolgend zal ik een aantal instrumenten noemen die gebruikt kunnen worden tijdens het traject van netwerkmanagement. Daarna zal ik ingaan op de voorwaarden waaraan voldaan moet zijn om op een effectieve manier de netwerkbenadering toe te passen. Vervolgens zal ik strategieën benoemen die gebruikt kunnen worden door de netwerkmanager. Daaropvolgend zal ik een aantal spelregels noemen waarmee rekening gehouden dient te worden door de verschillende actoren binnen het traject. Tot slot zal ik dit alles samenvatten en mijn conceptueel model presenteren.

De vraag die in dit onderzoek centraal staat is of er door SKI lessen getrokken kunnen worden uit de Blue Energy casus. Deze lessen kunnen vervolgens aanknooppunten zijn voor verbetering in de toekomst. Om deze vraag te kunnen beantwoorden is het van belang na te gaan hoe SKI te werk is gegaan. De in de theorie genoemde instrumenten en strategieën maken het mogelijk om handelwijzen te ordenen en na te gaan welke er zijn gebruikt tijdens het proces. Aan de hand van de genoemde voorwaarden en spelregels kan worden bepaald of in het geval van Blue Energy netwerkmanagement mogelijk was of als er niet aan de voorwaarden of spelregels is voldaan of door het ontbreken ervan het project minder effectief heeft gemaakt. Aan de hand van de genoemde aspecten van netwerkmanagement zullen vervolgens aanbevelingen gedaan worden voor de toekomst.

### 3.4 Definities Netwerkmanagement

In het geval van netwerkmanagement is management meer dan interne procesbeheersing binnen organisaties. Naast interne beheersing dient een organisatie ook de wisselwerking die het heeft met zijn omgeving te beïnvloeden. Hierbij moet er aandacht zijn voor relaties tussen verschillende organisaties en hun omgeving maar ook voor de vele diffuse relaties tussen verschillende delen waaruit organisaties bestaan. Binnen de netwerkbenadering staat vanzelfsprekend het begrip netwerk centraal.

Netwerk: een verzameling van knooppunten met relaties daartussen (Bovens, 't Hart, van Twist en Rosenthal, 2001).

Wanneer op deze manier naar organisaties wordt gekeken zal de aandacht gevestigd worden op de relaties tussen organisaties maar ook tussen onderdelen van organisaties (Bovens, 't Hart, van Twist en Rosenthal, 2001).

In Bekkers (2007) wordt ook ingegaan op het begrip netwerkmanagement (door Bekkers (2007) ook wel institutioneel ontwerp genoemd). Bekkers definieert netwerkmanagement als sturing die zich richt op structurering en procedurering van relaties en interacties tussen verschillende actoren binnen een bepaalde beleidssector. In dit geval wordt er geprobeerd



de overleg-, onderhandelings-, ruil- en communicatiepatronen tussen de verschillende betrokken actoren op zo'n manier te organiseren dat zij bijdragen aan de doelstellingen, zonder dat deze doelstellingen als onvermijdelijk worden opgelegd. Volgens Bekkers (2007) is netwerkmanagement erop gericht dat:

- De posities van bepaalde actoren binnen een netwerk veranderen;  
In dat geval gaat het om de toegang die een bepaalde actor heeft tot bepaalde hulpbronnen, waarvan de actor gebruikt kan maken. De overheid kan dit doen door informatie beschikbaar te stellen via het internet. Daarnaast kan de overheid er via regel- en wetgeving er ook voor zorgen dat de belangen van zwakkere actoren beschermd wordt. Door toegang te bieden tot het netwerk wordt ervoor gezorgd dat er een niet gesloten netwerk ontstaat. Doel van het opstellen van het netwerk zou kunnen zijn de pluriformiteit verhogen.
- De relaties tussen bepaalde partijen in een netwerk veranderen;  
In dit geval wordt er gestuurd door eisen te stellen aan de relatie tussen bepaalde partijen in een netwerk. Er kunnen bijvoorbeeld eisen gesteld worden aan de transparantie van de beschikbare informatie en de mate waarin deze verstrekt moet worden aan een toezichthouder. Ook kunnen er eisen gesteld worden door de wijze waarop een aanbesteding dient te verlopen vast te stellen.
- De spelregels tussen betrokken actoren tot stand komen of veranderen.

Volgens Klijn (1997) verwijst het begrip beleidsnetwerk naar de link van publiek beleid met de strategische en institutionele context het netwerk van publieke, semipublieke en private actoren in rondom een bepaald beleidsveld (Klijn, 1997). Binnen het concept ligt de focus op de analyse van processen, gecombineerd met politieke wetenschappen en organisatietheorieën die betrekking hebben op macht en afhankelijkheden, organisatorische kenmerken en relaties tussen organisaties. Deze kijk op organiseren kan aangeven waarom beleid vaak niet verloopt zoals verwacht doordat er gehandeld is vanuit de gedachte dat de overheid de rol van een centrale rationele actor kan innemen. Door te organiseren vanuit netwerken zullen problemen meer effectief en democratisch kunnen worden opgelost. Daarnaast zou er ruimte kunnen ontstaan voor innovatie (Klijn, 1997).

Het concept beleidsnetwerken is niet ineens ontstaan in de theoretische discussie. Het is het resultaat van een debat dat al lange tijd gaande was.

De discussie over beleid is lange tijd gedomineerd door het idee dat de overheid boven de maatschappij staat en in staat is de samenleving te sturen. De totstandkoming van beleid zou een rationeel proces zijn met een scheiding tussen politiek en beleid. Echter de bestuurskundige praktijk bleek anders in elkaar te zitten. Ondanks grootschalige interventies in de jaren 1960-1970 haalden veel beleid niet de gestelde targets. Aan het eind van deze periode was er veel geïnvesteerd en geprobeerd maar was er vooral een negatief beeld van de overheid ontstaan. Doordat ook de budgetten naar beneden gingen werd er gezocht naar andere strategieën van beleidsvorming. De debatten die op deze periode volgden, vonden plaats in veel subvelden en in verschillende contexten. Veel van de debatten hadden



betrekking op het idee dat de overheid als centrale regelaar en dat burgers, private organisaties, lagere overheden slechts passief betrokken zijn bij het proces. Dit paradigma werd gezien als een van de grootste redenen voor het teleurstellende functioneren van de overheid. Er kwam hiermee aandacht voor de afhankelijkheden tussen de overheid en andere actoren. Deze gedachte werd uitgesproken vanuit verschillende hoeken en het concept "beleidsnetwerk" werd hiermee geboren (Klijn, 1997).

### 3.5 Beleidsnetwerk

Het begrip beleidsnetwerk wordt gebruikt om patronen en relaties te onderscheiden tussen afhankelijke actoren die betrokken zijn bij het proces van publieke beleidsvorming. Hierbij staat het woord "afhankelijk" centraal. Actoren zijn binnen netwerken van elkaar afhankelijk indien ze hun doelen niet kunnen bereiken zonder de middelen of samenwerking van de andere actor. Het omgaan met publieke problemen vereist interactie tussen overheidspartijen, semioverheidspartijen maar ook met private ondernemingen. Omdat de interacties met een bepaalde frequentie plaatsvinden zullen er binnen het proces gedeelde percepties, patronen van participatie en interactieregels tot stand komen.

Beleidsnetwerk: stabiele patronen van sociale relaties tussen afhankelijke actoren die tot stand komen rond beleidsproblemen of beleidsprogramma's (Klijn, 1997).

Er wordt gesproken over beleidsnetwerken omdat de focus ligt op de manier waarop netwerken invloed uitoefenen op de totstandkoming en implementatie van beleid. Dit gebeurt binnen een netwerk door een collectieve actie van verschillende actoren. Het concept biedt een alternatief voor het rationele actor model waarin verondersteld wordt dat de overheid van bovenaf dingen kan opleggen zonder de overige betrokken actoren bij dit beleid te betrekken (Klijn, 1997).

### 3.6 Het Netwerk Model

Binnen het netwerkmodel wordt er van uitgegaan dat de totstandkoming van beleid plaatsvindt in een netwerk bestaande uit verschillende actoren. Deze verschillende partijen beschikken niet over de middelen en de strategieën van de andere partijen. De overheid beschikt niet langer over een superieure positie maar is een partij met dezelfde rechten en plichten als de andere partijen. Beleid komt tot stand door het al dan niet samenwerken van de verschillende partijen binnen een netwerk die allen afhankelijk van elkaar zijn maar ook in het bezit van verschillende meningen, percepties, belangen en strategieën (Klijn, 1997).

Binnen het netwerkmodel worden er niet vooraf doelen geformuleerd. Doelen komen tot stand in het interactieproces waarin over informatie met betrekking tot problemen, preferenties, middelen en doelen wordt onderhandeld. Er zal in dit geval succesvol beleid tot stand komen zodra er sprake zal zijn van een collectieve actie van de verschillende





betrokken actoren. Beleid zal onsuccesvol zijn indien er sprake is van weinig stimulans tot samenwerking of als de mogelijkheid tot een collectieve actie geblokkeerd wordt. De doelen die tot stand komen kunnen te vaag zijn, belangrijke actoren kunnen ontbreken, cruciale informatie kan ontbreken en het commitment van betrokken actoren kan te laag zijn (Klijn, 1997).

### 3.7 SKI als netwerkmanager

Zoals in hoofdstuk 2 staat beschreven heeft SKI zichzelf een aantal rollen toebedeeld die allen betrekking hebben op het verbinden van partijen. Uit deze rollen blijkt dat ze zichzelf niet al superieure partij positioneren maar een schakel in het geheel willen zijn en mensen bij elkaar willen brengen zodat er tot samenwerking gekomen kan worden. Ook de missie "Nu samenwerken voor morgen" is niet een concreet doel maar een doelstelling die aangeeft dat ze graag willen zorgen voor collectieve actie. De verder invulling van deze doelen zal tot stand komen in de dialoog met de verschillende genoemde doelgroepen. Naast een organisatie die past in de beschrijving van een "nieuw tussen organisatie", kan van SKI dus ook gezegd worden dat SKI als netwerkmanager geduid kan worden.

### 3.8 Netwerkmanagement

Zoals hierboven beschreven kunnen een aantal factoren ervoor zorgen dat beleid dat tot stand komt binnen netwerken faalt. Er moet voor gezorgd worden dat er een collectieve actie tot stand komt. Dit kan bewerkstelligd worden door netwerkmanagement.

Netwerkmanagement: coördinerende strategieën van actoren met verschillende doelen en preferenties die betrekking hebben op een bepaald probleem of beleidsonderwerp binnen een bestaand netwerk van inter-organisatorische relaties (Klijn, 1997).

In het geval van netwerkmanagement gaat het echt om verschillende actoren die gezamenlijk een strategie tot stand brengen. Binnen het netwerk is er niet één actor die hiërarchisch boven de andere actoren geplaatst kan worden. Geen van de betrokken actoren heeft genoeg sturingsmogelijkheden om de andere actoren te controleren. Netwerkmanagement is in essentie een inter-organisatorische activiteit (Klijn, 1997).

### 3.9 Instrumenten Netwerkmanagement

De instrumenten die gebruikt kunnen worden door de netwerkmanager zijn van belang voor dit onderzoek. De instrumenten zullen namelijk gebruikt worden om het proces te sturen. Het is dus voor een deel afhankelijk van de gebruikte instrumenten of beleid succesvol is. Ten eerste zal het instrument convenant besproken worden. In de Blue Energy Casus is gebruik gemaakt van een intentieverklaring, die ervoor zou moeten zorgen dat het proces tot een goed einde zou komen. Dit is echter niet gebeurd. De theorie heeft echter een aantal noties waarop gelet dient te worden en ook worden er een aantal aanbevelingen genoemd.



Vervolgens zullen er een aantal andere, meer algemene, instrumenten benoemd worden. Een convenant is slechts één instrument. Om aanbevelingen te kunnen afleiden uit te theorie zullen er meer instrumenten benoemd dienen te worden.

### 3.9.1 Convenanten

Wanneer een partij eenmaal betrokken is bij het besluitvormingsproces zal deze moeten deelnemen het eind van het proces (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1997). Een manier om deze verplichting vast te leggen is door gebruik te maken van een convenant. In de casus die binnen dit onderzoek centraal staat hebben de verschillende partijen ook een convenant met elkaar gesloten. Toch is de samenwerking beëindigd.

De centrale gedachte om binnen netwerken gebruik te maken van convenanten is de gedachte dat een convenant een passend instrument is binnen de structuur- en proceskenmerken van een netwerk (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999). Door het sluiten van een convenant wordt het bestaan van een netwerk door de betrokken actoren onderstreept. Daarnaast zal een convenant een concrete en formele invulling kunnen geven doordat het afspraken en spelregels vaststelt.

Convenant: een document met afspraken, ondertekend door twee of meer partijen ( de Bruijn en Ten Heuvelrug, 1999).

De juridische status van convenanten is vaak onduidelijk. Vooral de vraag of dit type document een privaatrechtelijke overeenkomst is, wordt verschillend beantwoord. Naast het document is bij de beoordeling van een convenant ook de totstandkoming van het convenant van belang. Aan de totstandkoming gaat een proces van overleg en onderhandeling vooraf. Dit proces is vaak te omschrijven als open en dynamisch. Op een bepaald moment zullen er afspraken worden vastgelegd, deze kunnen 1.) betrekking hebben op inhoudelijke prestaties en 2.) betrekking hebben op een procedure (dat ze met elkaar in overleg blijven). De mate waarin deze afspraken gedetailleerd zijn, kan enorm verschillen (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).

Zodra het convenant is ondertekend gaan het co-venanting proces van start. Dit proces start omdat het niet vanzelfsprekend is dat de betrokken partijen zich aan de uitvoering van het convenant zullen houden. Daarnaast zijn de gemaakt afspraken vaak zo globaal dat het belangrijk is dat deze afspraken verder worden uitgediept. Ook kan het zo zijn dat er inhoudelijke afspraken zijn gemaakt maar dat er niet is vastgesteld in welke volgorde deze zullen worden nagekomen. Ook dan is het van belang dat dit nog nader wordt vastgelegd. Dit kan ook gebeuren door bepaalde onderwerpen nogmaals te benoemen in deelconvenanten of meta-convenanten (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).



De betekenis van een convenant komt tot stand in het proces. Binnen het proces heeft een convenant een bepaalde functie. Er worden afspraken vastgelegd en het proces krijgt richting door het convenant. Het convenant moet niet worden gezien als document maar als begin van het proces (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).

Een convenant is een instrument om consensusvormende processen te organiseren en te stimuleren ( de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).

#### 3.9.1.1 Convenanten als middel om invloed uit te oefenen

Er bestaan een aantal mogelijkheden om met behulp van een convenant de structuur van netwerken en besluitvormingsprocessen binnen netwerken te veranderen (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).

Een netwerk kan vanuit het perspectief van sturing zowel een te hoge als een te lage mate van pluriformiteit kennen. Een convenant kan ervoor zorgen dat er een optimale pluriformiteit tot stand komt. Met pluriformiteit wordt in dit geval bedoeld dat er verschillende (soorten) actoren betrokken dienen te zijn bij het proces (zie paragraaf 3.10 over de condities van netwerkmanagement).

Een convenant kan een hulpmiddel zijn om de pluriformiteit van een netwerk te reduceren (zie Bekkers, 2007). Dat kan op de volgende manier: de sturende actor laat via berichten weten geïnteresseerd te zijn in het opstellen van een convenant om tot een gezamenlijke aanpak te komen. Het deel van de ontvangers die geïnteresseerd is, zal zich organiseren en zich als betrouwbare onderhandelpartner presenteren. Hierdoor wordt de pluriformiteit verminderd omdat er gedwongen afstemming plaats vindt.

