

‘Stof tot nadenken’

Een kwalitatief, explorerend onderzoek naar interorganisatorische samenwerking
binnen de denktank van de VNG.

Anne van den Brink – 3647153
a.l.m.vandenbrink@students.uu.nl

Eerste begeleidster: dr. M.H. Winnubst
Tweede lezer: dr. A.S. Wilts

Begeleider VNG: dr. Rogier van der Wal

Master scriptie Bestuurs- en Organiseringswetenschappen
Master: Communicatie, beleid en management

Utrecht, 23 augustus 2015

Voorwoord

Wat een fijn gevoel om dit voorwoord te mogen schrijven. Veel vage ideeën in mijn hoofd, een onderzoeksopzet, losse hoofdstukken en een flink aantal nieuwe versies later ligt er nu een 'echte' scriptie. Elke stap was een nieuwe uitdaging met zijn eigen hoogtepunten maar ook moeilijkheden. De zware biebsessies heb ik gelukkig kunnen afwisselen met mijn stage bij de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). Daardoor kon ik op de koffie bij Jan van Zanen en Job Cohen en heb ik een geweldig VNG-congres meegemaakt dat me de magie van bestuurlijk Nederland heeft laten zien. Terugkijkend vind ik het scriptieproces ontzettend waardevol. Het is uniek om een half jaar lang alleen aan zo'n groot project te werken. Tranen, blijdschap, frustratie en ingevingen wisselden elkaar af. Ik ben blij dat ik dit heb mogen meemaken, ik heb alles gegeven (en misschien nog wel meer) en ben blij met het eindresultaat.

Ondanks dat ik uiteindelijk helemaal alleen verantwoordelijk ben geweest voor het schrijven van deze scriptie had ik dat in eenzaamheid nooit volgehouden. Daarom minstens een even hard applaus voor iedereen die me op welke manier dan ook heeft geholpen de afgelopen zes maanden. Ten eerste Madeline Winnubst, mijn begeleidster. Dank voor de kritische feedback en uw hulp. Ik wil u verder bedanken voor de hulp bij het vinden van een afstudeerplek, u heeft mij in contact gebracht met de VNG. Dan collega's van de VNG met in het bijzonder Rogier, dank dat jullie me de kans hebben gegeven de VNG te leren kennen en dat jullie altijd bereid waren met me mee te lezen en te denken. Mijn ouders, jullie zijn van alle markten thuis: scriptie nakijken, koken, advies geven, crimi's kijken, winkelen en kletsen. Dank dat jullie er altijd zijn. Lieve Wouter, ondanks dat je tot een paar weken geleden naar eigen zeggen nog geen positief woord gehoord had over deze scriptie heb je altijd in me geloofd, voor me gekookt, met me meegedacht en naar mijn gezeur geluisterd. Nu: op vakantie! Dan geweldige vriendinnen, ik hoop dat jullie mijn gezicht nog kennen. Gelukkig heb ik tussendoor altijd op jullie kunnen bouwen, kreeg ik lieve berichten en heb ik met jullie kunnen ontspannen en lachen, I AM BACK. Geweldige huisgenoten, dank voor de afleiding, support en het creëren van een stressvrije zone thuis.

Het is een raar gevoel om na vijf jaar studeren mijn laatste woorden voor de Universiteit Utrecht te typen. Het was zwaar maar ik denk dat ik over een paar jaar met weemoed en een hele hoop mooie herinneringen zal terugkijken op een prachtige studietijd.

Ik wens u ontzettend veel leesplezier.

Anne van den Brink, 23 augustus 2015

Samenvatting

Door de veranderende rol van gemeenten gaan zij steeds meer samenwerken, met elkaar maar ook met andere organisaties (van Berlo, 2010). Duysters, de Man, Luvison en Krijnen (2012, in: Bremekamp, 2014, p.25) stellen echter dat slechts de helft van de samenwerkingsverbanden succesvol is. Samenwerken is voor gemeenten behalve een noodzaak dus ook een uitdaging. De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) ziet wetenschap als een belangrijke ondersteuning voor gemeenten om beter om te gaan met hun veranderende rol. In het kader daarvan heeft de VNG een denktank opgericht waarin wetenschappers en bestuurders samenwerken. Zij denken met elkaar na en doen aanbevelingen over problemen of onderwerpen die aan de orde zijn in het lokaal bestuur. Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de werking van een interorganisationele samenwerking; in dit geval de denktank van de VNG. Door het doen van een kwalitatief onderzoek wordt de relatie gelegd tussen theorie en ervaringen van deelnemers aan deze en vergelijkbare samenwerkingsverbanden. Daarmee wordt de interorganisationele samenwerking in deze casus beschreven en worden eventueel punten ter verbetering aangedragen. Dit wordt onderzocht door middel van de volgende hoofdvraag: *'Hoe krijgt interorganisationele samenwerking vorm in de denktank van de VNG?'*. Deze hoofdvraag is onderzocht door het doen van een literatuurstudie en de uitvoer van een 'case study'. De 'case study' in dit onderzoek betreft de VNG-denktank van 2014. Op dit moment draagt de denktank te weinig bij aan de visie van de VNG om wetenschap strategisch in te zetten. De VNG stelt dat met name de interne werking van de denktank verbeterd moet worden. Deze casus is onderzocht door de afname van negentien semi-gestructureerde interviews met 21 respondenten. Een groot deel van de respondenten is afkomstig uit de casus van dit onderzoek: de VNG-denktank van 2014. Verder telt dit onderzoek vijf respondenten uit andere denktanks, te weten de Nationale denktank en de WMO-denktank van de gemeente Leiden. Deze denktanks worden in dit onderzoek gebruikt als zogenaamde 'best practices' (Overman & Boyd, 1994). De andere respondenten in dit onderzoek zijn onder andere afkomstig uit de VNG-denktank van 2013, de directieraad van de VNG en het curatorium van de VNG.

Door middel van de literatuurstudie is gekeken naar de manier waarop interorganisationele samenwerking geduid wordt in de literatuur. In dit onderzoek wordt interorganisationele samenwerking beschouwd als bestaande uit: sociale entiteiten, proces en doel van een samenwerking (Bedwell et al., 2012). Het is belangrijk dat de sociale entiteiten in een samenwerking gemotiveerd zijn om samen te werken (Schruijer & Vansina, 2007) en daarbij een gedeeld belang hebben (Austin & Seitanidi, 2012). Deze sociale entiteiten binnen een samenwerking kunnen zowel individuen als organisaties zijn. Individuen bepalen uiteindelijk in hoeverre doelen en belangen van hun organisatie een rol spelen in de samenwerking (Huxham & Vangen, 2005). Verschillen tussen de deelnemers aan een samenwerking zijn onvermijdelijk (Harrison et al., 2002). Deze verschillen zijn in een samenwerking van toegevoegde waarde mits er goed mee wordt omgegaan (Emerson et al., 2012). Het proces van samenwerken kan in meer of mindere mate worden gestructureerd. Te veel structuur vermindert echter de vrijheid binnen een samenwerking (Lewis et al., 2010). In dit onderzoek worden de factoren leiderschap, communicatie en vertrouwen gezien als onderdeel van het proces van samenwerken. In een interorganisationele samenwerking is het verder belangrijk dat er een gemeenschappelijk doel bestaat, dit

vertegenwoordigt de reden om de samenwerking aan te gaan (Vangen & Huxham, 2012). In een interorganisationele samenwerking bestaat de mogelijkheid dat er naast een gemeenschappelijk doel zowel individuele- als organisatiedoelen (eigen doelen) bestaan. Verder is er in het literatuuronderzoek gekeken naar de manier waarop denktanks geduid worden in de literatuur. Naar voren komt dat in denktanks onafhankelijkheid en daarmee gepaard gaande vrijheid belangrijk zijn (Dye, 1978; Stone, 2000). Kenmerkend voor denktanks is de samenwerking tussen wetenschap en bestuur. De aanwezigheid van zowel wetenschap als bestuur is van toegevoegde waarde wanneer zij met elkaar in 'dialogoog' zijn en niet één van de twee partijen de boventoon wil voeren (Hoppe, 2002). Verder worden volgens de 'elite theorie' veelal dezelfde mensen voor denktanks gevraagd (Pautz, 2011). Dit zorgt er voor dat denktanks hun binding met de maatschappij of de realiteit kunnen verliezen (Stone, 2007; Schruijer & Vansina, 2007). Tenslotte kan een denktank verschillende functies hebben, namelijk het uitoefenen van politieke invloed of het verspreiden van kennis (Weaver, 1989; Abelson, 2006).

Uit het empirische onderzoek blijkt dat het label denktank niet van toepassing is op de VNG-denktank van 2014. Uit de resultaten van dit onderzoek komt ten eerste naar voren dat dit komt doordat het voor de leden van de VNG-denktank onduidelijk is geweest waaraan zij precies mee deden en wat er van hen en hun organisaties werd verwacht. Ten tweede hebben de verschillen in de VNG-denktank een ingewikkelde rol gespeeld bij het functioneren van de denktank. Aan de ene kant werden er in de VNG-denktank perspectieven gemist maar aan de andere kant waren de aanwezige verschillen tussen wetenschap en bestuur te groot om van toegevoegde waarde te zijn in de VNG-denktank. Ten derde blijkt uit dit onderzoek dat de VNG-denktank niet in staat is geweest daadwerkelijk te 'denken'. Dit komt doordat het proces van de VNG-denktank te strak gestructureerd is geweest. Hierdoor was de VNG-denktank afhankelijk van de VNG en is de vrijheid de denktankleden ontnomen. Tenslotte is uit dit onderzoek naar voren gekomen dat de VNG-denktank geen duidelijke functie heeft gehad. De respondenten verschilden van mening over hetgeen de VNG-denktank moest bereiken. Door het ontbreken van gedeelde doelen ontbrak een duidelijke richting voor de VNG-denktank. Op basis van dit onderzoek is een aantal aanbevelingen voor de VNG en haar denktank geformuleerd. Ten eerste kan de VNG haar selectieprocedure veranderen. Door mogelijke deelnemers zichzelf te laten aanmelden ontstaat er wellicht een duidelijkere motivatie bij de denktankleden. De selectieprocedure kan zich ook focussen op meer diversiteit binnen de VNG-denktank. Verder is het belangrijk dat de leden van de denktank meer vrijheid krijgen in het denktankproces. Een aanbeveling hierbij is het voeren van open denksessies in een informele sfeer. Verder is het aan te bevelen dat er duidelijkere doelen worden gesteld in de VNG-denktank zodat de functie van de denktank duidelijker wordt. Een laatste aanbeveling is dat er zowel tijdens als na de denktank meer ruimte moet zijn voor evaluatie, op deze manier is de VNG meer op de hoogte van haar eigen rol.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 - Inleiding	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 De casus: de denktank van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten	2
1.3 Probleemstelling	3
1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek	3
1.5 Leeswijzer	4
Hoofdstuk 2 – Theoretisch kader	5
2.1 Interorganisationele samenwerking	5
2.2 De sociale entiteiten in een interorganisationele samenwerking	7
2.3 Het proces van interorganisationele samenwerking	9
2.4 Het doel van interorganisationele samenwerking	11
2.5 Denktanks als samenwerkingsverband	13
2.6 Samenvatting theoretisch kader	15
Hoofdstuk 3 – Methoden	21
3.1 Wetenschappelijke benadering	21
3.2 Onderzoeksmethoden	21
3.3 Dataverzameling	23
3.4 Data analyse	25
3.5 Kwaliteitscriteria van kwalitatief onderzoek	26
Hoofdstuk 4 – Resultaten	29
4.1 Sociale entiteiten van de denktank	29
4.1.1 Formatie	29
4.1.2 Organisatie versus individu	31
4.1.3 Verschillen en overeenkomsten tussen de leden van de denktank	32
4.2 Het proces van de denktank	36
4.2.1 Structuur van de denktank	36
4.2.2 Leiderschap in de denktank	38
4.2.3 Communicatie in de denktank	40
4.2.4 Vertrouwen binnen de denktank	42
4.3. De doelen van de denktank	43
4.3.1 Gemeenschappelijk doel binnen de denktank	43
4.3.2 Eigen doelen in de denktank	46
4.4 Samenvatting resultaten	47
Hoofdstuk 5 – Conclusie en discussie	51
5.1 Conclusie	51
5.2 Aanbevelingen	53
5.3 Discussie	54
5.4 Vervolgonderzoek	56
Literatuurlijst	58
Bijlagen	62
I. Toelichting thema denktank VNG 2014	62
II. Achtergrond informatie ‘best practices’	64
III. Overzicht respondenten	65
IV. Informatie voor respondenten	66

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Aanleiding

Aanleiding voor dit onderzoek zijn de veranderende verhoudingen binnen de publieke sector. 'We leven niet in een tijdperk van veranderingen maar in een veranderend tijdperk', zo stelt hoogleraar transitie management Jan Rotmans (Rotmans, 2012). Ook gemeenten krijgen te maken met complexe en maatschappelijke vraagstukken waarin ze een eigen, nieuwe rol te vervullen hebben (VNG, 2015b). Door de decentralisaties vanuit de overheid krijgen gemeenten er een groot aantal taken bij. Zo krijgen gemeenten de verantwoordelijkheid voor jeugdzorg, werk en inkomen en de zorg voor langdurig zieken en ouderen (www.rijksoverheid.nl). Om om te gaan met hun veranderende taken wordt van gemeenten steeds meer een samenwerkingsrol verwacht (VNG, 2014a). Gemeenten hebben hiervoor de mogelijkheid om samen te werken met elkaar maar ook met burgers, organisaties en andere overheden (van Berlo, 2010). De afgelopen jaren zijn er dan ook veel nieuwe en innovatieve vormen van samenwerking ontstaan (Fraanje & Herweijer, 2013, p.58). De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) heeft een online databank waarin een aantal voorbeelden van samenwerkingsverbanden wordt beschreven (www.praktijkvoorbeelden.vng.nl). Een voorbeeld van een samenwerkingsverband is de samenwerking tussen de Friese Waddeneilanden. Het voornaamste doel van deze samenwerking is het vergroten van de bestuurskracht van elk van de eilanden waarvoor een dagelijks bestuur is aangesteld. Een ander voorbeeld is het 'Regionaal arbeidsmarktplatform Zuidoost Brabant' waarin gemeenten, het UWV, kennisinstellingen en private organisaties samenwerken om in 2020 een volledige werkzekerheid voor de beroepsbevolking te creëren. Samenwerkingsverbanden nemen dus verschillende vormen aan. Het interuniversitair opleidingscentrum 'SIOO' heeft in mei 2014 een onderzoek gedaan onder 106 gemeenten naar samenwerkingsverbanden waar zij in participeren. Uit dit onderzoek blijkt dat meer dan de helft van deze gemeenten actief is in ongeveer zes tot vijftien samenwerkingsverbanden. Tien van de gemeenten in het onderzoek hebben zelfs meer dan veertig samenwerkingsverbanden (SIOO, 2014, p.8). Samenwerken kan voor gemeenten voordelig zijn omdat zij door samenwerken beter in staat zijn om te gaan met de complexe veranderingen. Zo bespaart samenwerking hen bijvoorbeeld kosten of geeft het hen meer macht of kennis (SIOO, 2014). Het succes van een samenwerking is echter niet vanzelfsprekend. Duysters, de Man, Luvison en Krijnen (2012, in: Bremekamp, 2014, p.25) stellen dat slechts de helft van de samenwerkingsverbanden succesvol is. Uit het onderzoek van SIOO blijkt dat negen procent van de gemeenten aangeeft dat alle samenwerkingsverbanden waarin zij participeren mislukt (SIOO, 2014, p.9). Adviesbureau BMC (2009) geeft mogelijke verklaringen voor de problemen in samenwerking. Zij stellen dat het feit dat organisaties (deels) afhankelijk van elkaar worden, van elkaar verschillen en extra inzet moeten tonen naast hun gewone werkzaamheden als lasten kunnen worden ervaren in een samenwerking (p.19). Bremekamp (2014) stelt verder dat problemen met macht en het ontbreken van een gezamenlijke ambitie andere redenen zijn waarom een samenwerking niet lukt (p.25). Samenwerken is voor gemeenten dus behalve een noodzaak ook een uitdaging. In dit onderzoek komt een specifieke vorm van interorganisationele samenwerking aan bod; namelijk een denktank. Vertegenwoordigers van gemeenten werken in deze denktank samen met wetenschappers om na te denken over belangrijke lokale vraagstukken. Hoe werkt deze denktank als samenwerkingsverband en hoe gaat deze om met de moeilijkheden die een samenwerking met zich mee brengt?

1.2 De casus: De denktank van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten

Dit onderzoek is uitgevoerd bij de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (hierna VNG) te Den Haag. De VNG heeft als koepelorganisatie veel te maken met de nieuwe rol van gemeenten. Als vereniging wil zij de gemeenten ondersteunen bij de uitvoering van hun nieuwe taken (VNG, 2014b). In de ondersteuning hiervan ziet de VNG een belangrijke rol voor de wetenschap. De wetenschap is volgens de VNG in staat meer inzicht te geven in gemeentelijke vraagstukken. Deze inzichten verkregen uit de wetenschap kunnen vervolgens een bijdrage leveren in de praktijk (VNG, 2015b). De VNG is bezig met de ontwikkeling van een wetenschapsfunctie om daarmee wetenschap, praktijk en beleid meer te verweven (www.vng.nl).

Eén van de initiatieven van de VNG rondom de wetenschapsfunctie is de denktank. De VNG-denktank is een samenwerkingsverband tussen lokaal bestuur en wetenschap dat jaarlijks van samenstelling verandert. In de denktank worden belangrijke thema's voor het lokaal bestuur onderzocht en uitgediept (www.vng.nl). De VNG wil met haar denktank opvallen, trendsettend zijn en de gemeenten als zijnde een belangrijk orgaan benadrukken (G. Van den Ban, persoonlijke communicatie, 17 februari 2015). Elk jaar wordt een commissie aangesteld die voor een periode van ongeveer een half jaar de denktank vormt. Deze commissie bestaat uit vertegenwoordigers van het lokaal bestuur, zoals wethouders, burgemeesters of raadsgriffiers (VNG, 2015a). Aan deze commissie wordt een aantal vertegenwoordigers van een universiteit of kennisinstituut toegevoegd. De samenwerking tussen bestuur en wetenschap moet leiden tot een 'optimale combinatie van wetenschappelijke inzichten en aanwezige (praktijk)kennis bij gemeenten' (VNG, 2015a, p.1). De commissie wordt ondersteund door een secretaris van de VNG.

Ter afsluiting levert de VNG-denktank een rapport op: het 'jaarbericht'. De wetenschappers in de denktank zijn penvoerder van dit jaarbericht. De VNG wil dat het jaarbericht aanspreekt en van invloed is binnen gemeenten (VNG, 2015b). Hiermee hoopt de VNG de gemeenten te ondersteunen en krachtiger te maken in de huidige veranderingen (VNG, 2015b). Het thema van het jaarbericht wordt ontwikkeld door de VNG in samenspraak met een door hen aangesteld curatorium. Het curatorium is een orgaan in vaste samenstelling onder leiding van Job Cohen. Het curatorium bekijkt hoe wetenschap kan worden ingezet ten gunste van gemeenten. Eén van hun taken is dus om samen met de VNG het thema van de VNG-denktank te bepalen (VNG, 2015a). Thema's van de afgelopen jaarberichten waren: 'Van eerste overheid naar eerst de burger' in 2013 en 'Gewoon dichtbij' in 2014. Een toelichting op het thema van de denktank van 2014 is te vinden in bijlage I.

Uit verkennende gesprekken binnen de VNG blijkt dat de denktank in de huidige vorm te weinig bijdraagt aan de visie van de VNG om wetenschap strategisch in te zetten. Naar aanleiding van de eerdere denktanks heeft de VNG verbeterpunten, zogenaamde 'lessons learned', opgesteld. Deze 'lessons learned' focussen zich vooral op de verbetering van de interne werking van de denktank. Zo moet het proces meer gesystematiseerd worden en moet er aandacht zijn voor de interactie tussen bestuurders en de wetenschappers in de denktank (VNG, 2014b). Verder geeft de VNG aan meer te willen weten over wie er moeten deelnemen aan de denktank en wat de denktank uiteindelijk moet bereiken. Tenslotte vraagt de VNG zich af welke rol zij zelf moet spelen in de samenwerking. Kortom, hoe geeft de VNG deze samenwerking tussen gemeenten en wetenschappers vorm?

Dit is een interessante vraag omdat Nederland in 2014 nog slechts 57 denktanks telde (www.consultancy.nl).

Door middel van dit explorerende onderzoek bekijk ik de denktank van de VNG.

1.3 Probleemstelling

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de werking van een interorganisationele samenwerking; in dit geval de denktank van de VNG. Door het doen van een kwalitatief en explorierend onderzoek wil ik de relatie leggen tussen theorie en ervaringen van deelnemers aan deze en vergelijkbare samenwerkingsverbanden. Ik wil door middel van dit onderzoek de interorganisationele samenwerking in deze casus beschrijven en eventueel punten ter verbetering aandragen.

De onderzoeksvraag

Om te ontdekken hoe de denktank werkt als interorganisationeel samenwerkingsverband heb ik de volgende hoofdvraag met bijbehorende deelvragen opgesteld:

'Hoe krijgt interorganisationele samenwerking vorm binnen de denktank van de VNG?'

Theoretische deelvragen

1. Hoe kan interorganisationele samenwerking geduid worden vanuit de literatuur?
2. Hoe kan de denktank theoretisch geduid worden?