Indien de pluriformiteit in een netwerk te klein is, kan een convenant ook uitkomst bieden doordat er extra partijen uitgenodigd kunnen worden deel te nemen aan het proces (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).

Naast een hulpmiddel om de pluriformiteit binnen netwerken te managen kunnen convenanten ook gebruikt worden om de geslotenheid van actoren te doorbreken (zie paragraaf 3.10 over de condities van netwerkmanagement). Een gesloten netwerk is een netwerk waarin de betrokken actoren niet wisselen. Door het sluiten van een convenant zal er communicatie tussen de verschillende partijen tot stand komen. Er zal een gemeenschappelijke taal en gemeenschappelijke waarden en normen zullen tot stand komen. Daarnaast zal een convenant aanleiding geven tot het afleggen van verantwoordelijkheid door de verschillende actoren. Dit alles zal plaats vinden in een zekere institutionalisering van de gemaakt afspraken. Een vastgelegde structuur zorgt ervoor dat actoren zich van elkaar afsluiten (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).



Dit alles maakt duidelijk dat een convenant met slechts een juridische benadering weinig vruchtbaar zal zijn. Het gaat erom dat de verschillende partijen zich voor elkaar open stellen. Er zullen nieuwe actoren en nieuwe relaties ontstaan (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).

Door het sluiten van een convenant zullen de afhankelijke relaties tussen de verschillende actoren meer duurzaam worden. Nadat actoren een afhankelijke relatie hebben ontwikkeld zullen andere actoren dit oppikken en hierbij betrokken willen raken. Dergelijke processen zullen ervoor zorgen dat het convenant (en vooral het daaropvolgende proces) worden geconstitutionaliseerd (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).

Het is daarbij wel van groot belang dat bij het opstellen van een convenant zoveel mogelijk actoren betrokken worden. Hierdoor worden zoveel mogelijk problemen en oplossingen binnen het proces gebracht. Daarnaast zullen partijen binnen het convenant moeten overleggen en zullen onverwachte acties minder snel plaatsvinden (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).

Door dit alles kan een convenant vooral een aanjaag-effect tot stand brengen. Actoren die twijfelen over deelname zullen over de streep worden getrokken door het toekomstig belang dat ze zouden kunnen hebben met de samenwerking (de Bruijn, 1999).

### 3.9.1.2 Aanbevelingen voor convenanten

Hiervoor is beschreven hoe convenanten aansluiten bij de structuur van netwerken binnen besluitvormingsprocessen. Daarnaast is beschreven hoe convenanten een rol kunnen spelen bij het managen van netwerken. Tot slot volgen hier een aantal aanbevelingen over de mogelijk vorm van convenanten en hoe deze een effectieve bijdrage kunnen leveren aan netwerken (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).

- Beschouw convenanten als ondergeschikt aan de co-venanting processen; Een convenant mag niet geschouwd worden als het sluitstuk van een proces, maar juist als het beginpunt van het proces. Convenanten moeten ervoor zorgen dat het daaropvolgende proces wordt gefaciliteerd. Dit zal beter gaan, naar mate zij sterker bijdragen aan het openhouden van de lijnen tussen van elkaar afhankelijke actoren. Er zullen uiteindelijk duurzame relaties tussen actoren ontstaan en er zullen spelregels tot stand komen, bijv. met betrekking tot communicatie, die ervoor zullen zorgen dat de totstandkoming van arrangementen beter haalbaar wordt (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).
- Convenanten moeten procesmatige regels bevatten; Doordat convenanten belangrijk zijn voor het proces, zal het noodzakelijk zijn om binnen convenanten veel aandacht te schenken aan afspraken over het proces. Het is zeer belangrijk dat actoren elkaar blijven ontmoeten en dus zijn toe- en uittredingsregels van groot belang, naast interactieregels en regels over



conflictbeslechting. Het proces is immers een belangrijke voorwaarde voor het tot stand brengen van inhoudelijke resultaten (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).

- Laat ruimte binnen convenanten;  
De afspraken die binnen convenanten centraal staan zijn vaak moeilijk afdwingbaar. Vandaar dat convenanten (vooral aan het begin van het proces) open moeten zijn waardoor er enige ruimte voor interpretatie is. Dit kan ook functioneel zijn doordat op deze manier meer partijen kunnen toetreden tot het convenant. Er zal hierdoor ruimte zijn voor de dynamiek om met problemen en oplossingen om te gaan (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).
- Bekijk of ruimte tussen onderhandelingspartners en hun achterban gewenst is;  
Ook de binding met de partijen die het convenant aangaan met hun achterban is zeer belangrijk. Als deze binding ontbreekt, zal de positie van de actor die onderhandelt zwakker zijn doordat de achterban zich mogelijk niets zal aantrekken van de afspraken. Volledige binding zal ervoor zorgen dat de onderhandelingspartner geen enkele bewegingsruimte heeft waardoor er lastig onderhandeld kan worden (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).
- Pas de aard van het convenant aan het proces aan.  
De mate van openheid binnen convenanten en de balans tussen inhoudelijke en procesafspraken moet aansluiten op de stand van zaken van het proces. Aan het begin van het proces zullen er meer procesafspraken gemaakt dienen te worden. Later in het proces zullen afspraken gemaakt worden die steeds meer betrekking zullen hebben op de inhoud. Er moet steeds in het achterhoofd gehouden worden dat het convenant het proces moet faciliteren en zich daarnaast moet aanpassen aan het verloop van het proces (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).

### 3.9.2 Andere instrumenten

Naast convenanten bestaan er meer instrumenten om als netwerkmanager invloed uit te oefenen. Deze instrumenten zijn onder te verdelen in verschillende categorieën. Hieronder zullen deze instrumenten per categorie behandeld worden.

- Sturingsinstrumenten;  
Deze instrumenten zijn ontwikkeld om invloed uit te oefenen op bestaande instituties. Dat wil zeggen dat ze gemaakt zijn om de karakteristieken van de context waarin de overheid functioneert te beïnvloeden. Dit gebeurt via de actoren of via relaties tussen actoren. Dit kan bijvoorbeeld door het stellen van regels waardoor de macht binnen het netwerk anders wordt verdeeld (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1997). Middelen worden anders verdeeld waardoor actoren een andere positie krijgen, actoren zullen verdwijnen uit het netwerk en actoren zullen worden toegevoegd aan het netwerk. Een concreet voorbeeld van een sturingsinstrument is het verstrekken van subsidies. Door de verstrekking van subsidies zullen de verhoudingen tussen actoren binnen netwerken veranderen.



Instrumenten die invloed willen uitoefenen op het aantal actoren in een netwerk kunnen direct en indirect werken. De meest directe manier om het aantal actoren te verhogen is het plaatsen van een nieuwe actor binnen het proces. Dit gebeurt over het algemeen door een publieke netwerkmanager. Als dit op een meer indirecte manier gebeurt zal de netwerkmanager de spelregels en condities binnen het netwerk veranderen waardoor en andere actoren ook kunnen toetreden (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1997).

Naast instrumenten om het aantal actoren te verhogen bestaan er ook instrumenten om het aantal actoren te verlagen. Dit zal gebeuren doordat de balans tussen macht van de actoren onderling verplaatst wordt doordat de waarden en regels veranderen. Een voorbeeld hiervan is het stellen van eisen aan een werkgever, waardoor een actor mogelijk wordt uitgesloten (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1997).

Naast het verhogen en verlagen van het aantal actoren kan ook de interne structuur van actoren worden veranderd. In dit geval zullen de relaties en verschillen in de manier van handelen tussen actoren veranderen. Dit zal over het algemeen gebeuren door het scheiden van machten. Een actor mag niet twee verschillende rollen vervullen (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1997).

Naast veranderingen in het aantal actoren kan er ook gestuurd worden op de relaties tussen de actoren. Hierbij gaat het om relaties die vastgelegd worden in statuten en rechten en plichten tussen actoren. Hierdoor worden afhankelijkheden gecreëerd die voorheen er niet waren. Actoren kunnen bijvoorbeeld onder de supervisie van een andere actor geplaatst worden (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1997).

Naast het creëren van nieuwe relaties kan er ook gestuurd worden op bestaande relaties tussen de verschillende actoren. In dit geval worden bijvoorbeeld tussen concurrerende bedrijven prijsafspraken gemaakt. De overheid zal dit proberen te voorkomen om een vrije markt te creëren (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1997).

- Financiële instrumenten;  
Ook in het geval van financiële instrumenten is er onderscheid tussen instrumenten die zich richten op actoren en instrumenten die zich richten op de relaties tussen verschillende actoren (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1997). Financiële sturing kan plaatsvinden doordat de overheid (mede) investeert in projecten waardoor en nieuwe ruimtes en mogelijkheden ontstaan.

De eerste groep instrumenten zorgt ervoor dat er nieuwe actoren kunnen toetreden tot het netwerk. Dit gebeurt bijvoorbeeld doordat de overheid zorgt dat er een vacuüm ontstaat in de markt van bepaalde diensten of goederen. Nieuwe actoren zullen proberen dit vacuüm te vullen waardoor en nieuwe actoren toetreden (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1997).

Financiële instrumenten kunnen ook gebruikt worden om de autonomie van de actoren te vergroten. Op deze manier krijgt de betreffende actor een sterkere positie binnen het netwerk. Dit vindt plaats doordat de overheid samen met een bedrijf



investeert terwijl het bedrijf de verantwoordelijkheid blijft dragen. Hierdoor worden het bedrijf financieel gesteund maar wordt vooral de marktpositie van de betreffende actor vergroot (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1997).

Een financiële instrumenten om de relatie tussen verschillende actoren te beïnvloeden kan door de netwerkmanager gebruikt worden door financiële afspraken te maken die bindend zijn voor de actor waarmee de afspraak gemaakt is. Hierdoor kunnen onafhankelijke actoren ook gebonden worden aan het proces (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1997).

- Communicatieve instrumenten.  
Communicatieve instrumenten zijn niet bedoeld om gedrag van actoren te beïnvloeden. Deze instrumenten worden gebruikt om de percepties van problemen en zelfs de normen en waarden van personen te beïnvloeden (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1997). Een concreet communicatief instrument is het geven van voorlichting door de overheid over een bepaald onderwerp.

Daarnaast worden communicatieve instrumenten ook wederom gebruikt om de relaties tussen actoren te beïnvloeden. Dat gebeurt door de concepten die actoren gebruiken, de meningen die ze hebben met betrekking tot problemen te stroomlijnen en mogelijk te veranderen. Het gaat hier concreet om het beïnvloeden van percepties over bepaalde kwesties en het verschaffen van informatie waardoor er meer duidelijkheid voor de betrokken actoren ontstaat. De gebruikte concepten zullen namelijk van invloed zijn op de mogelijke aanpak later in het proces (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1997).

#### Instrumenten voor Netwerkmanagement

- Convenant;
- Sturingsinstrumenten;
- Financiële instrumenten;
- Communicatieve instrumenten.

### 3.10 Conditie voor Netwerkmanagement

Om te onderzoeken wanneer Netwerk management effectief is, is het noodzakelijk om te kijken aan welke voorwaarden voldaan moet worden om het proces tot een goed einde te brengen. Daarnaast wordt er voor het succes van netwerkmanagement vaak verwezen naar de tevredenheid van de verschillende betrokken actoren. Systematisch onderzoek naar de effecten en effectiviteit van netwerkmanagement ontbreekt bijna geheel. Er zijn een aantal auteurs die condities hebben opgesteld voor de methode en potentiële succesfactoren (Klijn, 1997).

- Het aantal actoren;



Hoe meer actoren betrokken zijn in het interactieproces hoe moeilijker het is om tot overeenstemming te komen. Omdat er tot een collectieve actie dient te komen moet het aantal actoren dat betrokken is, overzichtelijk zijn. Het gaat er niet om zo veel mogelijk actoren te betrekken bij het proces maar er moet gezocht worden naar een adequaat level van participatie (Klijn, 1997).

- Diversiteit binnen netwerk;  
Zoals al eerder in dit onderzoek besproken is pluriformiteit een kenmerk dat hoort bij netwerkmanagement. De complexiteit van netwerkmanagement zit hem vooral in de diversiteit van de actoren die deel uitmaken van het netwerk. In het geval van netwerkmanagement wordt het handelen van actoren geprobeerd te beïnvloeden. Netwerkmanagement is dus succesvol als het lukt om te sturen zonder dat de verschillen tussen de actoren worden vergeten (Klijn, 1997).
- Geslotenheid van netwerk;  
Naast pluriformiteit is ook de geslotenheid van netwerken al eerder genoemd als een kernmerk van netwerkmanagement. De mogelijkheden voor succesvol netwerkmanagement zullen kleiner zijn, als het systeem waarin gewerkt wordt meer gesloten is. Als een systeem gesloten is zal er moeilijker gestuurd kunnen worden. Door een meer open te organiseren zal er vanzelf een balans gevonden worden tussen sociale krachten en de belangen van de verschillende actoren binnen het systeem (Klijn, 1997).
- Conflicterende belangen;  
Als de verschillen in belangen zo groot zijn dat er een conflict zal ontstaan zal een geen succesvol netwerkmanagement gevoerd kunnen worden. Om tot een collectieve actie te kunnen komen is het noodzakelijk dat er sprake is van gedeelde belangen. Deze gedeelde belangen kunnen ook ontstaan door interactie binnen een netwerk. Belangen kunnen gezien worden als een sociale constructie waardoor betrokken actoren vaak niet weten waar deze belangen komen. Hierdoor kunnen binnen netwerken door te overleggen en te communiceren verschuivingen plaats vinden in belangen en zullen er collectieve belangen tot stand komen (Klijn, 1997).
- Kosten netwerk;  
Netwerk management brengt kosten met zich mee. Het gaat hierbij om geld dat geïnvesteerd moet worden binnen een netwerk maar ook om moeite en inspanning die moet worden gedaan om een succesvol proces tot stand te brengen. Hoe hoger deze kosten zijn, hoe minder actoren deel zullen nemen aan het proces. Door gebruik te maken van een open systeem waardoor het systeem zichzelf zal organiseren worden de kosten zo laag mogelijk gehouden (Klijn, 1997).





- Politieke en Sociale context;  
De processen die binnen een netwerk plaatsvinden worden beïnvloed door de omgeving van het netwerk. Deze omgeving kan er voor zorgen dat een netwerk uit elkaar valt, regels en percepties veranderen waardoor processen een onverwachte wending kunnen nemen. Daarom is het bij netwerkmanagement van belang dat ontwikkelingen getoetst worden aan de omgeving en dat er indien nodig geanticipeerd wordt op de omgeving van het netwerk (Klijn, 1997).
  
- Leiderschap en commitment;  
Het succes van netwerkmanagement wordt ook bepaald door de kwaliteiten van de actoren die actief zijn binnen het netwerk. Dit komt vaak tot uiting in vaardigheden die betrekking hebben op leiderschap. Dit houdt in dat er binnen de eigen organisatie voor backing van het traject moet worden gezorgd. Een gesloten overeenkomst moet dus een overeenkomst zijn tussen organisaties en niet tussen de personen die met elkaar hebben onderhandeld. Daarnaast is het ook van belang dat door middel van goed leiderschap commitment tot stand wordt gebracht tussen de verschillende betrokken actoren binnen het proces (Klijn, 1997).
  