Empirische deelvragen

3. Welke aspecten van interorganisationele samenwerking komen terug in de denktank van de VNG volgens de leden van de denktank?
4. Hoe kijken de leden van denktank van de VNG aan tegen de samenwerkingsvorm van de denktank?
5. Hoe kan de denktank van de VNG worden geduid in vergelijking met andere denktanks?

Bovenstaande deelvragen zijn geformuleerd om antwoord te geven op de hoofdvraag. De theoretische deelvragen worden beantwoord door het uitvoeren van een literatuurstudie. Op deze manier worden de concepten in dit onderzoek operationaliseerbaar gemaakt. De empirische deelvragen worden beantwoord door het uitvoeren van een 'case study'. De antwoorden op deze empirische deelvragen worden vervolgens getoetst aan de uitkomsten van de theoretische deelvragen.

1.4 Maatschappelijk en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek

Maatschappelijke relevantie

Door de veranderende positie van gemeenten speelt samenwerken een steeds belangrijkere rol in de publieke sector (Fraanje & Herweijer, 2013). Veel interorganisationele samenwerkingsverbanden blijken echter niet succesvol in de praktijk (Duysters, de Man, Luvison en Krijnen 2012, in: Bremekamp, 2014, p.25). Daarom is het van nut te bekijken hoe deze samenwerkingsverbanden werken. In dit onderzoek zal een dergelijk samenwerkingsverband worden bekeken, namelijk de VNG-denktank van 2014. Door middel van dit onderzoek hoop ik inzicht te geven in de werking van de VNG-denktank en de ervaringen van de leden van de denktank hiermee. De resultaten van dit onderzoek bieden de VNG wellicht een interessante reflectie op de VNG-

denktank van 2014. Verder organiseert de VNG elk jaar een nieuwe denktank, dit onderzoek kan van nut zijn bij het opzetten van deze denktanks. Verder stelt McGann (in: Abelson, 2006, p.31) dat het aantal denktanks wereldwijd steeds groter wordt. Ondanks dat dit onderzoek zich enkel focust op de denktank van de VNG kunnen de resultaten van dit onderzoek wellicht aanknopingspunten bieden voor andere denktanks of organisaties die een denktank willen starten.

Wetenschappelijke relevantie

Ten eerste ontbreekt in de literatuur de koppeling tussen interorganisatiele samenwerking en denktanks. Pautz (2011) benoemt het gebrek aan onderzoek naar de interne werking van denktanks. In dit onderzoek wordt interorganisatiele samenwerking onderzocht in een denktank, daarmee levert dit onderzoek een bijdrage aan de kennis over interorganisatiele samenwerking in een denktank. Doordat dit onderzoek zich focust op de denktank van de VNG heeft het een praktijkgerichte insteek. Huxham & Vangen (2003b) leveren in hun werk kritiek op het ontbreken van praktijk gericht onderzoek omtrent interorganisatiele samenwerking. Het praktijkgerichte onderzoek dat er is richt zich met name op intra-organisatiele samenwerking (Probst & Borzillo, 2008). Dit onderzoek kan daarom een bijdrage leveren aan het praktijkgerichte onderzoek naar interorganisatiele samenwerking. Verder is naar interorganisatiele samenwerking met name kwantitatief onderzoek gedaan. Hardy, Philips en Lawrence (2003) pleiten voor meer kwalitatief onderzoek in deze richting. Dit onderzoek is kwalitatief van aard, waarmee dit onderzoek meer begrip en inzicht geeft in interorganisatiele samenwerking. Tenslotte is veel literatuur betreffende interorganisatiele samenwerking zeer specifiek, zo wordt er enkel gekeken naar bepaalde componenten van samenwerking zoals vertrouwen (Huxham & Vangen, 2003b). Een compleet beeld van samenwerken is weinig beschreven in de literatuur (De Rond & Bouchiki, 2004; Thomson & Perry, 2006 en Schruijer & Vansina, 2007). Dit onderzoek geeft inzicht in verschillende aspecten van samenwerken waarbij zowel de deelnemers, het proces als het doel van samenwerking worden betrokken. Op deze manier worden alle componenten van een samenwerking beschreven en waar mogelijk verbonden.

1.5 Leeswijzer

In de hierna volgende hoofdstukken bespreek ik dit onderzoek. In hoofdstuk twee schets ik het theoretisch kader van dit onderzoek waarbij sociale entiteiten, proces en het doel van samenwerken de centrale onderwerpen zullen zijn. Uit dit hoofdstuk volgt het analytisch kader voor dit onderzoek. In hoofdstuk drie ga ik in op de onderzoeksmethoden die ik in dit onderzoek heb gebruikt. Op basis van deze methoden heb ik mijn onderzoek uitgevoerd waarvan ik de resultaten in hoofdstuk vier bespreek. Tenslotte beantwoord ik in hoofdstuk vijf de hoofdvraag van dit onderzoek. Verder ga ik in dit hoofdstuk in op de discussiepunten die uit dit onderzoek voortvloeien en doe ik aanbevelingen voor de VNG en mogelijk vervolgonderzoek.

Woordkeus

In de tekst wisselen de woorden samenwerking en interorganisatiele samenwerking elkaar af. Overal waar ik het woord samenwerken gebruik bedoel ik interorganisatiele samenwerking, tenzij anders aangegeven. Deze keuze heb ik gemaakt om de leesbaarheid van de tekst op sommige plaatsen te vergroten.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

Om te ontdekken hoe samenwerking tussen verschillende organisaties werkt heb ik theorie verzameld over de kenmerken en de werking van interorganisationale samenwerking. Dit theoretisch kader bestaat uit verschillende gedeelten. Allereerst bespreek ik wat interorganisationale samenwerking is en waarin het verschilt van samenwerking in één organisatie. Vervolgens beschrijf ik de deelnemers, het proces en het doel van een interorganisationale samenwerking. In de laatste paragraaf bespreek ik hoe denktanks zich verhouden tot de theorie van interorganisationale samenwerking.

2.1 Interorganisationale samenwerking

In deze paragraaf beschrijf ik waarom interorganisationale samenwerking gebruikt wordt en bespreek ik de definitie van samenwerken die de rode draad door dit theoretisch kader vormt.

Samenwerking tussen organisaties

Samenwerken wordt steeds gebruikelijker in publieke organisaties (Huxham & Vangen, 2000; Lewis, Isabelle & Koschmann, 2010). Samenwerking beperkt zich niet tot samenwerken binnen organisaties maar vindt ook plaats tussen organisaties. Dit wordt interorganisationale samenwerking genoemd (Lewis et al., 2010). Trist (1983) stelt dat interorganisationale samenwerking van nut is omdat belangrijke maatschappelijke problemen te complex zijn om opgelost te worden door één organisatie. Sinds de jaren negentig is interorganisationale samenwerking een steeds gebruikelijkere manier om maatschappelijke problemen op te lossen (Gray, 1989; Huxham & Vangen, 2000). Het voordeel van een interorganisationale aanpak is dat de capaciteiten van deelnemende organisaties worden vergroot, evenals hun begrip van het probleem (Lewis et al., 2010). Een ander voordeel is dat oplossingen die worden gevonden binnen een interorganisationale samenwerking kunnen worden uitgezet in het netwerk van elk van de organisaties (Lawrence, Hardy & Philips, 2002). Vandaag de dag zijn er steeds meer interorganisationale samenwerkingsverbanden die op verschillende manieren vorm krijgen. Zo zijn er publieke organisaties die een samenwerking aangaan met private organisaties (Brinkerhoff & Brinkerhoff, 2011, p.2) en worden belangenorganisaties en burgerinitiatieven steeds vaker gezien als partners voor samenwerking in de publieke sector (Huxham & Vangen, 2000, p.1153).

Een interorganisationale samenwerking verschilt op een aantal punten van een samenwerking binnen één organisatie. Zo is een interorganisationale samenwerking meestal een tijdelijk verband met een beperkte looptijd (Harrison et al., 2002). Dit kan van invloed zijn op bijvoorbeeld het opbouwen van relaties (Lindkvist, 2005) of het proces van de samenwerking (Pangarkar, 2003; Schruijer & Vansina, 2007). Verder vereist interorganisationale samenwerking een nieuwe manier van werken (Huxham & Vangen, 2000). Dit komt volgens Lewis et al. (2010) doordat elke organisatie verschilt in cultuur, proces en structuur (p.462). Deze verschillen leiden er onder andere toe dat werkprocessen opnieuw moeten worden uitgevonden buiten de eigen organisatiegrenzen en dat er binnen de samenwerking een machtsverdeling ontbreekt (Huxham & Vangen, 2000). Hoe deze nieuwe manier van werken tot uiting komt wordt besproken in paragraaf twee en drie van dit hoofdstuk.

Definitie

Ondanks het frequente gebruik van het begrip samenwerken bestaat er in de literatuur veel onduidelijkheid over de betekenis ervan (Patel, Pettit & Wilson, 2012). Zo verschilt de betekenis van het begrip samenwerken in verschillende disciplines en sectoren (Bedwell, Wildman, DiazGranados, Salazar, Kramer & Salas, 2012). Bedwell et al. (2012) stellen dat deze onduidelijkheid er de oorzaak van is dat samenwerken niet altijd goed gaat. Omdat mensen en organisaties niet weten wat samenwerken precies is, is een samenwerking lastig vorm te geven. Zelf beschrijven Bedwell et al. (2012, p.130) samenwerken als een proces waarbij twee of meer sociale entiteiten gezamenlijk toewerken naar tenminste één gedeeld doel. Ik ga in op de sociale entiteiten, het proces en het doel zoals genoemd in deze definitie en geef aan hoe deze worden geduid in de literatuur.

Een samenwerking bestaat altijd uit twee of meer sociale entiteiten (Bedwell et al., 2012). Het woord entiteiten toont aan dat het kan verschillen tussen wie of wat een samenwerking plaatsvindt. Zowel individuen, organisaties, of zelfs landen zijn mogelijke entiteiten in een samenwerking (Longoria, 2005). Hoewel dit onderzoek uitgaat van organisaties die samenwerken, bespreek ik in paragraaf 2.2 dat de rol van de organisatie verschillende vormen aan kan nemen in een interorganisationele samenwerking. De entiteiten in een samenwerking zijn sociaal omdat er interacties en relaties tussen de entiteiten bestaan (Tucker, 1991). Schmidt (1991) ziet dit als een vaststaand gegeven en verwoordt dit als volgt: 'Work is always immediately social in that the object and the subject, the end and the means, the motives and the needs, the implements and the competencies are socially mediated' (p.2). Patel et al. (2012) noemen een samenwerking op basis hiervan een 'sociale activiteit' (p.5).

Vanuit de definitie van Bedwell et al. (2012) wordt samenwerken beschouwd als een proces. Steiner (1972) beschrijft een proces als een serie van gedragingen. Elke gedraging wordt beïnvloed door de gedraging daarvoor en is op zijn beurt ook weer van invloed op de gedragingen die volgen (p.8). Bij een interorganisationele samenwerking wordt dit proces sterk gevormd door de interacties tussen deelnemende partijen (Gray, 1989). Er bestaan in de literatuur verschillende gedachten over de structurering van dit samenwerkingsproces. Tucker (1991) stelt dat het structureren van een proces er voor zorgt dat een samenwerking statisch wordt. Löfstrom (2010) gaat daarentegen uit van een samenwerking als een gestructureerd proces waarin zaken als bijvoorbeeld de taak van de samenwerking duidelijk worden vastgelegd (p.140).

Bedwell et al. (2012) spreken van tenminste één gedeeld doel binnen de samenwerking (p.130). Wanneer een gemeenschappelijk doel ontbreekt is er volgens hen geen reden om überhaupt de samenwerking met elkaar aan te gaan. Toch blijkt uit de literatuur dat een gemeenschappelijk doel niet het enige doel in een samenwerking hoeft te zijn. Thomson en Perry (2006) stellen bijvoorbeeld dat er in een interorganisationele samenwerking niet alleen gemeenschappelijke- maar ook eigen doelstellingen bestaan. Dit komt omdat de entiteiten binnen een interorganisationele samenwerking afkomstig zijn uit verschillende organisaties. Hierdoor bestaat de mogelijkheid dat zij andere belangen hebben (Huxham & Vangen, 2000). Hardy et al. (2003) stellen dat deze verschillende belangen leiden tot verschillen in doelen. De eigen doelen hoeven geen

probleem te zijn, mits deelnemers aan een samenwerking niet enkel de eigen doelen willen bereiken. (Thomson & Perry, p.28).

De sociale entiteiten, het proces en het doel van samenwerken die zijn voorgekomen uit de definitie van Bedwell et al. (2012) diep ik in dit theoretisch kader verder uit.

2.2 De sociale entiteiten in een interorganisationele samenwerking

Bedwell et al. (2012) stellen in hun definitie dat er om samen te werken altijd twee of meer sociale entiteiten nodig zijn (p.130). In deze paragraaf beschrijf ik deze entiteiten en de kenmerken daarvan.

De formatie van sociale entiteiten

Hoe wordt bepaald welke partijen onderdeel moeten zijn van een samenwerking? Schruijer en Vansina (2007) vinden dat alle partijen die het proces of de uitkomst van de samenwerking beïnvloeden of er door worden beïnvloed betrokken moeten worden (p.213). Austin en Seitanidi (2012) stellen in hun onderzoek dat deze partijen meestal niet allemaal worden betrokken. Er wordt vaak te weinig tijd besteed aan de selectie van deelnemers. Austin en Seitanidi (2012) zien dit als een probleem omdat de keuze voor de deelnemende partijen voor een groot deel de waarde van de samenwerking bepaalt. Uit de literatuur blijkt dat er bij de keuze voor deelnemers op verschillende dingen moet worden gelet. Ten eerste is het van belang dat deelnemers een gedeeld belang hebben (Austin & Seitanidi, 2012). Wanneer er partijen aan een samenwerking deelnemen met belangen die afwijken van de algemene koers kan dit namelijk conflicten opleveren (Schruijer & Vansina, 2007). Ten tweede is het van belang dat deelnemers gemotiveerd zijn om de samenwerking aan te gaan (Schruijer & Vansina, 2007, p.14). Huxham en Vangen (2000) stellen dat wanneer gedeelde belangen en motivatie ontbreken het beter is om niet aan de samenwerking te beginnen. Lewis et al. (2010) stelt echter dat partijen niet te snel moeten worden uitgesloten van deelname, zo worden wellicht bepaalde partijen gepasseerd. Wanneer zij later toch nog bij de samenwerking betrokken worden dan kost dat enkel tijd en middelen. Verder bestaat de kans dat zij geen motivatie meer hebben om de samenwerking aan te gaan doordat zij in eerste instantie niet betrokken zijn (Schruijer & Vansina, 2007). Aan de formatie van een samenwerking moet dus tijd en aandacht worden besteed om te zorgen dat alle partijen met een gedeeld belang en motivatie bij de samenwerking betrokken zijn.

Wie of wat zijn de entiteiten?

Het woord interorganisationele samenwerking veronderstelt dat organisaties de samenwerking met elkaar aangaan, maar uiteindelijk worden deze organisaties vertegenwoordigd door individuen (Schruijer & Vansina, 2007). De vraag is dan ook of een interorganisationele samenwerking plaatsvindt tussen organisaties of individuen. Huxham en Vangen (2005) stellen dat er geen duidelijk antwoord is op deze vraag en dat elke samenwerking in dat opzicht verschilt. Zij beschrijven een continuüm waarop wordt aangegeven op welke manier individu en organisatie zich tot elkaar verhouden in een samenwerking. Het ene uiteinde van het continuüm gaat uit van individuen die samenwerken. De organisatie keurt dan enkel goed dat het individu tijd besteedt aan de samenwerking. In dit geval is een individu dus op persoonlijke titel verbonden aan de samenwerking. Aan de andere zijde van het continuüm is het individu in zijn geheel een representatie van de

organisatie en is de organisatie volledig betrokken bij de samenwerking. Het individu moet er in de samenwerking dan voor zorgen dat de doelen van de organisatie zoveel mogelijk worden behaald. In de literatuur kiezen veel auteurs voor het individu als entiteit binnen een interorganisationele samenwerking. Tsasis (2009) stelt bijvoorbeeld dat een individu binnen een samenwerkingsverband altijd meer zeggenschap heeft dan de organisatie. Dit komt omdat veel werkzaamheden en beslissingen plaatsvinden op individueel niveau. Een individu is namelijk verantwoordelijk voor het verzamelen, interpreteren en verspreiden van de verkregen informatie (Adams, 1976, in Tsasis, 2009 p.6). Daarmee is het functioneren van individuen van grote invloed is op het functioneren van de gehele samenwerking (Patel et al., 2012).

De verschillen tussen entiteiten

Interorganisationele samenwerking wordt gekenmerkt door verschillen tussen deelnemers (Harrison, Price, Gavin & Florey, 2002; Hardy et al., 2003; Schruijer & Vansina, 2007). Organisaties en de individuen die deze vertegenwoordigen verschillen op meerdere manieren van elkaar. Harrison et al. (2002) beschrijven twee niveaus van verschillen: *'surface-level'* en *'deep-level'* (p.1031). De verschillen op *'surface-level'* bevinden zich aan de oppervlakte en zijn onveranderbaar, zoals geslacht, leeftijd en ras. De *'deep-level'* verschillen zijn niet meteen zichtbaar maar komen naar voren door interactie. Zo hebben deelnemers bijvoorbeeld verschillende opvattingen, belangen, ervaringen en perspectieven (Schruijer & Vansina, 2007, p.204). In dit onderzoek verwijs ik naar *'surface-level'* verschillen als oppervlakkige verschillen en *'deep-level'* verschillen als diepere verschillen.

Zowel oppervlakkige- als diepere verschillen kunnen een samenwerking ten goede komen (Harrison et al., 2002). Emerson, Nabatchi en Balogh (2012) stellen dat verschillen zorgen voor bredere perspectieven die uiteindelijk leiden tot meer doordachte beslissingen (p.11). Schruijer en Vansina (2007) beschouwen verschillen ook als van toegevoegde waarde binnen een interorganisationele samenwerking. Zij plaatsen hier wel de kanttekening bij dat verschillen enkel van toegevoegde waarde zijn wanneer er *'constructief en creatief'* mee wordt omgegaan (p.214). Omgaan met verschillen is moeilijk zoals blijkt uit het onderzoek van Vangen en Huxham (2003b). Zij laten zien dat verschillen lastig te managen zijn en dat de diversiteit aan ideeën en belangen een grote kans geeft op teleurstellende uitkomsten. Zo bestaat de mogelijkheid dat de verschillen in een interorganisationele samenwerking spanning veroorzaken (Lewis et al., 2010). Oppervlakkige verschillen leiden bijvoorbeeld vaak tot stereotypering en vooroordelen (Harrison et al., 2002; Schruijer & Vansina, 2007). Hoe langer men echter met elkaar samenwerkt, hoe meer ruimte er ontstaat om elkaars verschillen te leren kennen en ermee om te gaan (Pangarkar, 2003). Omdat een interorganisationele samenwerking vaak van tijdelijke aard is blijkt het omgaan met verschillen extra lastig (Harrison et al., 2002).

In deze paragraaf is naar voren gekomen wie de entiteiten in een samenwerking zijn en welke rol de verschillen tussen hen spelen in een samenwerking. De sociale entiteiten werken met elkaar samen in het proces van een interorganisationele samenwerking (Freitag & Winkler, 2000; Huxham & Vangen, 2005; Schruijer & Vansina, 2007). In de volgende paragraaf ga ik verder in op het proces van samenwerken.

2.3. Het proces van een interorganisationele samenwerking

Bedwell et al. (2012) beschouwen samenwerken vanuit de door hen gestelde definitie als een proces. Zoals in paragraaf 1.2 besproken bestaat er in de literatuur discussie over de mate van structuur van het proces van een samenwerking. De structurering en de factoren leiderschap, communicatie en vertrouwen in het proces van samenwerken bespreek ik in deze paragraaf.

Structurering van het proces

Lewis et al. (2010) stellen dat er in een interorganisationele samenwerking aandacht moet worden besteed aan de opbouw van een gezamenlijk proces (p.470). Dit is nodig omdat het proces van een interorganisationele samenwerking nog geen duidelijke vorm heeft bij aanvang. Dit komt omdat de deelnemers aan een interorganisationele samenwerking vaak nog niet eerder hebben samengewerkt (Huxham & Vangen, 2000). Om het proces op te bouwen kan structuur worden aangebracht door bijvoorbeeld grondregels, taken en het doel van een samenwerking vast te leggen (Schruijer & Vansina, 2007; Löfstrom, 2010). Tucker (1991) stelt dat het aanbrengen van structuur het actieve karakter van een samenwerking inperkt. Vanwege de beperkte tijd in een interorganisationele samenwerking kan het echter verstandig zijn het proces wel te structureren, dit geeft de samenwerking meer houvast (Schruijer & Vansina, 2007, p.215). Een aantal zaken is belangrijk wanneer het proces gestructureerd wordt: het moment van structurering, de mate van structuur die wordt aangebracht, en de partij die de structurering doet.