- Vaardigheden van netwerkmanager.  
Tot slot is het ook van belang dat een netwerkmanager over een bepaald aantal vaardigheden beschikt. Een netwerkmanager moet in staat zijn te werken binnen een complex domein en moet kunnen schakelen tussen verschillende actoren, methoden en aanpakken. Daarnaast is het ook van belang dat een netwerkmanager in staat is zijn onafhankelijke positie te behouden. Tot slot is het ook van belang dat de netwerkmanager door de andere actoren geaccepteerd wordt als de netwerkmanager (Klijn, 1997).

#### Conditie Netwerkmanagement

- Het aantal betrokken actoren;
- De diversiteit binnen het netwerk;
- Geslotenheid van het netwerk;
- Conflicteren de belangen;
- Kosten netwerk;
- Politieke en Sociale context;
- De kracht van leiderschap en commitment;
- Vaardigheden van netwerkmanager.

Bron: Kickert, 1997



### 3.11 Succesvol Netwerkmanagement

Zoals al eerder aangegeven wordt er naast de juiste voorwaarden om tot de gewenste effecten te komen ook succes gemeten aan de hand van de tevredenheid van actoren. De gewenste effecten kunnen voor de verschillende betrokken actoren anders zijn. Hierdoor is het een lastig om een bepaalde maat te gebruiken om het succes binnen een netwerk aan te geven (Klijn, 2010).

Uit onderzoek onder projectmanagers blijkt dat vooral het vertrouwen van de verschillende partijen een cruciale rol speelt om succesvol netwerkmanagement te voeren. Vertrouwen vergemakkelijkt het onderhandelingsproces en zal ervoor zorgen dat innovatieve processen tot stand kunnen komen. Om in dat geval voorwaarden te benoemen is het noodzakelijk om na te gaan hoe vertrouwen tussen partijen tot stand gebracht kan worden (Klijn, 2010).

Vertrouwen: "is een de min of meer stabiele, positieve perceptie bij de deelnemers van de bedoelingen van andere deelnemers, namelijk, de perceptie dat de andere deelnemers zich zullen onthouden van opportunistisch gedrag" (Klijn, 2010).

Vertrouwen is van belang omdat het hebben van vertrouwen de transactiekosten van het proces vermindert. Daarnaast zorgt vertrouwen natuurlijk voor een eenvoudige samenwerking en stabielere netwerken. Daarnaast stimuleert vertrouwen de zin om van elkaar te leren, te ontwikkelen en het tot stand brengen van innovaties (Klijn, 2010).

### 3.12 Strategieën voor netwerkmanagement

Binnen dit onderzoek staat de vraag centraal of er door SKI lering getrokken kan worden uit de Blue Energy casus. Om deze vraag te kunnen beantwoorden dient er te worden nagegaan welke handelswijze er gekozen is door SKI. Deze handelswijze, of strategie, geeft aan op welke manier SKI heeft geprobeerd het proces te sturen, of terwijl op welke manier er is geprobeerd invloed uit te oefenen. Dit is de eerder genoemde sturingsmethode.

Om een succesvolle vorm van netwerkmanagement te kunnen voeren zal het spel of het interactieproces en institutionele factoren mee genomen moeten worden in de keuze voor een bepaalde strategie. Hierbij gaat het vooral om de afhankelijke relaties tussen de verschillende actoren, de regels die de interacties sturen etc.. Daarnaast is het van belang dat de institutionele context mee wordt gewogen.

Er kunnen twee vormen van netwerkmanagement worden onderscheiden. Ten eerste is dat het managen van interacties binnen netwerken, ook wel het "Gamemanagement" genoemd. Ten tweede kan er sprake zijn van netwerk structurering (Kickert en Koppenjan, 1997).

#### Netwerkmanagement als "Game Management"

In dit geval wordt er gestuurd aan de hand van de interactieve processen die plaatsvinden binnen netwerken en die ervoor kunnen zorgen dat een netwerk geactiveerd wordt om



bepaalde problemen of issues op te lossen, ad hoc arrangementen tot stand brengen waardoor er ook interactie tot stand gebracht wordt, problemen en partijen bij elkaar brengen, het promoten van favoriete condities voor collectieve actie en het managen van conflicten (Kickert en Koppenjan, 1997).

- Het activeren van netwerken;  
Bij het activeren van netwerken wordt er door de netwerkmanager interactie geïnitieerd binnen processen of "games" om een bepaald probleem of issue op te lossen. Het activeren van netwerken houdt in dat er belangrijke actoren wordt geïdentificeerd en geactiveerd. Dit kan ook selectief gebeuren. In dat geval worden alleen de partijen gemobiliseerd die noodzakelijk zijn om het probleem op te lossen. De actoren waarvan de netwerkmanager meent dat deze noodzakelijk zijn voor het proces worden actief betrokken. Hierbij is het van belang dat er mensen betrokken worden die cruciale posities bezitten. Daarnaast is het van belang dat er voldoende informatie beschikbaar is binnen deze partijen. Alle beschikbare informatie moet geleverd kunnen worden door de geactiveerde actoren. Als dat niet het geval is, is het netwerk niet compleet.  
Het succes van deze strategie is afhankelijk van de bereidheid van de betrokken actoren om te participeren, te investeren en informatie te verschaffen. Daarnaast moeten de niet betrokken actoren accepteren dat zij niet betrokken worden bij het proces (Kickert en Koppenjan, 1997).
- Arrangeren van netwerken;  
Het komen tot een collectieve actie houdt in dat de verschillende actoren zullen besluiten te participeren in het proces. De strategie arrangeren houdt in dat de netwerkmanager de verschillende partijen bij elkaar brengt om tot samenwerking te komen. Het besluit tot participatie is voor de betrokken partijen echter nooit zonder risico. Bij de strategie arrangeren van netwerken zal er een mechanisme worden gebruikt dat ervoor zal zorgen dat conflicten en verschillen in belangen en meningen zullen worden teruggedrongen. Dit gebeurt doordat binnen deze strategie samenwerken centraal staat en de verschillen en conflicten hiervoor als ondergeschikt gepresenteerd worden (Kickert en Koppenjan, 1997).
- Samenbrengen problemen, oplossingen en actoren;  
Binnen deze strategie wordt er gezocht naar mogelijkheden om problemen, oplossingen en actoren bij elkaar te brengen (Kingdon, 1984). Als problemen, oplossingen en actoren als verschillende onafhankelijke stromen worden gezien binnen het beleidsproces dan zal het voor agendavorming en later voor beleidsvorming noodzakelijk zijn dat deze stromen op een zeker moment bij elkaar komen. De rol om deze stromen bij elkaar te brengen zal worden ingenomen door



entrepreneurs die willen investeren zodat het beleid positief uitslaat in het eigen voordeel (Kickert, en Koppenjan 1997).

Het samenbrengen van de verschillende stromen kan op verschillende manieren:

- o Als laissez-faire leider: deze leider is gefocust op het bij elkaar brengen van de verschillende partijen en is niet geïnteresseerd in de outcome van dit interactieproces;
- o Als orkestleider: de orkestleider heeft precies voor ogen hoe de collectieve actie er uit moet zijn;
- o Als filmproducent: de filmproducent heeft veel invloed maar is voor het komen tot een goed resultaat wel afhankelijk van andere actoren die betrokken zijn bij het proces (Kickert en Koppenjan, 1997).

- Faciliteren van netwerken;

Bij het faciliteren van netwerken gaat het om het creëren van condities om tot het gewenste consensus te komen binnen het interactieproces. In dit geval is de netwerkmanager dus een echte procesmanager en is het belangrijk de interactie te structureren aan de hand van verschillende stappen. Om deze strategie te kunnen toepassen is het belangrijk dat er kennis is over de issues die spelen, de verschillende ideeën die er bestaat, de mate waarin men elkaars mening accepteert en de mate waarin men bereid is samen te werken om tot een oplossing van het probleem te komen. Om tot een effectief beleid te kunnen komen moet er in dit geval sprake zijn van een open uitwisseling van ideeën, opties en informatie. Hiermee worden conflicten vermeden en consensus gesmeed (Kickert en Koppenjan, 1997).

36

---

- Bemiddeling en Arbitrage

Bemiddeling en arbitrage wordt toegepast als het proces zich in een impasse bevindt doordat er conflicten zijn ontstaan. In het geval van bemiddeling en arbitrage wordt de verantwoordelijkheid van de outcomes nog steeds gelegd bij de partijen die betrokken zijn in het beleidsproces. Bemiddeling zal tot stand komen door de netwerkmanager indien die niet betrokken is bij het conflict. Bemiddeling kan spontaan ontstaan, maar een bemiddelaar kan ook door de partijen met een conflict worden uitgenodigd om te bemiddelen (Kickert en Koppenjan, 1997).

Er zijn een aantal activiteiten die een bemiddelaar kan ondernemen:

- o Zorg dragen dat de relaties tussen de verschillende partijen behouden blijven. Dit houdt ook in ervoor gezorgd dient te worden dat de betrokken partijen elkaar belangen herkennen en respecteren;
- o Een vinger aan de pols houden als het gaat om procedures die tot stand dienen te komen en voorstellen die op tafel liggen;



- o Signaleren welke middelen er nodig zijn om het conflict op te lossen en aandringen tot het gebruiken van deze middelen. Dit kan inhouden het doen van onderzoek, juridische en technische inbreng leveren, etc.;
- o Onderzoek doen naar de verschillende standpunten van de verschillende partijen. Daaropvolgend kan er op zoek gegaan worden naar bijpassende oplossingen;
- o Het betrekken van de buitenwereld van de belangen en ideeën van de buitenwereld van het netwerk;
- o Het enthousiasmeren van de betrokken partijen om betrokken te zijn bij voorgenomen doorbraken (Kickert en Koppenjan, 1997).

#### Netwerkmanagement als “het structureren van het netwerk”

Als het onmogelijk lijkt om binnen bestaande netwerken problemen op te lossen kan er getracht worden het netwerk te herstructureren. In zo'n geval kan er namelijk sprake zijn van een misfit tussen de structuur van het beleidsnetwerk en de structuur van de nodige beleidsinteractie. Deze misfit zou kunnen wijzen op het mislukken van het voorgenomen beleid. Aan de andere kant is reorganisatie van een netwerk niet altijd wenselijk omdat een netwerk zich vanzelf organiseert naar de taak waarvoor deze tot stand is gekomen.

Daarnaast kost het herstructureren van netwerken veel geld en tijd. Een ander tegenargument om beleidsnetwerken te herstructureren is dat het opgebouwde sociale kapitaal binnen en beleidsnetwerk verloren gaat doordat het zelfsturend vermogen van een netwerk op deze manier verloren gaat. Ondanks de waarschuwingen zoals hierboven uiteengezet om beleidsnetwerken te herstructureren, kunnen er toch een aantal strategische veranderingen tot stand worden gebracht waardoor de misfit kan worden aangepakt (Kickert en Koppenjan, 1997).

Ten eerste kan de netwerkmanager ervoor kiezen het formele beleid te beïnvloeden. In dit geval wordt de verdeling van middelen binnen het netwerk, de regels binnen het netwerk en de posities van de betrokken actoren binnen het netwerk beïnvloed. In dit geval kunnen breekpunten worden afgewend of verwijderd (Kickert en Koppenjan, 1997).

Een tweede strategie die wordt beschreven is het aanbrengen van veranderingen binnen de afhankelijke relaties tussen de verschillende actoren binnen het netwerk. Er zijn binnen een netwerk vaak een aantal subnetwerken met de eigen afhankelijke relaties. Echter om een netwerk effectief te laten zijn dienen er niet te veel betrokken actoren te zijn, deze strategie kan hiervoor zorgen (Kickert en Koppenjan, 1997).

De derde strategie is erop gericht de verschillende waarden, normen en percepties van de betrokken actoren binnen het netwerk te beïnvloeden. Door te interveniëren binnen het proces kan de manager proberen de waarden en belangen van een bepaalde groep binnen



het netwerk te sturen. Dit gebeurt vaak door nieuwe informatie beschikbaar te stellen waardoor de verhoudingen zullen veranderen (Kickert en Koppenjan, 1997).

De vierde strategie gaat verder dan de vorige drie. Binnen deze strategie gaat het om het mobiliseren van nieuwe en andere coalities door het bewerkstelligen van een paradigmaswitch. De keuze van deze strategie wordt vaak vooraf gegaan aan een belangrijk omslag punt waardoor herstructureren van groot belang wordt. Er moet echter niet worden vergeten dat er veel nadelen bestaan aan het herstructureren van netwerken en dat het niet eenvoudig zal zijn (Kickert en Koppenjan, 1997).

De laatste strategie die wordt benoemd is die van managent door het creëren van chaos. In dit geval dienen de gesloten systemen te worden opgebroken door druk te zetten. Doordat door het openen van het netwerk weer veel nieuwe opties in beeld komen zal er mogelijk een nieuw beleidsnetwerk ontstaan (Kickert en Koppenjan, 1997).

#### Strategieën netwerkmanagement

##### Game Management

- Activeren van netwerk;
- Arrangeren van netwerk;
- Samenbrengen stromen;
- Faciliteren netwerk;
- Bemiddeling en arbitrage.

##### Herstructureren van netwerken

- Beïnvloeden formele beleid;
- Beïnvloeden inter-persoonlijke relaties;
- Beïnvloeden van normen, waarden, percepties;
- Mobilisatie nieuwe netwerken;
- Management door chaos.

Bron: Kickert en Koppenian, 1997

### 3.13 Spelregels in netwerken

Ook de spelregels binnen netwerken zijn van belang voor dit onderzoek. De geldende spelregels zullen invloed uitoefenen op het handelen van de betrokken actoren. Deze spelregels zullen dus ook een verklaring kunnen vormen voor het handelen van de betrokken actoren en dus ook voor het tot stand komen van een collectieve actie, of het juist niet tot stand komen van deze collectieve actie.

Het handelen binnen netwerken wordt vaak verklaard door de afhankelijke relaties binnen netwerken. Daarnaast zijn er een aantal strategieën die men kan gebruiken om invloed uit te oefenen binnen netwerken. Echter wanneer een partij binnen een netwerk zich steeds strategisch gedraagt, zal het vertrouwen binnen een netwerk verminderen. Minder vertrouwen binnen een netwerk kan leiden tot een zeer lastige besluitvormingsproces. Echter vertrouwen is zeer belangrijk om samen tot overeenstemming te komen, samen een collectieve actie te ontwikkelen en dus effectief beleid tot stand te brengen. Er zijn dan ook



spelregels ontwikkeld die een bijdrage kunnen leveren binnen een netwerk door het onderling vertrouwen te vergroten. Spelregels zullen er voor zorgen dat het gedrag dat geoorloofd is wordt vastgesteld en zal er dus voor zorgen dat strategisch gedrag zal afnemen (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).

Zowel binnen de publieke als de private sector zullen er actoren zijn die zich bevinden in een hiërarchisch bovengeschikte positie tegenover een andere actor. Op deze actoren zijn vaak juridische en morele spelregels van toepassing over hoe zij met deze positie dienen om te gaan. Bij een hogere positie horen in het algemeen meer spelregels. Hoe meer macht en invloed iemand heeft hoe meer deze ingeperkt wordt door regels (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).