Omdat een interorganisationele samenwerking meestal tijdelijk van aard is, is er weinig tijd om het proces op te bouwen. Daarom vindt de structurering van het proces vaak voorafgaand aan de samenwerking plaats. Vangen en Huxham (2005) stellen dat er niet alleen vooraf aandacht moet worden besteed aan de structurering van het proces. Zij zijn van mening dat een samenwerking voortdurend in beweging is en dat er daarom continue gewerkt moet worden aan de ontwikkeling van het proces. Onafhankelijk van wanneer het proces van samenwerken gestructureerd wordt bestaat het risico dat er te veel structuur wordt gehanteerd. Lewis et al. (2010) stellen dat een samenwerking op deze manier te gestructureerd wordt. Dit zorgt er voor dat de openheid en de vrijheid van een samenwerking worden ingeperkt. Dit is kwalijk want deze openheid en vrijheid zijn nodig om nieuwe ideeën te bedenken en te reageren op onverwachte situaties (pp.470). Te veel structuur maakt een samenwerking dus statisch (Tucker, 1991; Stone, 2007). Patel et al. (2012) stellen daarentegen dat strakke structurering noodzakelijk is wanneer er weinig tijd is. Wel denken zij dat het ontbreken van vrijheid een negatief effect heeft op de kwaliteit van de samenwerking. De structurering van het proces kan worden gedaan door een leider of door de partij die de samenwerking organiseert (Huxham & Vangen, 2005, p.204). De kans bestaat echter dat dit leidt tot dominantie en daarmee een te strakke structurering (Schruijer & Vansina, 2007, p. 215). Schruijer en Vansina (2007) stellen daarom dat deelnemers zelf de structuur van het proces moeten bepalen; op deze manier wordt het risico op een te sterke structuur verkleind. Een ander voordeel van structurering door deelnemers is dat zij zich door deze zeggenschap meer betrokken zullen voelen en meer inzet zullen tonen binnen de samenwerking (Vangen & Huxham, 2003a).

Om het proces van interorganisationele samenwerking in meer of mindere mate te structureren moet er aandacht worden besteed aan verschillende factoren. Duidelijkheid over leiderschap, open communicatie en

een goede vertrouwensbasis zijn belangrijk bij het ontwikkelen van een sociaal proces (Schruijer, 2005). De factoren leiderschap, communicatie en vertrouwen bespreek ik in de volgende deelparagrafen.

Leiderschap in een interorganisationele samenwerking

Bedwell et al. (2012) gaan er vanuit dat organisaties bij een interorganisationele samenwerking als gelijkwaardige partijen de samenwerking aangaan. Daardoor is er bij aanvang van een dergelijke samenwerking vaak nog geen duidelijke hiërarchie (Thompson, Frances, Levavic & Mitchell, 1991). Huxham en Vangen (2003a) beschrijven echter dat het ontbreken van een duidelijke machtsverdeling kan leiden tot competitie binnen de samenwerking (p.71). In later werk stellen zij dat een vorm van leiderschap nodig is om conflict binnen een samenwerking te voorkomen (Huxham & Vangen, 2005). Te veel hiërarchie kan de gelijkwaardige verhouding binnen de samenwerking verstoren (Bedwell et al., 2012). Om de gelijkwaardigheid te behouden is leiderschap daarom vaak informeel, gedecentraliseerd en verdeeld in een interorganisationele samenwerking (Vangen & Huxham, 2003a). Alle deelnemers spelen daardoor een rol bij het vormgeven van de samenwerking door verschillende rollen in te nemen (Himmelman, 1996). Huxham en Vangen (2005) noemen deze verdeeldheid van leiderschap ook wel: 'points of power' (p.57). Zo kan de leiding worden genomen over de agenda, de techniek of de plaats van de samenwerking. Dit is een voorbeeld van een manier waarop deelnemers het proces van samenwerken zelf meer structuur geven tijdens de samenwerking (Schruijer & Vansina, 2007). Sommige interorganisationele samenwerkingsverbanden hebben wel een formele leider of voorzitter. Het is belangrijk dat deze leider neutraal is zodat de gelijkwaardigheid van de deelnemende partijen blijft bestaan (Schruijer&Vansina, 2007; Lewis et al., 2010).

Communicatie in een interorganisationele samenwerking

De verschillen tussen deelnemers zorgen voor verschillende communicatie voorkeuren en stijlen in een interorganisationele samenwerking (Garfunkel, Jeltsch & Nigam, 2013). Om de communicatie helder en toegankelijk te maken voor alle deelnemers is het belangrijk dat er een constante en open dialoog is binnen de samenwerking (Mattesich & Monsey, 1992; Lewis et al., 2010). Een constante dialoog betekent dat de deelnemers aan een samenwerking op regelmatige basis informatie uitwisselen en in contact staan (Mattesich & Monsey, 1992). Chen, Chen en Meindl (1998) stellen dat de gehele samenwerking beter verloopt naarmate men meer frequent communiceert. Een open dialoog houdt in dat deelnemers gedachten en ideeën eerlijk met elkaar delen zodat alle deelnemers daarvan op de hoogte zijn (Hoegl & Gemuenden, 2001). Dit geldt ook voor negatieve gedachten over bijvoorbeeld de leider in een samenwerking (Lewis et. al, 2010, p.471). Deze eerlijkheid maakt en houdt de relaties binnen een samenwerking sterk (Sharma & Kearins, 2011).

Mattesich en Monsey (1992) stellen dat face-to-face communicatie het beste is om de relaties binnen een samenwerking sterk te houden. Recente literatuur bevestigt dat face-to-face communicatie de beste manier van communiceren is (Lewis et al., 2010). Face-to-face communicatie is echter niet makkelijk in interorganisationele samenwerking. Deelnemers hebben namelijk weinig tijd en alleen op afspraak face-to-face contact. Er zijn genoeg media die als aanvulling op face-to-face contact dienen zoals een digitale nieuwsbrief of mail. Op deze manier blijft frequente communicatie gewaarborgd (Vangen & Huxham, 2003a).

Vertrouwen in een interorganisationele samenwerking

Om sterke relaties op te bouwen is naast open en constante communicatie ook vertrouwen nodig binnen een interorganisationele samenwerking (Sharma & Kearins, 2011). De aanwezigheid van vertrouwen is volgens veel onderzoekers onmisbaar gezien binnen een samenwerking (Vangen & Huxham, 2003b; Sharma & Kearins, 2011). Vertrouwen zorgt ervoor dat deelnemers aan een samenwerking boven hun eigen referentiekader en perspectieven uitstijgen en meer begrip krijgen voor de beweegredenen van anderen (Thomson & Perry, 2006). McAllister (1995) onderscheidt twee soorten vertrouwen: *'cognition-based trust'* en *'affect-based trust'*. Bij *cognition-based trust* gaat het vooral om het vertrouwen dat de samenwerking goed verloopt. Dit vertrouwen uit zich in erkenning voor competenties van andere deelnemers en de mate waarin de deelnemers elkaar als betrouwbaar inschatten. *Affect-based trust* is het vertrouwen op persoonlijk niveau; hierbij gaat het meer om de emotionele band en aandacht voor elkaar (p.26). Het is niet noodzakelijk dat beide vormen van vertrouwen aanwezig zijn in een samenwerking. Wanneer deelnemers aan een samenwerking vooral op zichzelf gefocust zijn dan nemen zij genoegen met *cognition-based trust*. Mensen die vooral collectieve belangen zien hebben vaak de wens *affect-based trust* te hebben (Chen et al., 1998, p.294).

In een interorganisationele samenwerking is het opbouwen van vertrouwen vaak lastig. Dit heeft een aantal redenen. Ten eerste is bij de start van een interorganisationele samenwerking nog geen hoge mate van vertrouwen aanwezig. Dit komt omdat deelnemers aan een interorganisationele samenwerking meestal nog geen gedeeld verleden hebben, waardoor vertrouwen in elkaar ontbreekt (Huxham & Vangen, 2003b). Ten tweede kost het opbouwen van vertrouwen tijd. In een interorganisationele samenwerking is vaak beperkte tijd, dus ook voor het opbouwen van vertrouwen (Thomson & Perry, 2006). Tenslotte bestaat de mogelijkheid dat deelnemers aan de samenwerking het opbouwen van vertrouwen zelf vertragen. Wanneer zij bijvoorbeeld negatieve ervaringen hebben gehad met samenwerken of kampen met vooroordelen, zal het langer duren voordat zij elkaar vertrouwen (Sharma & Kearins, 2011).

Wanneer aan zowel de ontwikkeling van leiderschap, communicatie en vertrouwen is gewerkt krijgt het proces van samenwerken zijn eigen vorm. Een goed proces wordt ook gezien als iets om de doelen van samenwerken te bereiken (Patel et al., 2012, p.5). In de volgende paragraaf bespreek ik het doel van samenwerken.

2.4. Het doel van een interorganisationele samenwerking

Een goedlopend proces is dus een voorwaarde voor het behalen van de doelstellingen in een samenwerking. In deze paragraaf bespreek ik hoe verschillende doelen in een samenwerking naast elkaar bestaan en wat de kenmerken van doelen zijn.

Doelen in een interorganisationele samenwerking

De definitie van samenwerken stelt dat in een samenwerking wordt toegewerkt naar ten minste één gemeenschappelijk doel (Bedwell et al., 2012). Het gemeenschappelijk doel van een interorganisationele samenwerking vertegenwoordigt datgene waarom de verschillende organisaties daadwerkelijk samenwerken. Het zijn vaak grote en abstracte doelstellingen die voor organisaties alleen niet mogelijk zijn om te bereiken (Vangen & Huxham, 2012). In paragraaf 2.1 is beschreven dat er in een interorganisationele samenwerking

naast een gemeenschappelijk doel mogelijk eigen doelen bestaan (Hardy et al., 2003; Thomson & Perry, 2006). Huxham en Vangen (2005, p.95) splitsen deze eigen doelen op in individuele- en organisatiedoelen. Zo kan een individu een interorganisationele samenwerking als een kans zien om zijn netwerk uit te breiden (Lewis et al., 2010). En kan een organisatie strategisch voordeel willen opdoen door een samenwerking (Hardy et al., 2003). Er is binnen een interorganisationele samenwerking dus sprake van uiteenlopende doelstellingen. Chen et al. (1998, p.286) erkennen twee stromingen over het naast elkaar bestaan van eigen- en gemeenschappelijk doelen. Zij introduceren de individuele- en de collectieve stroming. De individuele stroming gaat er vanuit dat deelnemers aan een samenwerking in de eerste plaats hun eigen doelen willen bereiken, het gemeenschappelijk doel is in dat geval dus ondergeschikt aan de eigen doelen. Dit kan er voor zorgen dat deelnemers aan de samenwerking zich minder inzetten voor het gemeenschappelijke doel of geen gedeeld belang hebben of zien in dit doel. De collectieve stroming stelt dat juist het gemeenschappelijk doel het hoogste doel is. Eigen doelen kunnen volgens de collectieve stroming naast het gemeenschappelijk doel bestaan mits deze eigen doelen congruent zijn aan het gemeenschappelijk doel.

Vangen en Huxham (2012, pp.740) beschrijven een zestal dimensies van zowel gemeenschappelijke- als eigen doelen: niveau, relevantie, inhoud, oorsprong, authenticiteit en openheid. De dimensies niveau, relevantie en inhoud van doelen bespreek ik niet. Deze dimensies komen sterk overeen met de eerder besproken literatuur over eigen- en gemeenschappelijke doelen (Hardy et al., 2003; Thomson & Perry, 2006) en de individuele- en collectieve stroming (Chen et al., 1998). Deze dimensies komen dus reeds terug in dit onderzoek. De dimensies die ik hier beschrijf zijn de oorsprong, authenticiteit en openheid van de doelen in een interorganisationele samenwerking. Ten eerste kijken Vangen en Huxham (2012) naar de oorsprong van doelen. Het is van belang dat de doelen gevormd worden door de deelnemers aan de samenwerking. Het gebeurt echter dat personen of organisaties buiten het samenwerkingsverband invloed uitoefenen op de samenwerking doordat zij bepaalde middelen of macht hebben. Hierdoor bestaat de kans dat zij de doelen van de samenwerking beïnvloeden. Bij de dimensie authenticiteit maken Vangen en Huxham (2012) onderscheid tussen oprechte- en pseudo doelstellingen. Veel van de doelen in een interorganisationele samenwerking zijn oprecht; deelnemers werken samen om deze doelen daadwerkelijk te bereiken. Er zijn echter doelstellingen die iets anders representeren dan wat er daadwerkelijk in de samenwerking gebeurt, pseudo-doelstellingen genoemd. Deze worden bijvoorbeeld enkel benoemd om de samenwerking te legitimeren of een goed imago te geven. De laatste dimensie van een doel is openheid. Het is belangrijk dat de deelnemers aan een samenwerking open zijn over hun doelen, zo wordt duidelijk welke doelen er zijn en hoe deze zich tot elkaar verhouden (Chen et al., 1998; Dietrich et al., 2010). Dit komt overeen met het eerder besproken idee van open communicatie binnen een samenwerking (Lewis et al., 2010). Om het gemeenschappelijk doel van een interorganisationele samenwerking te bereiken is het dus van belang dat de eigen doelen congruent zijn aan het gemeenschappelijk doel (Chen et al., 1998). Verder moeten de doelstellingen oprecht zijn, hun oorsprong vinden binnen de samenwerking en moet er openheid over bestaan (Vangen & Huxham, 2012). De hiervoor besproken dimensies zijn relevant voor dit onderzoek omdat door middel van deze dimensies de verschillende eigenschappen van een doel kunnen worden aangetoond. De aanwezigheid van een gemeenschappelijk doel in een interorganisationele samenwerking zegt op zichzelf namelijk nog niet veel. Wanneer hier echter met de

dimensies van Vangen en Huxham (2012) naar gekeken wordt komen we te weten waar dit doel zijn oorsprong vindt, of het doel wel oprecht is en of er openheid over dit doel bestaat.

2.5. Denktanks als samenwerkingsverband

In de voorgaande paragrafen heb ik het concept interorganisatiele samenwerking besproken. Dit onderzoek focust zich op interorganisatiele samenwerking in een denktank. Daarom bespreek ik in deze paragraaf wat een denktank is, hoe deelnemers in een denktank zich tot elkaar verhouden en welke doelen denktanks nastreven.

Interorganisatiele samenwerking in de denktank

In paragraaf 1.1 is beschreven dat interorganisatiele samenwerking wordt gezien als een manier om complexe, maatschappelijke problemen op te lossen (Gray, 1989; Huxham & Vangen, 2000). Denktanks zijn hier een voorbeeld van. Ze worden gezien als een brug tussen kennis en bestuur waarin experts uit de bestuurlijke praktijk en wetenschappers met elkaar over ingewikkelde problemen denken, schrijven en publiceren (Stone, 2007, p.4). Stone (2000) stelt dat een belangrijk kenmerk van denktanks is dat zij een hoge mate van vrijheid hebben. Dit komt omdat zij in veel gevallen onafhankelijk zijn van organisaties of andere externe partijen, waardoor denktanks niet gebonden zijn aan bureaucratische regels. Dit maakt het voor hen mogelijk om te experimenteren of bepaalde problemen aan te kaarten zonder consequenties.

De afgelopen jaren is het aantal denktanks gegroeid. Waar er voorheen nog een klein aantal gevestigde denktanks was wordt het speelveld steeds groter (Pautz, 2011). McGann (in: Abelson, 2006, p.31) schatte het aantal denktanks wereldwijd in 2006 op 4000 en gaf aan dat dit aantal blijft stijgen. Steeds meer initiatieven of organisaties worden gezien als denktank. Hierdoor is het moeilijk om de kwaliteit van een denktank te waarborgen (Weaver, 1989). Zo zijn er veel initiatieven waarbij denktanks worden opgericht of zelfs gesubsidieerd door overheidsorganisaties (Stone, 2007). Dye (1978) stelt dat het onverstandig is om denktanks afhankelijk te maken van (overheids)organisaties. Hij stelt dat hierdoor het risico bestaat dat denktanks hun onderzoek en aanbevelingen vooral richten naar de hand van deze organisatie. De eerder genoemde vrijheid, een belangrijk kenmerk van denktanks, neemt af wanneer een denktank afhankelijk is van een externe partij (Stone, 2000). Een voordeel van de groei van het aantal denktanks is dat zij op deze manier hun krachten bundelen en kunnen opereren in netwerken. Op deze manier kan er op regionaal of zelfs internationaal niveau verbinding plaatsvinden waardoor er wellicht nieuwe ideeën ontstaan (Stone, 2007).

Deelnemers aan de denktank

Zoals eerder genoemd bestaan denktanks vaak uit bestuurders en wetenschappers (Stone, 2007). Hoppe (2002) laat zien dat er verschillende manieren zijn waarop een samenwerking tussen wetenschap en politiek vorm krijgt. Ten eerste kan de samenwerking een dialoog zijn tussen wetenschap en politiek. Dit wordt in de literatuur als ideaalbeeld van een denktank beschouwd. Zo noemt Boucher (2004) denktanks ideeën fabrieken omdat de combinatie van bestuurlijke experts en wetenschappers volgens hem leidt tot nieuwe en unieke kennis. Hoppe (2002) laat zien dat een dialoog tussen wetenschap en bestuur niet altijd aan de orde is binnen een denktank. De werelden van wetenschap en bestuur zijn volgens hem moeilijk samen te brengen omdat ze beiden verschillende doelen nastreven. Wanneer een dialoog ontbreekt zal één van de twee partijen de

boventoon voeren in de samenwerking (Hoppe, 2002). Wanneer wetenschappers de boventoon voeren in de samenwerking gebruiken zij de bestuurspraktijk enkel als bron van data. Als het bestuur daarentegen de boventoon voert is dit lastig voor wetenschappers. Zij moeten daardoor in jargon schrijven dat begrijpelijk is voor het grote publiek, interesse hebben in het onderwerp en conclusies trekken die praktisch toepasbaar zijn (Weaver, 1989, p.575). Een dialoog tussen wetenschap en bestuur is dus het meest werkbaar binnen een denktank maar volgens Hoppe (2002) is dat niet altijd aan de orde.

Zoals besproken in paragraaf 2.3 zijn verschillen in een interorganisationele samenwerking altijd aanwezig (Schruijer & Vansina, 2007). In de literatuur over denktanks bestaat echter discussie over de aanwezigheid van verschillen. Pautz (2011) schrijft over het bestaan van de 'elite theorie' (p.424). Deze theorie beschrijft dat denktanks bestaan uit een homogene groep mensen. Dit zijn vaak hoog opgeleide, westerse mannen van goede komaf (Stone, 2007, p.16). Een denktank bestaande uit homogene leden heeft een aantal mogelijk nadelige gevolgen. Bij homogene groepen bestaat ten eerste vaak een grote afstand tussen de groep en de maatschappij (Weaver, 1989; Stone, 2007, p.17). Dit komt omdat de maatschappij zich moeilijk kan identificeren met een homogene groep, dit wordt versterkt wanneer deze groep ook als elitair wordt beschouwd. Hardy et al. (2003) stellen dat de binding met de maatschappij behouden blijft door het hebben van zogenaamde 'brede interactie'. Dit betekent dat de maatschappij of losse entiteiten daarin gebruikt worden voor het genereren van kennis, ideeën of feedback aan de denktank (Stone, 2007, p.15). Naast het verlies van binding met de maatschappij kan een homogene groep resulteren in realiteitsverlies binnen de denktank (Schruijer & Vansina, 2007). Wanneer mensen op elkaar lijken zullen zij zichzelf eerder met elkaar identificeren en een positief beeld van elkaar vormen (Tajfel & Turner, 2004). Hierdoor hebben deelnemers bijvoorbeeld de neiging met elkaar mee te praten of in een gezamenlijke fantasie te geraken (Schruijer & Vansina, 2007 p.214). Om dit te voorkomen moet er constant gereflecteerd worden op het proces. Op deze manier wordt er gekeken of een samenwerking nog doet wat hij beoogt en of er wordt toegewerkt naar het gewenste doel (Crane, 2010 in Austin & Seitanidi, p.4).