Omdat de overheid een positie heeft boven in de hiërarchie, zijn op de overheid bijzondere spelregels van toepassing. Dit zijn in de eerste plaats natuurlijk de juridische regels van behoorlijk bestuur en voor behoorlijke regelgeving. Naast juridische regels heeft de overheid ook te maken met morele regels. De overheid dient zorgvuldig en betrouwbaar te handelen. Daarnaast is het van belang dat gemaakte beslissingen goed gemotiveerd worden, dat de gebruikte informatie ter beschikking wordt gesteld en dat er uiteraard geen beïnvloeding heeft plaatsgevonden door het aannemen van geschenken. Met andere woorden de overheid is verplicht de gemaakte keuzen publiek te verantwoorden. Doordat de overheid over veel macht beschikt is deze gebonden aan strenge regels die vaak zelfs strenger zijn dan voor actoren met minder macht (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).

Hetzelfde geldt voor bedrijven. Bedrijven met meer macht zijn gebonden aan strengere juridische en morele regels, doordat het onwenselijk is dat deze partijen misbruik maken van de marktposities die zij bekleden (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).

Zodra een structuur zich ontwikkelt vanuit een hiërarchische structuur naar die van de structuur van een netwerk, zullen ook de geldende spelregels mee ontwikkelen. De kenmerken van netwerken, zijnde afhankelijke relaties, pluriformiteit en geslotenheid, hebben grote gevolgen voor de spelregels (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).

In netwerken zijn relaties niet langer ondergeschikt maar wederzijds afhankelijk, waardoor spelers binnen een netwerk elkaar nodig hebben om iets te kunnen bereiken. Doordat spelers elkaar nodig hebben zullen ze bereid zijn bepaalde spelregels binnen het systeem te accepteren. Schendt een bepaalde partij de spelregels binnen het systeem dan zal dat de volgende keer tegen deze actor gebruikt kunnen worden. De keuze of een partij zich zal houden aan de spelregels zal het resultaat zijn van een kosten-baten afweging. De vraag die dus centraal staat is of de beperkingen die worden opgelegd door de spelregels opwegen tegen de baten die kunnen worden behaald binnen het netwerk. Daarnaast kunnen spelers



zich ook houden aan de regels omdat dit eenmaal de norm is en zij deze norm niet willen schenden (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).

Door de afhankelijke relaties binnen netwerken zijn vier spelregels tot stand gekomen:

1. De machtigste actor stelt zich terughoudend op;  
Doordat de verschillende machtsbronnen verdeeld zijn hebben de betrokken actoren elkaars steun nodig. Deze machtsbronnen zijn echter vaak wel oneerlijk verdeeld. Zodra er een actor is die over meer machtsmiddelen beschikt dan de andere actoren zal deze actor zich terughoudend opstellen. Deze terughoudendheid is te verklaren doordat de machtigste actor een systeemverantwoordelijkheid heeft. Wanneer de relaties binnen een netwerk verstoort zullen raken, is de machtigste actor de aangewezen partij om ervoor te zorgen dat de verhoudingen niet blijvend verstoort raken. Door constant in het proces zijn positie uit te buiten zal de actor gezag verliezen. Daarnaast is terughoudendheid ook noodzakelijk omdat een machtspositie kan eroderen wanneer machtsmiddelen worden ingezet. Het dreigen met het inzetten van macht blijkt vaak effectiever dan het echt inzetten van macht. Ook is terughoudendheid natuurlijk van belang omdat zonder andere actoren geen duurzame resultaten geboekt kunnen worden (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).
2. Vier de winst niet openlijk;  
Als er invloed uitgeoefend wordt, moet ervoor gezorgd worden dat de inzet van het machtsmiddel zo onzichtbaar mogelijk blijft. De winnaar mag niet pronken met de winst omdat het verlies van de andere betrokken actor zo klein mogelijk moet lijken. Verliezers moeten worden gespaard en de uitslag moet worden gepresenteerd als een gegeven (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).
3. De uitkomsten van strategisch gedrag moeten inhoudelijk worden gerechtvaardigd;  
Binnen netwerken komt besluitvorming tot stand na een proces van onderhandelen. Actoren onderhandelen met elkaar over de koppeling tussen problemen en oplossingen. Tijdens deze fase is het niet de inhoud van de onderwerpen die bepalend is, maar de steun binnen het netwerk voor een koppeling tussen problemen en oplossingen. De inhoud staat immers vast het strategische gedrag komt hier om de hoek kijken. De vraag die centraal staat is welke actor voor een bepaalde koppeling de meeste steun kan verwerven. De norm die bij het gehele strategische gedrag hoort is dat het behaalde resultaat tijdens de onderhandelingsfase inhoudelijk moet kunnen worden verantwoord. De paradox is dan ook dat het tijdens het proces draait om het gedrag van betrokken partijen, macht en belangen maar dat bij de legitimatie van de uitkomst deze mechanismen niet mogen worden gebruikt om de uitkomst te verklaren (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).





4. Houd je aan de spelregels;  
Besluitvorming binnen netwerken komt vaak grillig tot stand. De problemen en oplossingen die worden aangedragen veranderen snel van aard en inhoud. Ook de betrokken actoren kunnen toe- en uittreden. Deze dynamiek zorgt ervoor dat het proces weinig constanten kent en soms ongrijpbaar wordt. Voor betrokken actoren is deze dynamiek van belang want nieuwe problemen en oplossingen betekent nieuwe kansen. Echter deze dynamiek en het meebewegen van actoren kan ervoor zorgen dat de actor als onbetrouwbaar wordt bestempeld. Ook hier zit dus weer een paradox (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).

Een andere ontwikkeling in spelregels binnen een netwerk is de verschuiving van uniformiteit naar pluriformiteit. Gevolg hiervan is dat verschillende netwerken, soms zelfs ronde dezelfde onderwerpen, verschillende spelregels kunnen kennen. Wat de spelregels met elkaar gemeen hebben is dat zij tot stand komen uit hetzelfde beraad (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).

5. Niet op twee bordes tegelijk schaken;  
In een proces waar er koppelingen gemaakt dienen te worden tussen problemen en oplossingen kan het aantrekkelijk zijn voor een actor om zo lang mogelijk alle opties open te laten. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid om als er een aantrekkelijkere mogelijkheid voorbij komt deze te overwegen. Een dergelijke instelling kan ervoor impliceren dat een speler op verschillende bordes schaakt. Hierdoor kunnen er verkeerde verwachtingen worden gewekt en zal er terughoudender onderhandeld worden (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).
6. Geen tussentijdse wijzigingen van de spelregels;  
Op een bepaald moment in de onderhandelingen kan een bepaalde actor er slecht voor staan. Het zou mogelijk kunnen zijn dat deze bepaalde actor de mogelijkheid bezit om op zo'n moment tussentijds de spelregels te veranderen, waardoor deze partij er beter voor komt te staan. Als een partij hier gebruik van zal maken heeft dit invloed op het vertrouwen in deze partij. Dit vertrouwen zal ernstig worden aangetast (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).
7. Bereidheid om een extra mijl te gaan;  
Een beduidende spelregel in netwerken is dat actoren elkaar nooit de gelegenheid voor overleg mogen weigeren. Deze spelregel wordt nog belangrijker indien een van de partijen een grotere kans op verlies heeft en zelfs wanneer dit verlies al niet meer is af te wenden. De eerste reden hiervoor is dat de andere partijen weten dat zij ondanks het verlies deze partij toch nog nodig zullen hebben. Daarnaast zal overtreding van deze regel er voor zorgen dat de positie van de winnaar wordt verzwakt. Als andere partijen zich buitengesloten voelen zullen zij minder bereid zijn later, als zij nodig zijn, nog iets aan het collectief toe te voegen. Het derde argument is dat het hebben van interactie een belangrijk kenmerk is van het besturen in netwerken (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).
8. Reciprociteit;



Deze spelregel houdt in dat plichten onomkeerbaar zijn. Zodra actoren toegeven tijdens onderhandelingen, ontstaat er een soort van krediet. Dit krediet kunnen ze inzetten bij andere onderhandelingen. Een geschenk in nooit een eenzijdige betrekking daar zit altijd later nog iets aan vast (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).

9. Proportionaliteit;

Deze spelregel heeft betrekking op de acties en reacties op het gedrag van andere actoren. Als deze acties en reacties niet met elkaar in verhouding zijn dan kan de relatie tussen de verschillende actoren beschadigd raken (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).

10. Geen aantasting van kernwaarden van actoren;

Elke actor en organisatie heeft een aantal kernwaarden. Een belangrijke spelregel is dat de kernwaarden van andere partijen binnen een netwerk niet mogen worden aangetast. Indien deze spelregel wordt overtreden zal het vertrouwen tussen de verschillende partijen worden aangetast (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).

11. Geduld is eindig.

Een groot aantal van de hierboven gepresenteerde spelregels kan er toe leiden dat het proces eindeloos lang wordt en besluiten zeer moeizaam genomen kunnen worden. Hoe lang het ook duurt een partij kan zich niet meer terugtrekken uit het besluitvormingsproces en zich bij deelname committeert aan een goede afronding van het proces. De achterliggende gedachte hiervan is dat door deelname de verschillende partijen in elkaar zullen investeren. Deze wederzijdse investering schept verplichtingen. Deze verplichting kan expliciet gemaakt worden. In zo'n geval wordt er afgesproken 1.) welke partijen, over 2.) welke onderwerpen een besluit zullen nemen (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).

Hierboven zijn een aantal spelregels genoemd die betrekking hebben op het proces van netwerkmanagement. Een van deze regels meent dat zodra een netwerk gevormd is, een gesloten circuit zal ontstaan. Doordat de verschillende partijen verschillende referentiekaders hebben zullen zij vaak ook een verschillende mening hebben over de spelregels die zouden moeten gelden. In het ergste geval zou hierdoor een conflict kunnen ontstaan over de geldende spelregels. Meningsverschillen over de spelregels zijn een zeer belangrijke oorzaak van veel conflicten binnen netwerken. Naast het gebrek aan overeenstemming kunnen ook mogelijke hiërarchische verhoudingen een oorzaak zijn voor de conflicten over spelregels (de Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999).



### 3.14 Conceptueel kader

In dit hoofdstuk heb ik een theoretisch antwoord op mijn centrale vraag geformuleerd. Dit heb ik gedaan door het concept “Het nieuwe tussen” te introduceren en vervolgens de netwerkbenadering verder uit te werken. “Het nieuwe tussen” is geïntroduceerd omdat de onderzochte eenheid zichzelf typeert als een vorm van “Het nieuwe tussen”. Dat klopt, echter dit concept is niet volledig genoeg uitgewerkt om de rode draad te kunnen vormen van dit onderzoek. Dit geldt wel voor de netwerkbenadering. Vandaar dat de beschreven netwerkbenadering de rode draad zal vormen binnen mijn empirisch resultaten hoofdstuk.

Centraal in de netwerkbenadering staan de processen binnen netwerken die getypeerd worden door afhankelijke relaties tussen verschillende actoren met verschillende percepties, waarden en normen en doelstellingen. Om tot beleidsrealisatie te kunnen komen dient er samen tot collectieve actie gekomen te worden.

Collectieve actie komt tot stand als alle verschillende actoren op één lijn komen. Aan dat gegeven gaat echter vaak een zeer lang proces vooraf. Om dit proces te kunnen beïnvloeden zijn er voor de netwerkmanager instrumenten en strategieën beschikbaar. Ook zijn er op het proces spelregels van toepassing. Echter om een netwerk goed te kunnen organiseren zijn er ook een aantal voorwaarden van toepassing.



## 3.15. Uitgangspunten

|              |   |
|--------------|---|
| Instrumenten | <ul style="list-style-type: none"><li>- Convenant;</li><li>- Sturingsinstrumenten;</li><li>- Financiële instrumenten;</li><li>- Communicatieve instrumenten.</li></ul>  |
| Conditie's   | <ul style="list-style-type: none"><li>- Het aantal betrokken actoren;</li><li>- De diversiteit binnen het netwerk;</li><li>- Geslotenheid van het netwerk;</li><li>- Conflicteren de belangen;</li><li>- Kosten netwerk;</li><li>- Politieke en Sociale context;</li><li>- De kracht van leiderschap en commitment;</li><li>- Vaardigheden van de netwerkmanager;</li><li>- Vertrouwen.</li></ul>   |
| Strategieën  | <p>Game Management</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Activeren van netwerk;</li><li>- Arrangeren van netwerk;</li><li>- Samenbrengen stromen;</li><li>- Faciliteren netwerk;</li><li>- Bemiddeling en arbitrage.</li></ul> <p>Herstructureren van netwerken</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Beïnvloeden formele beleid;</li><li>- Beïnvloeden inter-persoonlijke relaties;</li><li>- Beïnvloeden van normen, waarden, percepties</li><li>- Mobilisatie nieuwe netwerken;</li><li>- Management door chaos.</li></ul>                                   |
| Spelregels   | <ul style="list-style-type: none"><li>- De machtigste actor stelt zich terughoudend op;</li><li>- Vier de winst niet openlijk;</li><li>- De uitkomsten van strategisch gedrag moeten inhoudelijk worden gerechtvaardigd;</li><li>- Houd je aan de spelregels;</li><li>- Niet op twee borden tegelijk schaken;</li><li>- Geen tussentijdse wijzigingen van de spelregels;</li><li>- Bereidheid om een extra mijl te gaan;</li><li>- Reciprociteit;</li><li>- Proportionaliteit;</li><li>- Geen aantasting van kernwaarden van actoren;</li><li>- Geduld is eindig.</li></ul> |

## 3.16 Operationalisering

Hierboven zijn de uitgangspunten van dit onderzoek gepresenteerd. Aan de hand van deze uitgangspunten zal er worden nagegaan wat de knelpunten in het proces zijn geweest en hoe hieruit lering getrokken kan worden. Hieronder zal echter eerst een operationalisering volgen van de besproken concepten. De concepten zullen vertaald worden in meetbare



aspecten zodat in het volgende hoofdstuk de empirische waarnemingen aan deze concepten getoetst kunnen worden. Dit zal ik niet voor alle variabelen doen maar slechts met enkele. Hierdoor wordt het niet te langdradig maar zal er wel een beeld ontstaan van hoe er is gemeten.

SKI staat centraal binnen mijn onderzoek en kan als netwerkmanager worden getypeerd. Doelstelling was het realiseren van een pilotinstallatie op de afsluitdijk en SKI heeft dat op verschillende manieren proberen te realiseren. Deze manieren zullen in het proces gezien worden als instrumenten.

### 3.16.1 Instrumenten

Als er sprake is van het gebruik van een financieel instrument dan heeft een partij, waarschijnlijk de netwerkmanager, invloed uitgeoefend door het gebruik van financiële middelen. In veel gevallen zal het natuurlijk gaan om het gebruik van geld maar het kan bijvoorbeeld ook gaan om het verlagen van de transactie kosten.

In het geval van communicatieve instrumenten dan heeft een partij, waarschijnlijk de netwerkmanager, door communicatie invloed uitgeoefend op het proces. Hierbij kan het gaan om het gebruik van telefoon of internet maar ook om het bijeenbrengen van verschillende partijen voor vergaderingen, bijeenkomsten of borrels.

Tijdens het onderzoek heb ik verschillende betrokken partijen gevraagd naar het procesverloop van de casus. Ik ben nagegaan hoe het proces is verlopen en heb gevraagd naar de stijl van SKI en de mate waarop zij het proces hebben geprobeerd te beïnvloeden. Om een instrument te onderscheiden in het proces zal ik nagaan of SKI een handeling heeft verricht om het proces te beïnvloeden. De manier waarop ze dat hebben gedaan zal het gebruikt instrument zijn.