Doel van de denktank

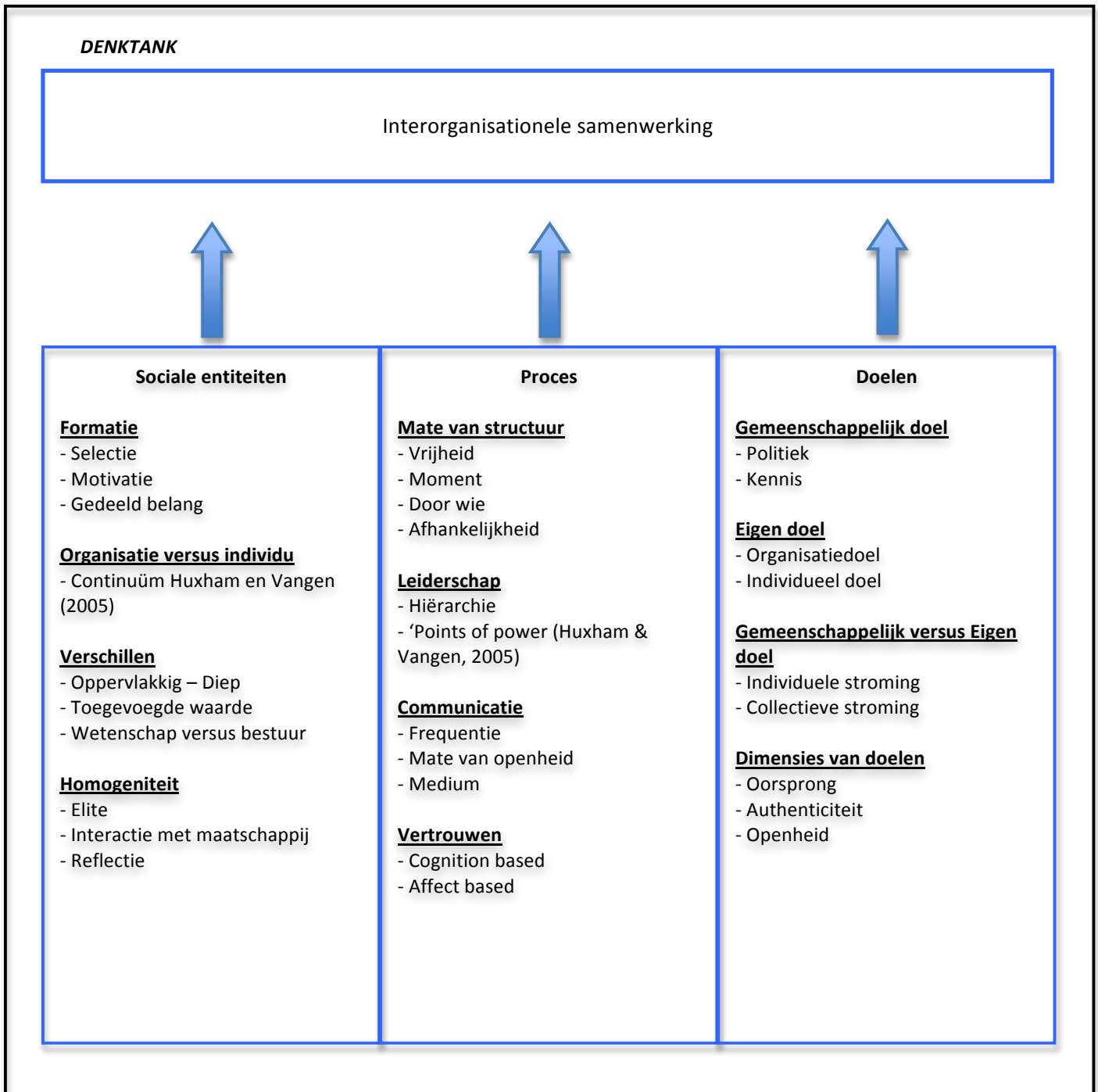
In de literatuur bestaan twee ideeën over het gemeenschappelijk doel binnen een denktank; een meer kennisgericht doel en een meer politiekgericht doel. Een eerste doel van denktanks is het verspreiden van kennis en ideeën (Weaver, 1989). Denktanks willen hierbij vooral groter begrip krijgen van belangrijke maatschappelijke problemen (Abelson, 2006). De ideeën van dergelijke denktanks hoeven niet op korte termijn beschikbaar te zijn voor de praktijk en zijn vooral van nut voor kennisinstututen (Weaver, 1989). Een tweede doel van denktanks is het beïnvloeden van beleid (Abelson, 2006). Hierbij willen denktanks een hoog publiek profiel vormen betreffende een bepaald onderwerp (Weaver, 1989, p. 569). Boucher (2004) stelt dat de meeste denktanks karakteristieken hebben van beide stromingen maar dat het beïnvloeden van beleid in de meeste denktanks overheerst.

Om invloed uit te oefenen op beleid publiceren denktanks bijvoorbeeld aansprekende artikelen, boeken of andersoortige producten (Abelson, 2006). Verder proberen ze bekendheid te genereren door contacten te onderhouden met mensen die dicht bij het vuur zitten of met media. Stone (2007) schetst het gevaar van deze

politieke functie van denktanks. Zo beschrijft ze dat een sterke focus op het beïnvloeden van beleid mogelijk resulteert in 'empire building'. Het verkrijgen van meer invloed, binnenhalen van subsidies of het krijgen van media aandacht en politieke achterban wordt dan een doel op zich (Stone, 2007, p.17).

2.6. Samenvatting theoretisch hoofdstuk

In deze paragraaf beschrijf ik het analytisch kader van dit onderzoek. In het theoretisch kader heb ik interorganisationele samenwerking beschreven aan de hand van drie onderdelen: de *sociale entiteiten*, het *proces* en het *doel* van interorganisationele samenwerking. Deze onderdelen vormen de basis voor dit analytisch kader. In figuur 6.1 is het analytisch kader visueel weergegeven. Aan het einde van deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de theoretische deelvragen van dit onderzoek.



Figuur 6.1. Visuele weergave van het analytisch kader van dit onderzoek

Allereerst wil ik een beeld schetsen van de *sociale entiteiten* in de denktank. Dit doe ik aan de hand van de *formatie* van de denktank, de *verhouding tussen organisatie en individu* en de aanwezigheid van *verschillen* tussen de denktankleden. Ten eerste bekijk ik hoe de denktankleden aankijken tegen de *formatie* van de denktank. Op welke manier wordt de denktank samengesteld? Om het begrip formatie verder te operationaliseren bekijk ik vervolgens wat de motivatie is voor deelname aan de denktank (Schruijer & Vansina, 2007) en welk belang de leden of hun organisatie hebben bij deelname (Austin & Seitanidi, 2012). Om de *verhouding tussen organisatie en individu* te meten maak ik gebruik van het continuüm van Huxham en Vangen (2005). Ik bekijk of denktankleden toestemming hebben moeten vragen aan hun organisatie om deel te

nemen, of organisaties betrokken zijn bij de samenwerking en wat de samenwerking heeft opgeleverd voor de organisatie. Tenslotte bekijk ik of er *verschillen* zijn tussen de sociale entiteiten. Er worden zowel oppervlakkige als diepere verschillen onderscheiden (Harrison et. al, 2002). Oppervlakkige verschillen uiten zich in geslacht, ras en achtergrond. Diepere verschillen komen terug in perspectieven, belangen en ervaring. Om de waarde van deze verschillen in te schatten vraag ik de deelnemers van de denktank deze verschillen te waarderen. In dit onderzoek is sprake van een samenwerking tussen wetenschap en bestuur. Daarom onderzoek ik in hoeverre de verschillen tussen wetenschap en bestuur tot uiting komen in de denktank en of een van de twee partijen de boventoon voert (Hoppe, 2002). In dit theoretisch kader is naar voren gekomen dat in denktanks verschillen wellicht minder aanwezig zijn. Volgens de elite theorie kan een homogene groep een negatieve invloed hebben op samenwerken (Pautz, 2011). Daarom bekijk ik in welke mate homogeniteit aanwezig is binnen de denktank. Allereerst bekijk ik of er sprake is van homogeniteit door een vergelijking te maken tussen de denktankleden. Lijken zij op elkaar en is er sprake van elite kenmerken zoals een hoge opleiding, hoge leeftijd en het mannelijk geslacht (Stone, 2007)? Homogeniteit resulteert in een gebrekkige verbinding met de maatschappij (Stone, 2007) en het mogelijke verlies van realiteit (Schruijer & Vansina, 2007, p.214). Om te ontdekken in hoeverre de denktank in verbinding staat met de maatschappij kijk ik vervolgens naar de mate van interactie en contact van de denktank met de maatschappij. Hebben de leden van de denktank contact gehad met de maatschappij en op welke manier? Om in kaart te brengen in welke mate realiteitsverlies aanwezig is in de denktank bekijk ik of er factoren aanwezig zijn die de realiteit in de denktank behouden laten blijven. Deze factoren zijn: een regelmatige reflectie (Crane, 2010, in: Austin en Seitanidi, 2012) of het toevoegen van mensen met een andere denkwijze dan de denktankleden (Schruijer & Vansina, 2007).

Hoe het proces van interorganisatorische samenwerking vorm krijgt bekijk ik allereerst aan de hand van de *structurering* van dit proces. Om te weten in welke mate het proces van de denktank gestructureerd is bekijk ik in hoeverre de denktankleden vrijheid ervaren in het proces. Hoe meer vrijheid men voelt, hoe minder gestructureerd een samenwerking is en vice versa (Lewis et. al, 2010). Om verder zicht te krijgen op de structuur bekijk ik het moment van structurering en de partij die de structurering doet. Wordt er bijvoorbeeld constant gestructureerd en hadden de leden hierin een stem of taak? Tenslotte bekijk ik of de denktank in bepaalde mate afhankelijk is van een externe partij, hiervoor kijk ik naar de partij die de structurering doet en de mate van structuur (Dye, 1978). Om het proces van de denktank verder te beschouwen kijk ik naar de concepten *leiderschap*, *communicatie* en *vertrouwen*. Wanneer het gaat om *leiderschap* bekijk ik in welke mate leden van de denktank hiërarchie ervaren en hoe ze dit waarderen. Teveel hiërarchie verstoort een interorganisatorische samenwerking, dit komt omdat partijen op basis van gelijkwaardigheid een interorganisatorische samenwerking aangaan (Bedwell et. al, 2012). Daarom bekijk ik of er onder de denktankleden sprake is van gelijkwaardigheid. Een andere manier om de hiërarchie binnen de denktank in kaart te brengen is de theorie over 'points of power' van Huxham en Vangen (2005). Hiermee kijk ik in welke mate *leiderschap* verdeeld is binnen de denktank. Dit doe ik door te bekijken of er een bepaalde taakverdeling was binnen de denktank en hoe de leden aankijken tegen de verdeling van macht. Om te bekijken hoe *communicatie* vorm krijgt in de samenwerking bekijk ik met welke frequentie er wordt gecommuniceerd en door middel van welk medium dit gebeurt (Lewis et. al, 2010). Werd er alleen face-to-face gecommuniceerd of werden er ook andere middelen gebruikt om een constante communicatie te waarborgen (Mattesich &

Monsey, 1992)? Verder bekijk ik of de leden van de denktank vinden dat er sprake is geweest van open communicatie (Mattesich & Monsey, 1992). Werd hier ruimte voor gegeven en zijn leden eerlijk naar elkaar geweest? Het concept *vertrouwen* meet ik aan de hand van de twee soorten vertrouwen onderscheiden door McAllister (1995). *Cognition-based* vertrouwen gaat over het vertrouwen in de samenwerking. Dit uit zich in de vorm van competenties van mensen, of de samenwerking goed verloopt en of dingen worden bereikt. *Affect-based* vertrouwen gaat over persoonlijk vertrouwen tussen mensen. Dit bekijk ik door te vragen of de denktankleden een emotionele verbinding hebben ervaren.

Tenslotte bekijk ik van welke *doelen* sprake is in de denktank. Ik vraag naar zowel de eigen doelen als naar de gemeenschappelijke doelen. Ik bekijk of het gemeenschappelijk doel in de denktank politiek- of kennis georiënteerd is. Een politieke denktank zal zich meer bezighouden met het beïnvloeden van beleid en het genereren van bekendheid (Abelson, 2006). Een op kennis ingestelde denktank zal voornamelijk kennis willen verspreiden (Weaver 1989; Abelson, 2006). Ik bekijk vervolgens of er eigen doelen bestaan binnen de VNG-denktank. Deze doelen worden uiteengesplitst in individuele- en organisatiedoelen (Huxham & Vangen, 2005). Om te kijken hoe de gemeenschappelijke en eigen doelen zich tot elkaar verhouden en of deze samen kunnen bestaan bekijk ik of er sprake is van de individuele- of de collectieve stroming (Chen et al., 1998). Zijn de eigen doelen congruent aan het gemeenschappelijk doel of spelen de eigen doelen een grotere rol dan het gemeenschappelijk doel? Als laatste bekijk ik aan de hand van de dimensies *oorsprong*, *authenticiteit* en *openheid* van Vangen en Huxham (2012) andere kenmerken van zowel de eigen- als de gemeenschappelijke doelen. De oorsprong meet ik door te kijken bij wie de doelen in de denktank vandaan komen en in hoeverre de denktankleden achter deze doelen staan. Het is lastig te meten in hoeverre de doelen binnen een samenwerking authentiek zijn. Ik probeer dit te bekijken door pseudo-doelen te herkennen wanneer er doelen worden genoemd die niet in de samenwerking zelf terug te zien zijn (Vangen & Huxham, 2012). De openheid van de doelen bekijk ik door te bevragen in hoeverre de doelen in een samenwerking expliciet zijn gemaakt.