### 3.16.2 Conditie

In het theoretisch kader zijn ook een aantal condities benoemd waaraan een netwerk moet voldoen om succesvol te zijn. Een van die condities is de diversiteit van de verschillende actoren. Om bijvoorbeeld na te gaan hoe divers de verschillende betrokken actoren binnen het proces waren zal kijken of de betrokken actoren verschillende achtergronden hebben en van verschillende (soort) organisaties komen. Als dat het geval is, dan is er dus diversiteit van de actoren. Indien dat niet het geval is, dan zal er sprake zijn weinig diversiteit binnen een netwerk.

Een andere genoemde conditie is het geslotenheid van het netwerk. Als er gedurende het proces nieuwe partijen zijn toegetreden tot het proces dan zal er sprake zijn een niet gesloten netwerk. Zijn er gedurende het proces geen nieuwe partijen toegetreden dan zal er sprake zijn van een gesloten netwerk.



Om een proces van netwerkmanagement tot een goed einde te brengen moet er aan een aantal condities worden voldaan. Tijdens de verschillende gesprekken heb ik gevraagd naar de redenen waarom het volgens de respondenten niet is gelukt om de pilotinstallatie te bouwen. Deze redenen kunnen gezien worden als voorwaarden waaraan voldaan moet worden en waaraan niet is voldaan. Ik zal nagaan of deze voorwaarden overeenkomen met de condities zoals deze in de theorie genoemd zijn.

### 3.16.3 Strategieën

Naast instrumenten en condities zijn er verschillende strategieën in het theoretisch kader onderscheiden. Bemiddeling en arbitrage is zo'n strategie. Om de strategie bemiddeling toe te passen moet er sprake zijn van een conflict. Daarnaast moet in zo'n geval de netwerkmanager (of een andere partij) zich actief inspannen om dit conflict te beëindigen zodat het project weer verder kan.

In het geval van het gebruik van de strategie beïnvloeden van het formele beleid. Als deze strategie wordt gekozen dan zal de netwerkmanager ervoor zorgen dat de middelen, regels en de posities van de verschillende actoren veranderen. Als er sprake is van een verandering in de bovenstaande variabele dan is er dus sprake van de strategie beïnvloeden van het formele beleid.

SKI kan worden gezien als de netwerkmanager van het proces rond de totstandkoming van de Blue Energy pilot. SKI heeft dat proces op een bepaalde strategische manier invulling geven. Dit heb ik gemeten door tijdens de gehouden interviews te vragen naar de stijl van SKI. Deze stijl kan vergeleken worden met de theoretische strategieën. Ik zal nagaan welke strategie is gebruikt en indien nodig welke strategie eventueel effectiever geweest zou zijn.

### 3.16.4 Spelregels

Tot slot worden er in de theorie een aantal spelregels genoemd. Dit zijn regels waaraan men zich moet houden wil aan het eind van het proces beleidsrealisatie tot stand komen. Een voorbeeld van zo'n spelregel is dat er niet op twee borden gelijk geschaakt mag worden. Als een partij gedurende het proces over hetzelfde onderwerp met verschillende partijen heeft onderhandeld terwijl de andere partij hier niets van af wist, dan is er sprake van op twee borden tegelijk schaken. Als dit wordt geconstateerd tijdens onderzoek naar het proces, dan kan er geconcludeerd worden dat er sprake is van schaken op twee borden.

Een andere spelregel is dat geduld eindig is. Dit houdt in de verschillende betrokken partijen afwachten tot het juiste moment om tot collectieve actie over te gaan. Zodra binnen het proces partijen onder druk gezet worden om sneller te handelen dan zij willen dan wordt deze spelregel niet nageleefd. Als er een moment komt dat de partijen samen komen op het juiste moment voor alle partijen dan zal er geduldig gewacht zijn.



Om na te gaan of er spelregels waren en hoe de verschillende actoren met deze spelregels zijn omgegaan ben ik nagegaan wat er volgens de respondenten is fout gegaan tijdens het proces. Daaruit zou blijken welke verwachtingen er waren naar elkaar toe en op welke manier deze zijn vastgelegd en nagekomen.



## 4. Methode en Technieken

Dit onderzoek is tot stand gekomen tijdens mijn stage bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat in de periode februari 2010 – juli 2010. De strategie (de overkoepelende opzet of logica (Van Thiel, 2010)) die ik heb gekozen tijdens dit onderzoek is die van een gevalsstudie. Er staat één casus centraal in dit onderzoek, de bouw van een Blue Energy centrale bij de afsluitdijk. Deze casus wordt beschreven en geëvalueerd. Aan de hand van deze beschrijving en evaluatie zullen aanbevelingen worden geformuleerd voor een toekomstige casus: energiewinning op het eigen areaal.

De methoden die ik hiervoor heb gebruikt zijn: een inhoudsanalyse en het houden van interviews. Ik heb gesproken met vijf verschillende betrokken actoren. Het betreft actoren die enthousiast waren over het project en het graag tot een goed einde hadden willen brengen. Graag had ik ook nog gesproken met iemand van het ministerie van Economische Zaken. De juiste persoon bleek echter onvindbaar of wilde niet meewerken. Een overzicht van de personen die ik wel heb gesproken is te vinden in de bijlage net zoals de interviewhandleiding die ik heb gebruikt tijdens deze gesprekken. In deze handleiding ziet u dat ik ervoor heb gekozen de concepten uit het theoretisch kader niet expliciet te noemen maar te vragen naar het proces, de stijl van SKI en knelpunten in het proces.

Het bestaande materiaal dat ik heb bestudeerd en gebruikt heb ik verzameld tijdens mijn stage aangevuld met bronnen gevonden via het internet. Deze methode heb ik toegepast om erachter te komen hoe het proces is verlopen en hoe de afdeling SKI was opgebouwd en ingebed.

48

---

Na het bestuderen van bestaande bronnen en het houden van vijf interviews waarin ik een aantal betrokken actoren (open) vragen gesteld heb gesteld, heb ik de gekregen antwoorden en informatie geanalyseerd en meegenomen in mijn analyse. De gestelde vragen hadden zowel betrekking op de afdeling SKI als op de Blue Energy casus en de eigen rol van de betrokken actoren hierin. De interviews zijn gehouden aan de hand van een vragenlijst maar de vragen zijn niet in exact dezelfde volgorde behandeld. Voor de volgorde van de vragen is het verloop van het gesprek leidend geweest. Ik heb er dus voor gekozen een semi gestructureerd interview te houden.

Tijdens dit onderzoek heb ik bewust gekozen voor een gevalsstudie. Dit onderzoek is namelijk nadrukkelijk een onderzoek vanuit het veld. Het betreft een actueel onderwerp dat zich afspeelt in de dagelijkse werkzaamheden van de afdeling SKI van het ministerie van Verkeer en Waterstaat. Daarnaast is het doel van dit onderzoek zeer praktijkgericht. Het dient handvatten te bieden voor de toekomst. Tot slot is "Het nieuwe tussen" een redelijk nieuw concept waardoor er niet heel veel documentatie te vinden is en het ook onder de geïnterviewden niet bekend was.





Door eerst bestaand materiaal te onderzoeken en vervolgens door middel van interviews de gevonden informatie verder uit te diepen is er een volledig beeld ontstaan over de casus zonder dat de onbekendheid van het concept daarbij voor verwarring heeft gezorgd.

De selectie van de casus is tot stand gekomen in overleg met de stageorganisatie. Er is bewust gekozen voor het onderzoeken van één casus zodat deze volledig uitgediept kon worden. Daarnaast is er een 'toekomst' casus benoemd om ook adviezen te kunnen geven voor de toekomst.

Ook de selectie van de respondenten is tot stand gekomen in overleg met de stageorganisatie. Er zijn respondenten uit de verschillende soorten organisaties en sectoren geselecteerd. Hierdoor is er een breed beeld ontstaan van de casus en de betrokken mensen. De respondenten waren wel (bijna) allemaal zeer enthousiast over Blue Energy en de meer informele manier van werken van SKI. Daarnaast zijn de respondenten geselecteerd omdat zij door SKI benoemd zijn tot sleutelpersonen binnen het traject. Deze personen zijn in later stadium van het onderzoek ook zeer belangrijk gebleken voor het proces.



## 5. Resultaten

In dit hoofdstuk zal in de verkregen informatie uit documenten en de interviews die ik heb gehouden analyseren aan de hand van de concepten die ik heb gepresenteerd in mijn theoretisch kader. De volgorde zoals gehanteerd in dat theoretisch kader, en binnen het conceptueel model, zal hetzelfde zijn als de opbouw van dit hoofdstuk. Ik zal eerst kort de theoretische noties weer boven halen en vervolgens ingaan op de antwoorden van de verschillende respondenten. De verschillende concepten zullen leiden tot verschillende subconclusies die direct na de behandeling van het concept getrokken zullen worden. Ik zal eerst kijken naar de Blue Energy casus. Aan de hand van de subconclusies zal ik de tweede casus bespreken. In het volgende hoofdstuk zal ik deze subconclusies samenvoegen tot de uiteindelijke conclusie van dit onderzoek. Tot slot zal ik dan in datzelfde hoofdstuk ook nog aanbevelingen formuleren.

### 5.1 Blue Energy en Netwerkmanagement

Het Blue Energy proces is een voorbeeld van een casus waarin gebruik gemaakt is van netwerkmanagement. Bij het onderwerp zijn veel verschillende actoren betrokken die elkaar nodig hebben om te komen tot een Blue Energy centrale. De macht en verantwoordelijkheid zijn verdeeld waardoor de verschillende partijen lastig zonder elkaar tot beleidsrealisatie kunnen komen.

Typend voor de casus is dat de verschillende gesproken betrokken actoren dezelfde perceptie hebben van de probleemoplossing. Hoewel er eigenlijk geen sprake is van een probleem, maar meer van een gezamenlijke wens om een Blue Energy Centrale te realiseren. Allemaal zijn ze zeer enthousiast over het Blue Energy concept en allen willen het proces graag tot een goed einde brengen. Daarnaast zijn alle partijen zich ervan bewust dat ze elkaar nodig hebben om het project te laten slagen.

Subconclusie 1: Rond het onderwerp Blue Energy heeft zich succesvol een netwerk gevormd. Daarnaast stonden de neuzen van de verschillende betrokken actoren al direct dezelfde kant op. Iedereen wilde graag een Blue Energy centrale realiseren.

### 5.2 Respondenten

Ik heb verschillende actoren gesproken die betrokken zijn geweest tijdens het proces. Ik heb gesproken met personen die werkzaam zijn binnen de overheid maar bewust ook met personen die werkzaam zijn binnen het bedrijfsleven. Ik heb gesproken binnen de overheid met een senior medewerker van Directoraal Generaal Water, met de projectleider van de afsluitdijk, met een senior medewerker van de provincie frysland, met de directeur van REDstack en tot slot met een beleidsmedewerker van Eneco. Graag had ik ook nog gesproken met iemand van het ministerie van Economische zaken. Het is echter onmogelijk gebleken de juiste persoon te spreken te krijgen. Enkele respondenten gaven ook tijdens de



interviews aan dat het lastig was de juiste EZ'er aan tafel te krijgen. Dit zou gezien kunnen worden als het eerste te onderscheiden knelpunt. De verantwoordelijkheid voor energie ligt (ook) bij economische zaken maar dit ministerie is nooit actief betrokken geweest bij het proces.

Subconclusie 2: De verschillende respondenten waren zeer enthousiast over Blue Energy en over dit onderzoek. Alleen het ministerie van Economische zaken is nooit aangesloten geweest en wilde ook niet meewerken aan dit onderzoek.

### 5.3 Netwerkmanager

Ondanks dat er in de theorie gesteld wordt dat de verschillende actoren hiërarchisch gelijk aan elkaar zijn, wordt er binnen het proces vaak gesproken over een netwerkmanager. SKI heeft in hun taakopvatting gekozen voor het verbinden en samenbrengen. Dit doen ze actief en in dit onderdeel van het proces kunnen zij dus getypeerd worden als netwerkmanager. Echter zodra de verschillende partijen bij elkaar aan tafel zitten, verwatert de actieve rol van SKI als netwerkmanager. Dit wordt door geen enkele respondent als een probleem ervaren, want dit ligt ook niet in de rolopvatting van SKI. Echter in het proces van verbinden wordt er niet actief gezocht naar een andere partij die deze rol op zich kan nemen, waardoor deze rol later in het traject ontbreekt. Een respondent meende dat het jammer was dat een facilitator in het proces ontbrak die meer samenhang had kunnen creëren en het onderhandelingstraject had kunnen begeleiden.

51

---

Subconclusie 3: Binnen het traject is er geen duidelijke netwerkmanager te onderscheiden. Betreft het bij elkaar brengen van partijen heeft SKI deze rol op zich genomen, maar zodra de partijen aan tafel zaten met elkaar is deze rol niet meer opgepakt. Door SKI niet, en ook niet door een andere partij.

### 5.4 Instrumenten

In het theoretisch kader heb ik verschillende instrumenten beschreven. Ten eerste is dat het instrument convenant. Daarnaast is er een onderscheid tussen sturende, financiële en communicatieve instrumenten beschreven. Binnen mijn interviews heb ik de verschillende respondenten gevraagd naar de manieren waarop SKI invloed heeft proberen uit te oefenen op het proces. De middelen die SKI hiervoor heeft gebruikt zullen in dit onderzoek worden aangemerkt als instrumenten.

Het eerste instrument dat een belangrijke rol heeft gespeeld binnen het proces is het gesloten convenant (door verschillende partijen ook wel intentieverklaring genoemd). In dit convenant is vastgelegd dat de verschillende partijen met elkaar zouden proberen een Blue Energy centrale op de afsluitdijk te ontwikkelen. Echter dit is het enige dat in deze intentie verklaring is vastgelegd. Het tekenen van dit convenant is ingezet als instrument om het einde van een onderhandelingstraject vast te leggen. Een van de respondenten gaf zelfs aan



dat hij pas op het laatste moment hoorde dat ondertekend ging worden, maar niet bij het voortraject betrokken is. Vanuit de theorie wordt echter duidelijk dat een convenant vooral waardevol is als deze wordt gezien als het startpunt van een proces. Het opstellen van een convenant zou effectiever geweest zijn indien ervoor gekozen zou zijn in dit convenant ook afspraken te maken over bepaalde rollen en de invulling van het proces. Mogelijk doordat deze afspraken ontbraken, en het convenant dus niet de start van een co-venanting proces was, is het convenant niet effectief gebleken en op een gegeven moment zelfs opgeheven.

Naast sturing door middel van het opstellen van een convenant zijn er ook financiële instrumenten gebruikt. Alle respondenten aan overheidszijde menen dat de financiering vanuit de overheid rond gemaakt is. Echter de respondenten afkomstig uit het bedrijfsleven menen dat de financiering vanuit de overheid nooit rond is gemaakt.

Daarnaast wordt door de partijen binnen het bedrijfsleven ook aangegeven dat het niet rondkomen van de financiering ook verklaard kan worden door de economische crisis. Naast het regelen van financiële steun was er volgens een respondent aan overheidszijde ook sprake van technische ondersteuning door bijvoorbeeld stukken grond in bruikleen te geven en daarnaast is er actief voor gezorgd dat de nodige vergunningen snel rond waren. Ook dit wordt door de actoren binnen het bedrijfsleven tegengesproken. Er bestaan dus verschillende meningen over het gebruik van financiële instrumenten.

Naast financiële instrumenten is er ook gebruik gemaakt van communicatieve instrumenten. SKI heeft actief overleggen, happenings en bijeenkomsten georganiseerd. Deze bijeenkomsten, overleggen en happenings hebben ervoor gezorgd dat het proces in een stroomversnelling terecht is gekomen. Deze bijeenkomsten hebben echter niet de doorwerking gehad die wenselijk zou zijn, volgens de respondenten is er uiteindelijk geen sprake van beleidsrealisatie doordat deze bijeenkomsten door de respondenten als zeer prikkelend ervaren worden maar niet als een concrete volgende stap in het proces. De verschillende partijen zijn verleid om nadere samenwerking met elkaar te zoeken, maar hierna is er niet doorgepakt of een vinger aan de pols gehouden hoe en of deze samenwerking zich ontwikkelde.

De toonzetting van deze bijeenkomsten wordt als zeer prettig ervaren. Daarnaast meenden meerdere respondenten ook dat deze bijeenkomsten zijn ervaren als eenmalige, losstaande bijeenkomsten die er ineens waren zonder aansluiting op andere bijeenkomsten.

Subconclusie 4: Er zijn verschillende instrumenten ingezet om het proces te stroomlijnen. Deze instrumenten zijn vooral ingezet om partijen bij elkaar te brengen maar het traject is niet verder ingevuld. Het convenant is hier een zeer goed voorbeeld van, het convenant is namelijk niet gebruikt als begin van een co-venanting procs. Daarnaast bestaat er veel onduidelijkheid over de inzet van sommige instrumenten bij andere betrokken actoren. Een betere of regelmatige communicatie had dit kunnen voorkomen.



## 5.5 Conditie

In het theoretisch kader zijn ook een aantal condities beschreven die ervoor moeten/kunnen zorgen dat netwerkmanagement succesvol wordt of juist niet. Een samenvatting van deze concepten vindt u in het conceptueel model. Er kan gekeken worden naar condities die zorgen dat de doelstellingen van beleid behaald zijn. Daarnaast kan er gekeken worden naar het vertrouwen in elkaar binnen een netwerk. Tijdens de interviews heb ik de respondenten gevraagd naar de successen en de knelpunten binnen het proces. De antwoorden van de respondenten zullen aangeven welke condities binnen dit proces van belang zijn geweest.

De belangrijkste reden die wordt genoemd voor het stuklopen van de samenwerking tussen de verschillende partijen is het stuklopen van de onderhandelingen tussen Eneco en REDstack. Deze twee partijen zijn er samen niet uitgekomen. Hierdoor is er aan een aantal voorwaarden niet meer voldaan. Er was sprake van conflicterende belangen. Het ging om geld en aandelen, op dat niveau zijn de twee partijen het niet met elkaar eens geworden. Daarnaast ontbrak het aan vertrouwen van de verschillende partijen in elkaar.

Tijdens de Dag van Maarssen is er door de overheid een ontwerpwedstrijd uitgeschreven. Deze ontwerpwedstrijd was geen instrument van SKI maar is uitgeschreven voor RWS. Doel was het ontwikkelen van een visie hoe de afsluitdijk er mogelijk uit zou komen te zien. Verschillende partijen hebben aan deze wedstrijd meegedaan en in alle voorstellen was er sprake van een Blue Energy centrale.

Deze wedstrijd is niet uitgeschreven door SKI maar heeft wel veel invloed uitgeoefend op het proces. Daardoor is echter wel het gevoel ontstaan dat de overheid met verschillende monden spreekt. Door de wedstrijd zijn er verkeerde verwachtingen gewekt bij de verschillende partijen en is het vertrouwen in de overheid van verschillende partijen afgenomen. Volgens één respondent was de wedstrijd in strijd met het convenant en met Europese aanbestedingsregels.

Ook is met de wedstrijd het netwerk meer open geworden, doordat ook partijen buiten het netwerk zich konden inschrijven voor deze ontwerpwedstrijd. Hierdoor voelden respondenten binnen het netwerk zich gepasseerd.

Door verschillende respondenten, zowel aan overheidszijde als binnen het bedrijfsleven, wordt de Blue Energy casus geprezen om de goede samenwerking binnen de overheid. De verschillende overheidsorganisaties hebben hard gelopen en gezorgd voor een goede interne organisatie. Er werd goed gebruik gemaakt van de beschikbare netwerken en de betrokken personen hadden echt de drive om van het project iets te maken.

Naast prijzende woorden geeft een respondent ook aan dat het jammer is dat de overheid nooit de daad bij het woord voegt. Hierdoor is er veel enthousiasme maar verloopt het proces verder moeizaam. Het is zeer onbevredigend als er niet wordt doorgepakkt.



Het enthousiasme van de overheid zorgde er voor dat de realiteit soms uit het ook verloren raakte. Blue Energy staat nog in de kinderschoenen en zal dus nog verder ontwikkeld dienen te worden. Door het enthousiasme werd deze realiteit en de risico's soms over het hoofd gezien.

De kracht van SKI wordt door verschillende betrokken actoren naast enthousiasme ook toegekend aan de positie van SKI binnen het ministerie. Doordat SKI gepositioneerd is onder de SG zijn er korte lijntjes met de top van het ministerie en zelfs de politiek. Hierdoor kan SKI relatief eenvoudig het politieke draagvlak peilen.

Tot slot wordt er door een aantal partijen getwijfeld aan het feit of de tijd rijp was voor Blue Energy. Was de techniek er klaar voor? Was het het juiste moment voor Blue Energy?

Subconclusie 5: Aan de condities die invloed hebben op het netwerk (aantal, divers, gesloten) zijn binnen het proces grotendeels voldaan. Daarnaast waren de verschillende actoren bereid mee te doen binnen het netwerk, stond Blue Energy maatschappelijk en politiek op de agenda en was er sprake van commitment. Echter vooral de conflicterende belangen tussen de partijen uit het bedrijfsleven lijken hét grote knelpunt voor het proces geweest te zijn. De vraag blijft of dit door een goede leider met de juiste vaardigheden opgelost zou kunnen worden.

## 5.6 Strategieën

Naast de instrumenten en condities zijn er in het theoretisch kader ook een aantal strategieën benoemd. Deze strategieën behoren bij de netwerkmanager. Er zijn verschillende strategieën benoemd. Deze strategieën hebben betrekking op het beïnvloeden van actoren binnen netwerken en het beïnvloeden van actoren binnen het netwerk. Tijdens de interviews heb ik gevraagd naar de stijl van SKI. Aan deze stijl kunnen strategieën verbonden worden. SKI heeft een bepaalde manier van invloed uitoefenen gekozen die door de verschillende respondenten is benoemd tijdens de interviews.

SKI heeft geprobeerd de verschillende actoren bij elkaar te brengen door middel van het organiseren van informele bijeenkomsten. Op deze manier hebben zij een netwerk gevormd en hebben zij betrokken actoren enthousiast gemaakt. De kracht van SKI wordt hierbij beschreven in termen van enthousiasme, gedrevenheid en gedegenheid. Er was veel informeel contact dat vooral door de mensen van SKI werd gevoed. De mensen bij SKI worden als zeer prettig ervaren. Dit heeft ervoor gezorgd dat het proces van netwerkvorming in een stroomversnelling is geraakt en is dus effectief gebleken. Echter er is geen vinger aan de pols gehouden om te checken of het proces nog steeds loopt. Verschillende respondenten geven aan dat dit wel wenselijk geweest zou zijn.



In de theorie is de strategie bemiddeling genoemd. Tijdens het proces is er sprake geweest van een conflict tussen Eneco en REDstack over aandelen in de Blue Energy centrale en de verdeling van baten en lasten. Alle respondenten zijn het met elkaar eens dat SKI (of de overheid) deze rol in dit proces niet had moeten pakken en dat het dus goed is dat SKI dat niet heeft gedaan. Doordat je als overheidorganisatie nooit neutraal kan zijn in zo'n proces. Wel is er overeenstemming dat het misschien wel nuttig geweest zou zijn als een andere partij deze rol op zich genomen zou hebben. De vraag wie dat dan zou moeten zijn, wist geen enkele respondent te beantwoorden.

Ook wordt door een respondent aangegeven dat het zou helpen als de overheid (SKI) actief zou participeren door een partner uit het bedrijfsleven actief wegwijs te maken binnen het ministerie. Deze strategie wordt het faciliteren van netwerken genoemd. De overheid creëert in dit geval de juiste condities om consensus en collectieve actie te creëren. In dit geval had de overheid ervoor kunnen zorgen dat betrokken actoren ook zelf zouden weten hoe de structuur en communicatielijnen binnen het ministerie verlopen.

Subconclusie 6: De dominante strategie die door SKI is gekozen, is die van het arrangeren van een netwerk. De verschillende partijen zijn aan de hand van informele en leuke bijeenkomsten bij elkaar gebracht. Ook is er sprake geweest van de strategie "faciliteren van netwerken" waarmee de juiste condities zijn gecreëerd. Er is echter te weinig aandacht besteed aan de verschillen in belangen en vooral gestuurd op een leuke manier van samenwerking. Daarnaast is ervoor gekozen, op het moment dat er sprake was van een conflict, hierin niet te bemiddelen. De vraag is echter wel of dit wenselijk geweest zou zijn.

## 5.7 Spelregels

Tot slot staan er in het theoretisch kader van dit onderzoek een aantal spelregels centraal. Deze spelregels kunnen handvatten bieden voor SKI. Deze spelregels schrijven voor hoe de verschillende spelers zich dienen te gedragen tijdens het proces. Dit kan een handvat bieden voor de netwerkmanager hoe het proces gestroomlijnd kan worden. Tijdens de interviews heb ik de verschillende respondenten gevraagd naar het procesverloop. Voor dit proces zijn verschillende aspecten aan de orde gekomen die gekoppeld kunnen worden aan de spelregels benoemd in het theoretisch kader van dit onderzoek.

De overheid als machtigste actor heeft zich in het proces redelijk afwachtend opgesteld door ervoor te kiezen de verschillende partijen wel bij elkaar te brengen, maar niet actief te participeren in onderhandelingen tussen de verschillende partijen. Wel hebben verschillende respondenten die werkzaam zijn bij de overheid aangegeven geld, materiaal en hulp te hebben aangeboden.

SKI heeft op een gegeven moment, toen de onderhandelingen 'te lang duurde' via de intentieverklaring geprobeerd een impuls te geven aan het proces. Dit heeft er uiteindelijk



toe geleid dat de onderhandelingen gestaakt werden en de intentieverklaring werd ontbonden. Voor verschillende respondenten kwam deze intentieverklaring uit de lucht vallen terwijl het proces er nog niet klaar voor was.

SKI heeft ervoor gekozen alle kleine stapjes binnen het proces uit te vergroten via bijeenkomsten maar ook door middel van het gebruik van internet. Door het versturen van mailings en door de bijeenkomsten zo leuk mogelijk te presenteren is aan elke stap van het proces en elke winst zo veel mogelijk aandacht besteed. Er is geen enkele respondent die heeft aangegeven dit vervelend te vinden. Er is slechts aangegeven dat de verschillende bijeenkomsten niet op elkaar waren aangesloten en de respondenten hadden vaak niet het gevoel dat de bijeenkomsten een vervolgstap in het proces waren.

Omdat de verschillende partijen heel erg enthousiast waren over het idee van Blue Energy en de samenwerking die hierover werd aangegaan is er nooit een back-up plan gemaakt. Een van de respondenten betreurde dit. Echter volgens de theorie betekent dit juist dat door het ontbreken van een back up plan de verschillende partijen slechts oog hadden voor het traject dat binnen het netwerk liep. Hierdoor zou het zeer aantrekkelijk zijn om door te onderhandelen met betrokken partijen.

Door verschillende respondenten is aangegeven dat vooral binnen de overheid zeer hard is gelopen om Blue Energy van de grond te krijgen. De betrokken partijen hebben allen zeer hun best gedaan maar uiteindelijk is het proces vastgelopen op financiële belangen. Dit was onomkeerbaar ondanks de vele en ook zeer gewaardeerde inspanningen van de verschillende betrokken actoren.

Gemaakte afspraken bleken binnen het proces niet onomkeerbaar. De intentieverklaring is door Eneco opgezegd doordat ze er niet uit kwamen met REDstack ondanks de toezegging in de intentieverklaring. Volgens verschillende respondenten kan dit verklaard worden doordat de intentieverklaring plotseling tot stand is gekomen en niet aan de hand van een langlopend traject.

De overheid heeft zeer hard gewerkt om Blue Energy van de grond te krijgen maar het management van verwachtingen is volgens verschillende respondenten niet goed verlopen. Er zijn verwachtingen gewekt die later niet zijn nagekomen. Dit zorgde voor een afname in het vertrouwen in de overheid en tegelijkertijd ook in de totstandkoming van een Blue Energy centrale.

Tot slot voelden een aantal actoren zich gedwongen tot het ondertekenen van het convenant. Dit convenant is zeer plotseling tot stand gekomen om het proces een impuls te geven. Dit kan niet de bedoeling zijn van een convenant. Een convenant moet tot stand komen omdat de verschillende partijen hier klaar voor zijn en samen een volgende stap





willen nemen. SKI had om dit te kunnen bereiken meer geduld moeten hebben. De spelregel dat geduld oneindig is, is dus niet nageleefd.

Subconclusie 7: Een groot deel van de spelregels is nageleefd binnen het proces. De machtigste actor heeft zich terughoudend opgesteld, er is niet op twee borden gelijk geschaakt, iedereen was bereid een extra mijl te gaan en de actoren zijn in hun waarde gelaten. Vooral het stuklopen van de onderhandelingen tussen Eneco en REDstack heeft ervoor gezorgd dat het proces stukliep. De vraag is echter of dit met geduld op te lossen geweest zou zijn.

#### 5.8 Energiewinning eigen areaal

In hoofdstuk 2 van dit onderzoek is nog een casus geïntroduceerd. Deze twee casussen hebben verschillende dingen met elkaar gemeen. Beide casussen hebben betrekking op duurzame energiewinning. Daarnaast zijn bij beide casussen zowel overheidorganisaties betrokken als partijen uit het bedrijfsleven betrokken.

Door recente ontwikkelingen binnen het ministerie zijn er ook een aantal verschillen te benoemen. Om een actuele stand van zaken te geven heb ik naast de gehouden interviews ook (informeel) gesproken met Arend Nagel van SKI. Hij heeft mijn op de hoogte gebracht van actuele ontwikkelingen. Ten eerste bestaat inmiddels het ministerie van Verkeer en Waterstaat niet meer. Dit ministerie is na de laatste verkiezingen samen gegaan met VROM onder de naam Ministerie van Infrastructuur en Milieu. Dit heeft gevolgen voor het veld van dit ministerie. Voorheen viel (duurzame) energiewinning niet binnen de kerntaken van het ministerie. Nu door de toevoeging van het milieu aspect kan er beter beargumenteerd worden waarom het ministerie actief wil bijdragen aan duurzame energieopwekking. Het is dus beter mogelijk geworden de verantwoordelijkheid naar zich toe te trekken en hierdoor kan er mogelijk meer macht uitgeoefend worden .

Daarnaast bestaat op dit moment SKI (Strategie, Kennis en Innovatie) ook niet meer. Ook deze afdeling moet een doorstart maken samen met medewerkers van het ministerie van VROM. Op dit moment wordt onderzocht wat de beste manier hiervoor is maar inmiddels is de naam al wel veranderd naar KIS om aan te geven dat het om een nieuwe afdeling gaat.

#### 5.9 Energie winning op het eigen areaal en netwerkmanagement

Ook binnen de tweede casus van dit onderzoek lijken de verschillende betrokken actoren enthousiast. Tijdens de bijeenkomst op 20 april 2010 waren veel betrokken actoren bijeen om over energie winning op het eigen areaal te spreken. De verschillende partijen zaten vol ideeën en sommige partijen waren zelf al bezig met de ontwikkeling van eigen energiecentrales. Door het organiseren van een netwerkbijsamenkomst in Madurodam is er al een begin van een netwerk ontstaan. Voorafgaand aan deze bijeenkomst heeft SKI gekeken



welke mogelijk actoren betrokken kunnen worden en heeft deze personen vervolgens uitgenodigd om bij deze bijeenkomst aanwezig te zijn.

#### 5.10 Netwerkmanager

Tijdens de analyse van de Blue Energy casus is gebleken dat SKI heel goed is in het bij elkaar brengen van verschillende partijen en het creëren van een netwerk. Onduidelijk is echter wie binnen dit netwerk de rol heeft gehad van netwerkmanager en of SKI deze rol mogelijk zou kunnen invullen. SKI lijkt heel effectief in het bij elkaar brengen van mensen, maar als er vervolgens vervolgstappen genomen dienen te worden neemt SKI deze rol niet op zich.

Echter de aanwezigheid van een partij die deze rol op zich neemt kan van zeer grote toegevoegde waarde zijn. Hiermee krijgt het project een gezicht en weten de verschillende betrokken partijen waar ze kunnen aankloppen voor vragen, opmerkingen of contacten. Deze partij zou SKI (KIS) kunnen zijn. Zij zijn degene die het proces van netwerkvorming oppakken en opstarten en zullen hierdoor door veel betrokken actoren herkend worden als facilitator van het proces. Daarnaast is SKI enerzijds onderdeel van het proces en anderzijds staan zij buiten de lijnen van het ministerie. Dat maakt verbinding eenvoudiger maar het realiseren van doorwerking lastiger.

Anderzijds kan er ook voor gekozen worden een andere partij aan te wijzen (of deze rol op zich te laten nemen). Binnen deze casus gaat het echter om verschillende stukken grond, van verschillende betrokken actoren, die slechts de processen op elkaar willen afstemmen zodat niet elke actor opnieuw het wiel hoeft uit te vinden. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om het delen van mogelijkheden tot subsidieverleningen, de trajecten die doorlopen dienen te worden en het aanwijzen van de personen binnen overheidsland die hierbij zouden kunnen helpen. Deze doelstelling sluit echter goed aan bij SKI, vooral nu ook binnen het ministerie draagvlak gecreëerd kan worden voor energieopwekking.

#### 5.11 Instrumenten

Binnen het Blue Energy proces is gekozen voor het gebruik van een intentieverklaring (ook wel convenant genoemd). Op zich is dit een zeer goed instrument om de intentie vast te leggen om samen een project tot een goed einde te brengen. Echter binnen de Blue Energy casus is het tekenen van een convenant vooral gezien als het einde van het traject en zijn vervolgens de verschillende partijen los gelaten. Een convenant zou meer van toegevoegde waarde zijn indien er het convenant procesmatige afspraken gemaakt worden. In dit convenant kan worden vastgelegd wanneer en waarover de verschillende partijen contact met elkaar kunnen hebben. Daarnaast kunnen ook de verschillende rollen van de betrokken actoren in zo'n convenant worden vastgelegd. Hierdoor weten partijen waar ze aan toe zijn en wordt het proces gestroomlijnd. Daarnaast gaat men ook echt iets aan door het ondertekenen van een convenant, meer dan het vastleggen van de intentie om te gaan proberen iets voor elkaar te krijgen.



Daarnaast is er tijdens de Blue Energy casus vooral gebruik gemaakt van financiële en communicatieve sturing. De communicatieve sturing heeft vooral op een zeer informele, persoonlijke en enthousiaste manier plaatsgevonden. Dit wordt door de verschillende betrokken actoren als zeer prettig ervaren. Echter deze informele manier van werken kan ertoe bijdragen dat er tussen personen onderling dingen zijn besproken die niet officieel zijn vastgelegd en waarover later dus onduidelijkheid kan ontstaan. Dit zou onder andere de oorzaak kunnen zijn van de verschillende percepties met betrekking tot bijvoorbeeld de financiering.

Om dit te kunnen oplossen zou ervoor gekozen kunnen worden om duidelijkere doelstellingen te formuleren voor de bijeenkomsten. Daarbij is een informele omgang met elkaar zeer prettig maar er om effectief te zijn dient er wel een slag gemaakt te worden naar formele afspraken. Dit zou bijvoorbeeld plaats kunnen vinden door het verder uitwerken van de verschillende afspraken binnen het convenant. Dat zou de rode lijn kunnen zijn die de verschillende bijeenkomsten en happenings aan elkaar verbindt. Zo kunnen er op informele manier toch concrete afspraken tot stand komen die kunnen worden vastgelegd en voor iedereen duidelijk zullen zijn.

Dit zal naast effectiever ook duidelijker zijn voor de verschillende betrokken actoren. Op deze manier kunnen de instrumenten ingezet door SKI meer zichtbaar worden voor de andere betrokken partijen en zullen deze ook meer gewaardeerd worden. SKI was binnen het traject redelijk onzichtbaar. Dit hoeft geen probleem te zijn hoewel het voor de betrokken partijen handig is om te weten wie het aanspreekpunt is voor een bepaald onderwerp en wie hen verder kan helpen. Een respondent noemde de overheid bijvoorbeeld een "subsidiejungle". Eén aanspreekpunt dat mensen informatie kan verschaffen zal door veel bedrijven enorm worden gewaardeerd.

Subconclusie 8: SKI moet zelf bepalen welke instrumenten er gebruikt worden. De gebruikte instrumenten binnen het Blue Energy proces zijn niet als verkeerd te bestempelen. Wel zou er meer aandacht moeten zijn voor de doorwerking van instrumenten en zou het voor de betrokken partijen duidelijker moeten zijn welke instrumenten gebruikt worden.

#### 5.12 Conditie

Binnen het theoretisch kader en het conceptueel model zijn ook een aantal condities benoemd waaraan een netwerk moet voldoen wil deze succesvol zijn. In het algemeen is het vooral van belang om ervoor te zorgen dat er bewust gekeken wordt naar deze voorwaarden zonder dat al het handelen voortkomt uit theorie.

Een aantal condities heeft invloed op de aard van het netwerk. Zo is het van belang om niet teveel actoren te betrekken want dan wordt het onmogelijk om tot een besluit te komen. Echter als er niet voldoende actoren aanwezig zijn zullen niet alle belangen meegewogen



worden en zal er geen ondersteunde collectieve actie ontstaan. Het is dan ook van belang dat SKI actief overweegt wie er betrokken dient te worden binnen het proces. Binnen de Blue Energy casus is gebleken dat SKI hier prima toe in staat is. Aan de organisatie van het netwerk heeft het niet gelegen, de juiste mensen waren betrokken en er was genoeg diversiteit. De enige partij die eigenlijk ontbrak was EZ. Door de nieuwe indeling van de ministeries wordt deze partij echter minder belangrijk doordat energie nu wel als kerntaak beschouwd kan worden. Daarnaast is er vooral gesproken met actoren die al betrokken waren en was het netwerk nadat het was ontstaan vrij gesloten. Daarnaast waren de verschillende betrokken partijen bereid te investeren in het project en het proces en was er sprake van politiek en maatschappelijk draagvlak. Ook zijn de vaardigheden van SKI, als het gaat om leiderschap, het creëren van commitment en andere binnen de theorie benoemde vaardigheden, door verschillende respondenten geprezen. SKI kan wat dat betreft de Blue Energy casus gebruiken als voorbeeld als het gaat om het organiseren en het bij elkaar brengen van netwerken.

Alle respondenten geven echter wel aan dat het proces voornamelijk, is stuk gelopen op de conflicterende belangen tussen Eneco en REDstack. Dit conflict is, door enthousiasme, niet op tijd gesignaleerd waardoor er niet meer bemiddeld kon worden. Daarnaast geven alle respondenten aan dat bemiddeling van de overheid tussen marktpartijen ook onwenselijk is. In een vervolg casus kan het echter wel van belang zijn mogelijke verschillen in belangen eerder te signaleren zodat geïntervenieerd kan worden voordat er een conflict ontstaat.

Subconclusie 9: De Blue Energy casus kan als voorbeeld genomen worden voor goede organisatie binnen de overheid. Voor een volgende casus is het van belang de juiste mensen te verzamelen met een goede kijk op het (toekomstige) netwerk en met de juiste vaardigheden. Ook is het van belang dat er wordt nagegaan hoe groot de kans is dat er conflicten zullen ontstaan die het proces kunnen vertragen of zelf doen vastlopen. Dit zou bijvoorbeeld kunnen aan de hand van een risicoanalyse.

### 5.13 Strategieën

De rol en de doelstelling van SKI is het verbinden en samenbrengen van verschillende betrokken partijen rond een probleem, uitdaging of kans. Dit geldt zowel voor de Blue Energy casus als voor de casus rond de opwekking van energie op het eigen areaal.

In het theoretisch kader van dit onderzoek zijn verschillende soorten strategieën onderscheiden. In het algemeen kan er onderscheid gemaakt worden tussen “game management” en het herstructureren van netwerken. In het geval van “game management” gaat het om het creëren van netwerken en samenwerking binnen het netwerk. In het geval van herstructureren van netwerken worden er getracht bestaande netwerken anders vorm te geven. Bij de rol die SKI heeft, het samenbrengen, past vanzelfsprekend de strategie



“game management” het best. Dit is ook de strategie die door SKI is gekozen tijdens de Blue Energy casus.

De verschillende respondenten hebben aangegeven dat SKI de verschillende partijen bij elkaar heeft gebracht zodat deze tot een collectieve actie kunnen komen. SKI heeft deze rol actief vervuld en zelf de partijen bij elkaar gezocht. Respondenten hebben echter aangegeven dat de gehouden bijeenkomsten en happenings vaak plotseling tot stand kwamen. Dit is waarschijnlijk de perceptie van de respondenten omdat ze geen zicht hadden op wat er bij de andere partijen speelde en gebeurde.

Bij een volgende casus zou overwogen kunnen worden om een netwerk niet te arrangeren maar te activeren. Verschil tussen deze strategieën is dat in het geval van activeren worden actoren meer uitgedaagd om mee te doen in plaats van naast elkaar aan tafel geplaatst. Hierdoor zullen er mogelijk andere netwerken ontstaan en zullen de betrokken actoren meer met elkaar gemeen hebben. Hierdoor kan het vertrouwen tussen de partijen groter zijn en zullen er partijen gezocht worden zonder te erg conflicterende belangen. In dit geval zoeken de verschillende partijen elkaar op in plaats van dat de verschillende partijen door SKI worden geselecteerd. Door voor deze strategie te kiezen wordt het duidelijk dat partijen willen participeren maar ook investeren. Hierdoor zullen mensen zelf ook actief informatie ophalen en betrokken blijven bij het proces waardoor SKI minder de vinger aan de pols hoeft te houden.

De genoemde strategie zal gekozen dienen te worden indien er gekozen gaat worden voor processturing. In de nieuwe bestuurlijke context, nu milieu onderdeel van het ministerie is, kan er ook gekozen worden voor het faciliteren van netwerken. In dit geval wordt er door het ministerie, in dit geval KIS, actief kennis, inhoud en ideeën in het proces gepompt. KIS moet dan echter wel de rol van netwerkmanager op zich willen nemen om actief het netwerk een bepaalde richting in te sturen. Dit is een veel intensievere rol die natuurlijk ook elders in het ministerie belegd kan worden. KIS kan eventueel in het beleggen van deze taak wel actief een rol spelen.

In de theorie wordt ook nog de strategie bemiddeling genoemd. Alle gesproken actoren menen echter dat bemiddeling door een overheidorganisatie niet wenselijk is zodra het gaat om conflicten met of tussen private organisaties. Daarom is het mogelijk wenselijker om tijdens het traject constant te letten op conflicterende belangen en deze ten alle tijden bespreekbaar te maken tijdens de vorming van een netwerk. Zodat er geen conflict hoeft te ontstaan.

Subconclusie 10: SKI kan een keuze maken uit verschillende strategieën. Logischerwijs zullen zij kiezen voor de strategie “game management”. Hierin kunnen verschillende keuzes



gemaakt worden die afhankelijk zullen zijn van de aard van het proces en de casus. Het is vooral van belang dat er ook over de strategie keuze actief wordt nagedacht.

#### 5.14 Spelregels

In het theoretisch kader van dit onderzoek zijn tot slot ook een aantal spelregels genoemd die in acht genomen dienen te worden als er sprake is van netwerkmanagement.

Ten eerste is het voor het proces van belang dat de overheid niet te actief participeert om innovaties van de grond te krijgen. Bedrijven zullen willen innoveren en de overheid dient hierbij te ondersteunen. Een innovatie zal pas tot stand komen indien dit rendabel is en technisch mogelijk. Bedrijven zullen dit het beste aanvoelen en zullen op dat moment bij de overheid moeten kunnen aankloppen. Innovaties moeten vanuit het bedrijfsleven worden gevoed en niet andersom. In het geval van Blue Energy wilde de overheid het graag tot stand brengen maar Blue Energy was nog niet klaar om ontwikkeld te worden, aldus een van de respondenten. Het is dus van belang je terughoudend op te stellen en vooral ook om geduld te hebben. SKI kan zodra een innovatie tot stand kan komen partijen ondersteunen en hulp bieden om de innovatie echt te ontwikkelen.

Daarnaast wordt SKI (maar ook Joost van den Beek en Sonja Busch) door alle respondenten heel erg geprezen om de persoonlijke inzet die zij hebben getoond. Zij waren absoluut bereid een extra mijl te gaan en dat wordt gewaardeerd. De afdeling SKI bestaat uit een bepaalde soort mensen die graag iets willen bereiken en hier voor willen werken. Het is dan ook van groots belang dat dit soort mensen werkzaam zullen zijn bij SKI en dat er op zoek gegaan wordt naar personen met dezelfde drive om een netwerk te volgen. Zodra iedereen ziet van elkaar dat er hard gelopen wordt, zal er vertrouwen en de wil ontstaan om tot een collectieve actie te komen.

De andere genoemde spelregels zijn niet echt teruggekomen in de casus. Dit komt doordat er niet echt sprake is geweest van hevige concurrentie tussen verschillende betrokken partijen en dat er geen heftige conflicten zijn ontstaan binnen het netwerk. Zodra er wel sprake is van conflicterende belangen dan zal er gekeken kunnen worden naar deze spelregels. Dit is echter niet het doel van SKI om conflicten tussen partijen op te lossen of heftige onderhandelingen aan te gaan. De kracht zit hem juist in het informele enthousiasmeren van verschillende betrokken partijen.

Subconclusie 11: Veel van de genoemde spelregels zijn nageleefd binnen de Blue Energy casus. Daarnaast wordt er gewerkt met mensen en hebben een aantal regels betrekking op normen, waarden en respect en zullen dus logischerwijs nageleefd worden. De kracht van SKI zit hem in het enthousiasme, sommige spelregels zullen dit enthousiasme remmen. Het is wel van belang dat de genoemde spelregels in gedachte gehouden worden, maar het is belangrijk dat deze regels niet te koste gaan van het enthousiasme



## 6. Conclusie

In dit laatste hoofdstuk zal ik het antwoord op mijn in het eerste hoofdstuk geformuleerde vraagstelling presenteren. De centrale vraag van dit onderzoek heb ik als volgt geformuleerd: “Welke lessen ter verbetering kunnen er door de afdeling Strategie, Kennis en Innovatie getrokken worden uit de Blue Energy casus zodat het proces met betrekking tot energiewinning op het eigen areaal beter zal verlopen?”.

Om deze vraag te kunnen beantwoorden heb ik ook een aantal deelvragen geformuleerd. Deze deelvragen zal ik in dit hoofdstuk één voor één beantwoorden in de volgorde zoals ik deze heb gepresenteerd aan het begin van dit onderzoek. De laatste vraag “Welke lering kan er worden getrokken zodat knelpunten in de toekomst, met name in de casus energiewinning op het eigen areaal, worden voorkomen?” zal beantwoord worden onder het kopje aanbevelingen.

SKI staat voor Strategie, Kennis en Innovatie is (was) onderdeel van het ministerie van Verkeer en Waterstaat. Van belang voor dit onderzoek is de rol opvatting van deze directie. De rol van SKI is die van een verbinder en is vertaald in een aantal metaforen, zijnde bruggenbouwer, weddingplanner en ontdekkingsreiziger. De manier van werken van SKI is informeel en vol enthousiasme maar ook gedegen en professioneel. De verschillende betrokken actoren ervaren de samenwerking met SKI als zeer bevredigend. Van belang voor SKI is ook de positie die zij bekleden binnen het ministerie. SKI is gepositioneerd onder de SG waardoor er korte lijntjes zijn met de top van het ministerie en zelfs de politiek. Deze positionering zorgt ervoor dat SKI snel en daadkrachtig kan handelen.

Binnen dit onderzoek staan naast de directie SKI twee casussen centraal. De eerste casus die is geïntroduceerd is de Blue Energy casus. Blue Energy is een technologie waarmee door het samenbrengen van zout en zoet water, duurzame energie kan worden opgewekt. Om deze innovatie tot stand te brengen zijn er verschillende actoren samengebracht door SKI om samen een (pilot) centrale op de afsluitdijk te realiseren. De verschillende betrokken actoren zijn allen zeer enthousiast en willen deze centrale realiseren. Door verschillende (informele) bijeenkomsten is dit project vol enthousiasme gestart. Echter door het stuklopen van de onderhandelingen tussen Eneco (energiemaatschappij) en REDstack (ontwikkelaar van de technologie) is het project stil komen te liggen.

De tweede casus die is geïntroduceerd is de casus van energiewinning op het eigen areaal van verschillende actoren. Het proces behorende bij deze casus staat dus nog aan het begin. De verschillende partijen willen graag samen tot afspraken en een aanpak komen om energie te gaan winnen op de eigen arealen maar er is nog geen concreet traject of aanpak vastgesteld. Deze casus zal dan ook gebruikt worden om aanbevelingen te geven, zodat dergelijke projecten in de toekomst mogelijk meer kans van slagen zullen hebben.



Om na te gaan welke (f)actoren een positieve of negatieve bijdrage geleverd hebben aan de totstandkoming van een Blue Energy centrale bij de afsluitdijk zijn er in het theoretisch hoofdstuk van dit onderzoek een aantal concepten gepresenteerd. Ten eerste is dat netwerkmanagement. De netwerkbenadering gaat er vanuit dat binnen netwerken processen tot stand komen doordat de verschillende betrokken actoren afhankelijke relaties met elkaar hebben waardoor ze elkaar nodig hebben om een project tot een goed einde te brengen. Netwerkmanagement is succesvol indien er sprake is van een collectieve actie. Naast netwerkmanagement zijn er een aantal aspecten van netwerkmanagement geïntroduceerd die de manier van sturing kunnen verklaren zijnde, instrumenten behorende bij netwerkmanagement, condities voor netwerkmanagement, strategieën voor netwerkmanagement en spelregels voor netwerkmanagement. Deze uitgangpunten hebben de rode draad gevormd voor de analyse.

Het belangrijkste genoemde knelpunt tijdens de Blue Energy casus is het stuklopen van de onderhandelingen tussen Eneco en REDstack. Hierdoor is het proces stil komen te liggen en bij veel van de betrokken actoren de spirit om door te gaan verdwenen. Alle respondenten geven aan dat het stuklopen van de onderhandelingen hét grote knelpunt van dit project is. Bijna alle respondenten noemen de samenwerking tussen de verschillende overheden zeer goed en zijn zeer tevreden over het optreden van SKI binnen het traject. Er zijn succesvol partijen samengebracht, alleen is er te weinig aandacht besteed aan het traject na het ontstaan van een netwerk.

Een belangrijke reden voor de genoemde knelpunten is het verloop van het traject. Tijdens het proces is er door de verschillende partijen een convenant ondertekend. Dit convenant is voor verschillende betrokken partijen uit de lucht komen vallen. Deze partijen voelden zich niet betrokken bij de totstandkoming van dit convenant. Daarnaast werd met het convenant een intentie vastgelegd om samen te proberen een (pilot) installatie tot stand te brengen. In dit convenant zijn geen procesmatige afspraken gemaakt en ook geen rollen verdeeld tussen de verschillende partijen. Dit zou een oorzaak kunnen waardoor het traject is vastgelopen, door het gebrek aan afspraken is het lastig geweest om een vinger aan de pols te houden.

De manier waarop het convenant tot stand is gekomen lijkt typerend voor SKI. Er zijn veel verschillende belangrijke, leuke, enthousiaste, informele happenings georganiseerd die het proces versneld hebben maar er is te weinig aandacht besteed aan het concreet maken van afspraken. Hetzelfde komt terug als het gaat om de financiering van het proces. Vanuit de overheid blijkt voor het project geld beschikbaar gesteld te zijn, echter de partijen uit het bedrijfsleven menen hier niets van te weten. Daarnaast zou er zijn geholpen bij vergunningverlening en bij het beschikbaar stellen van gronden, echter hiervoor geldt ook dat de communicatie hierover niet concreet genoeg lijkt te zijn geweest.





### 6.1 Reflectie: theorie

Zoals al eerder beschreven in dit onderzoek typeert de afdeling SKI zich als een “nieuw tussen” organisatie. SKI is daarnaast ook een “nieuw tussen” organisatie. De bedoelde vorm van organiseren is echter niet nieuw maar komt voor een groot deel overeen met de netwerkbenadering. Er zijn echter wel een aantal aspecten van het concept die zouden kunnen worden meegenomen in de netwerkbenadering. Wat wel nieuw is aan het “nieuw tussen” concept is de aandacht voor de houding van de betreffende actor. “Het nieuwe tussen” stelt het succes van een tussenorganisatie zit in het combineren van twee verschillende werelden. Uit het onderzoek blijkt dat SKI er onvoldoende is geslaagd te schakelen tussen de actoren behorende bij het bedrijfsleven en actoren van overheidszijde. Er is veel onbegrip geweest tussen beide werelden.

Daarnaast zou een nieuw tussenorganisatie succesvol zijn als de juiste houding wordt gevonden. SKI vult deze gedachte in door vooral informeel te communiceren en ervoor te zorgen dat zij enthousiasme uitstralen. Door deze houding worden zij geaccepteerd als speler zonder dat zij formeel hiertoe bevoegd zouden zijn.

### 6.2 Reflectie: onderzoek

Naast een reflectie op gebruikte theorie dient er ook gereflecteerd te worden op het onderzoek. Doordat de kans zich voordeed bij de stageorganisatie ervaring op te doen is ervoor gekozen het schrijven van de scriptie uit te stellen tot na de stage. Logischerwijs is de benodigde informatie tijdens deze scriptie wel verzameld tijdens de stageperiode.

Door deze loskoppeling bleek al snel tijdens het schrijven dat de opgehaalde informatie tijdens de interviews niet voor 100% aansloot op het theoretisch kader. Hierdoor is de uitwerking van analyse minder systematisch verlopen dat over het algemeen gewenst zou zijn. Echter de langdurige en intensieve betrokkenheid van de onderzoeker bij de onderzochten processen heeft ervoor gezorgd dat er toch een goed beeld van SKI en de werkwijze is neergezet.

### 6.3 Aanbevelingen

Zoals hierboven beschreven lijkt het erop dat het Blue Energy proces, ondanks goede (samen)werking van de overheid, niet tot stand is gekomen door het ontbreken van een concreet beleid. Er zijn veel bijeenkomsten georganiseerd maar uiteindelijk zijn deze bijeenkomsten niet omgezet in concrete en formele doelstellingen en is hier geen beleid aan gekoppeld.

Om deze koppeling in de toekomst wel tot stand te brengen zou het verstandig zijn als SKI om aan het begin van een project een draaiboek op stelt met verschillende stappen die uiteindelijk zullen leiden tot concreet beleid. Dit draaiboek zou natuurlijk ook kunnen bestaan uit een checklist van voorwaarden waaraan voldaan moet worden. Op deze manier



wordt er actief en bewust op zoek gegaan naar een passende strategie en uiteindelijk naar concreet beleid.

Om in de toekomst dergelijke projecten tot een goed einde te kunnen brengen moet ervoor gezorgd worden dat er naast voor het samenbrengen van partijen ook voor doorwerking gezorgd wordt.

Om deze doorwerking te borgen dient SKI op zoek te gaan naar een netwerkmanager voor het proces. Deze persoon of club krijgt wordt hiermee het gezicht van het project. Hierdoor zal het voor de verschillende betrokken actoren ook duidelijk zijn wie het aanspreekpunt is. Dit hoeft SKI niet zelf te zijn, maar er moet wel gezorgd worden dat een partij deze rol, van netwerkmanager, op zich neemt.

Ook zou SKI aan het begin van een traject bewust een risicoanalyse kunnen maken om te kijken of de samenwerking binnen het netwerk kans van slagen heeft. Er kan gekeken worden naar mogelijke conflicterende belangen en het vertrouwen dat de verschillende partijen in elkaar hebben. Hierdoor kunnen knelpunten vroeg in het traject kunnen worden opgespoord.

Wat SKI zeker wel moet proberen te behouden is de stijl van handelen. De mensen van SKI worden stuk voor stuk enorm gewaardeerd door hun enthousiasme, mensenkennis en spirit. De manier waarop happenings worden organiseert en gepresenteerd wordt als zeer prettig ervaren.

SKI kan deze stijl borgen door de juiste mensen aan te trekken en te behouden. Daarnaast zal SKI tijdens de keuze voor een strategie de gewenste stijl kunnen meenemen.

Tot slot worden in het theoretisch kader van dit onderzoek een aantal spelregels benoemd die het enthousiasme kunnen temperen binnen het proces. Deze regels kunnen worden bekeken en worden meegenomen in overwegingen maar deze mogen echter niet het proces domineren of belemmeren.



## Literatuurlijst

Bovens, Hart 't, Twist van en Rosenthal (2001). Openbaar bestuur, Beleid, organisatie en Politiek. Alphen aan de Rijn, Kluwer.

Bekkers (2007). Beleid in Beweging, achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector. Den Haag, Uitgeverij Lemma.

Bruijn, de en Heuvelhof, ten (1997) Instruments for Network Management. In: Kickert, Klijn en Koppenjan (eds.). Managing complex Networks. Strategies for the public sector. London, SAGE Publications Ltd. [pp. 119-136]

Bruijn, de en Heuvelhof, ten (1999) Management in netwerken. Utrecht, Uitgeverij Lemma.

Klijn, E.H. (2010). Vertrouwen in bestuurlijke netwerken; zoeken naar de voorwaarden voor innovatieve oplossingen en uitkomsten. In S. Majoor (Ed.), Voorbij de beheersing? bijdrage aan de stadsontwikkeling in Amsterdam (pp. 18-24). Amsterdam: Project Management Bureau.

Klijn (1997) Policy Networks: An overview. In: Kickert, Klijn en Koppenjan (eds.). Managing complex Networks. Strategies for the public sector. London, SAGE Publications Ltd. [pp. 14-28]

Kickert en Koppenjan (1997) Public Management and Network Management: An overview. In: Kickert, Klijn en Koppenjan (eds.). Managing complex Networks. Strategies for the public sector. London, SAGE Publications Ltd. [pp. 35-60]

Van der Steen, Peeters en Van Twist (2010). De boom en het Rizoomb. Overheidssturing in een netwerksamenleving. Den Haag: Ministerie Volkshuisvesting, Ruimtelijke ordening en milieubeheer.

Van der Steen, Van Twist, Karre (2010). Over tussen. Een verkenning van SKI als tussenorganisatie. Den Haag: Nederlandse school voor Openbaar Bestuur.

Thiel, van (2010). Bestuurskundig onderzoek, een methodologische inleiding. Bussum, Uitgeverij Coutinho.

Ministerie Verkeer en Waterstaat (2009). Werkplan SKI 2009. Den Haag

Club van Maarssen. [<http://www.clubvanmaarssen.org/club-van-maarssen-2009/nieuwsbrief/nieuwsbrief-nummer-2/blue-energy-in-madurodam>]. 23-02-2011

Presentatie Eneco, Blue Energy, duurzame energie uit zout en zout water. Den Haag, 20 september 2009.



## Bijlage 1: Interviewhandleiding

### Introductie

Wat is het doel van het onderzoek? Achtergrond van het onderzoek en de onderzoeker.

Verloop gesprek.

Omgang informatie, anoniem in rapport, mag reageren op interviewverslag, mogelijkheid tot het ontvangen van een exemplaar.

Wordt het gesprek opgenomen?

### Vragen (vanuit probleemstelling, deelvragen)

- Vanuit welke functie bent u betrokken bij het Blue Energy proces?
- Sinds wanneer bent u betrokken bij het Blue Energy proces?
- Op welke momenten in het proces bent met SKI in aanraking gekomen?
  - o Met wie?
  - o Op welk niveau? Op welk deelonderwerp?
  - o Wat is uw relatie met SKI (formeel – informeel)
  - o Vanuit welke rol? En hoe is deze ingevuld?
  - o Hoe zou u de stijl van SKI omschrijven?
  - o Op welke manier oefent SKI volgens u invloed uit?
  - o En hoe heeft u dit ervaren (kansen en barrières)?
- Waarom denkt u dat er nog geen Blue Energy centrale is gebouwd bij de afsluitdijk?
  - o Waren er valkuilen? Zo ja, welke?
  - o Wat had SKI anders kunnen doen om Blue Energy wel van de grond te krijgen? (succes- en faalfactoren)?
- Welke tips wilt u SKI graag meegeven voor toekomstige gelijksoortige projecten?
  - o Hoe had SKI zijn verbindende positie beter kunnen benutten?

Afsluiting en dankwoord, gelegenheid voor de respondent om op het interview te reageren.



## Bijlage 2: Planning interviews

| Persoon           | Organisatie   | Datum Tijdstip  | Lokatie    |
|-------------------|---------------|-----------------|------------|
| Arjan Mast        | Eneco         | 20-7: 10-11.30  | Rotterdam  |
| Pieter Hack       | Redstack      | 15-7: 13-14.30  | Schiedam   |
| Maarten Scheffers | VenW, DGW     | 6-7: 13-14.30   | Plesmanweg |
| Bram van Wees     | EZ            | x               | x          |
| Joost van Beek    | RWS           | 14-7: 12.-13.30 | Plesmanweg |
| Sonja Busch       | Prov. Fryslan | 8-7: 13-14      | Lelystad   |