Door middel van dit analytisch kader breng ik de sociale entiteiten, het proces en het doel van de interorganisatiele samenwerking in de denktank in kaart.

Antwoord theoretische deelvragen

In dit onderzoek bekijk ik hoe interorganisatiele samenwerking vorm krijgt in de denktank van de VNG. Op basis van het literatuuronderzoek in dit hoofdstuk geef ik antwoord op de eerste twee deelvragen van dit onderzoek. '*Hoe kan interorganisatiele samenwerking geduid worden vanuit de literatuur?*' en '*Hoe kan de denktank theoretisch geduid worden?*'.

Deelvraag 1: Hoe kan interorganisatiele samenwerking geduid worden vanuit de literatuur?

Een interorganisatiele samenwerking is een samenwerking tussen meerdere organisaties. Door voorgaand literatuuronderzoek duid ik interorganisatiele samenwerking als een proces waarin sociale entiteiten samen naar een gemeenschappelijk doel toe werken (Bedwell et al., 2012). Een interorganisatiele samenwerking vergt een nieuwe manier van werken vergeleken met een samenwerking binnen één organisatie omdat zowel de sociale entiteiten, als het proces en het doel van een interorganisatiele samenwerking complexer zijn dan

bij een samenwerking binnen één organisatie.

Door tijd en aandacht te besteden aan de formatie van een samenwerking is het mogelijk een weloverwogen keuze te maken voor deelnemers aan een samenwerking. Austin en Seitanidi (2012) stellen dat de deelnemers een gedeeld belang moeten hebben en Schruijer en Vansina (2007) stellen dat deelnemers hierbij ook gemotiveerd moeten zijn de samenwerking aan te gaan. De sociale entiteiten binnen een samenwerking kunnen zowel individuen als organisaties zijn. Dit kan worden bekeken aan de hand van het continuüm van Huxham en Vangen (2005). De individuen zijn uiteindelijk van grote invloed op een samenwerking zoals Patel et al. (2012) stellen. Zij maken uiteindelijk de afweging in hoeverre de doelen en belangen van hun organisatie een rol spelen in de samenwerking (Huxham & Vangen, 2005). De deelnemers aan een samenwerking verschillen van elkaar. Harrison et al. (2002) duiden twee soorten verschillen: oppervlakkige verschillen als geslacht of ras en diepere verschillen als perspectieven. Beide soorten verschillen zijn van toegevoegde waarde in een samenwerking mits er goed mee wordt omgegaan (Emerson et al., 2012; Schruijer & Vansina, 2007). Verschillen kunnen echter ook spanningen veroorzaken binnen een samenwerking (Lewis et al., 2010). Hoe langer men met elkaar samenwerkt hoe meer ruimte er is om elkaar en elkaars verschillen te leren kennen (Pangarkar, 2003).

Het proces van samenwerken moet nog gevormd worden omdat de sociale entiteiten binnen een interorganisationele samenwerking meestal niet eerder hebben samengewerkt (Huxham & Vangen, 2003a; Lewis et al., 2010). Dit proces kan in meer of mindere mate worden gestructureerd. Een bepaalde mate van structuur kan een interorganisationele samenwerking houvast geven (Schruijer & Vansina, 2007). Te veel structuur vermindert echter de vrijheid binnen een samenwerking (Lewis et al., 2010). Wanneer de deelnemers invloed hebben op de structurering van het proces kan een te sterke structuur worden voorkomen (Schruijer & Vansina, 2007). In dit onderzoek worden de factoren leiderschap, communicatie en vertrouwen gezien als onderdeel van het proces van samenwerken. Leiderschap is in een interorganisationele samenwerking vaak verdeeld waardoor de gelijkwaardigheid van de deelnemende partijen behouden blijft (Huxham & Vangen, 2003a; Bedwell et al., 2012). Het is belangrijk dat de communicatie binnen een interorganisationele samenwerking open en eerlijk is (Lewis et al., 2010). In een interorganisationele samenwerking is meestal beperkte tijd voor face-to-face contact. Dit kan daarom worden aangevuld met verschillende media om met elkaar te communiceren (Vangen & Huxham, 2003a). In een interorganisationele samenwerking is vertrouwen moeilijk op te bouwen. Dit komt omdat er nog geen vertrouwen is aan de start van de samenwerking (Huxham & Vangen, 2003b), het opbouwen van vertrouwen tijd kost (Thomson & Perry, 2006) en de deelnemers de opbouw van vertrouwen zelf kunnen vertragen (Sharma & Kearins, 2011). McAllister (1995) onderscheidt twee soorten vertrouwen: *'cognition based trust'*, vertrouwen in de samenwerking en *'affect based trust'*, vertrouwen in elkaar. Wanneer mensen voornamelijk op zichzelf en minder op de groep gefocust zijn is de eerste vorm van vertrouwen voldoende (McAllister, 1995).

In een interorganisationele samenwerking is het belangrijk dat er een gemeenschappelijk doel bestaat, dit vertegenwoordigt de reden om de samenwerking aan te gaan (Vangen & Huxham, 2012). Wanneer doelen hun oorsprong vinden binnen de samenwerking, ze oprecht zijn en er openheid over bestaat is de kans het grootst

dat de doelen worden bereikt (Vangen & Huxham, 2012). In een interorganisationele samenwerking bestaat de mogelijkheid dat er naast een gemeenschappelijk doel zowel individuele- als organisatiedoelen (eigen doelen) bestaan. Deze verschillende doelen kunnen enkel naast elkaar bestaan als de eigen doelen congruent zijn aan het gemeenschappelijk doel (Chen et al., 1998).

Deelvraag 2: Hoe kan de denktank theoretisch geduid worden?

Een denktank is een vorm van interorganisationele samenwerking waarin bestuurders en wetenschappers met elkaar nadenken en schrijven over onderwerpen of een bepaald probleem (Stone, 2007). Een belangrijk kenmerk van denktanks is hun onafhankelijkheid (Dye, 1978). Dit zorgt ervoor dat ze vrijelijk hun onderzoek en aanbevelingen doen en deze niet richten naar de hand van een externe partij. Wanneer dit wel gebeurt zal de vrijheid van een denktank afnemen terwijl vrijheid er voor zorgt dat denktanks anders functioneren dan een organisatie, bijvoorbeeld doordat ze niet gebonden zijn aan bureaucratische regels (Stone, 2000). In een denktank werken bestuurders en wetenschappers samen. Deze samenwerking kan leiden tot nieuwe en unieke kennis zoals Boucher (2004) stelt. Het kan echter ook gebeuren dat een dialoog tussen wetenschap en bestuur ontbreekt en dat één van de twee partijen de boventoon wil voeren of voert in de denktank (Hoppe, 2002). Het risico bestaat dat voor denktanks vooral hetzelfde soort mensen gevraagd wordt, wanneer dit voornamelijk oudere, hoogopgeleide mannen van goede komaf zijn wordt een denktank volgens de elite-theorie 'elitair' genoemd (Stone, 2007; Pautz, 2011). Een homogene denktank heeft de kans zijn binding met de maatschappij (Stone, 2007) of realiteitsgevoel te verliezen (Schruijer & Vansina, 2007). Denktanks kunnen zowel van invloed zijn op politiek gebied als nieuw gecreëerde kennis verspreiden en delen (Weaver, 1989; Abelson, 2006). Het blijkt dat het beïnvloeden van beleid bij veel denktanks het voornaamste doel is (Boucher, 2004). Om dit te realiseren is het belangrijk dat denktanks de juiste connecties hebben en onderhouden en de media opzoeken (Abelson, 2006).

Hoofdstuk 3: Methoden

In dit hoofdstuk beschrijf ik op welke manier ik dit onderzoek heb uitgevoerd. Ik bekijk het type onderzoek dat ik heb gedaan en wat de rol is van de literatuur en de 'case study' in dit onderzoek. Verder beschrijf ik op welke manier ik mijn data heb verzameld en geanalyseerd. Tenslotte bespreek ik de kwaliteitscriteria die van belang zijn bij het doen van onderzoek.

3.1 Wetenschappelijke benadering

Er bestaan verschillende opvattingen over hoe wetenschappers door middel van onderzoek de werkelijkheid beschouwen (Boeije, 2005, p.18). In dit onderzoek ga ik uit van de interpretatieve benadering. Bij deze benadering gaat men er vanuit dat er geen duidelijke externe werkelijkheid is. In plaats daarvan hebben individuen, gezien vanuit de interpretatieve benadering, een actieve rol in de constructie van de werkelijkheid (Boeije, 2010, p.6). Het beschrijven en mogelijk begrijpen van deze zelf gecreëerde werkelijkheid staat centraal bij de interpretatieve benadering (Walsham, 2006; Tijmstra & Boeije, 2011, p.22). Dit onderzoek bevat naast een literatuurstudie een empirisch component (zie paragraaf 3.2). Hierdoor probeer ik interorganisationele samenwerking binnen de denktank te beschrijven en te begrijpen op basis van de ervaringen en interpretaties van deze denktankleden.

Wetenschappelijk onderzoek wordt grofweg ingedeeld in twee categorieën: kwantitatief- en kwalitatief onderzoek (Boeije, 2005). Bij de interpretatieve benadering passen kwalitatieve onderzoeksmethoden omdat deze ruimte bieden om de betekeniswereld en het perspectief van de onderzochte mensen in kaart te brengen (Boeije, 2005, p.27). Omdat ik in dit onderzoek uitga van de interpretatieve benadering is dit onderzoek kwalitatief van aard. In een kwantitatief onderzoek worden hypothesen gesteld door middel van theorie (Boeije, 2005). Kwalitatief onderzoek gebruikt de theorie daarentegen om een probleemstelling te formuleren die enkel richting geeft aan het onderzoek. Op deze manier kan de onderzoeker zich volgens Baarda (2014) 'open opstellen' in het onderzoeksveld (p.21). In dit onderzoek stel ik geen hypothesen maar doe ik onderzoek aan de hand van de eerder genoemde probleemstelling (zie paragraaf 1.3). Verder worden de data in kwantitatief onderzoek verzameld en geanalyseerd door middel van gestandaardiseerde en statistische methoden (Baarda, 2014). Bij kwalitatief onderzoek is de onderzoeker zelf het belangrijkste instrument gedurende het gehele onderzoeksproces (Baarda, 2014, p.22). In dit onderzoek ben ik als onderzoeker verantwoordelijk geweest voor de verzameling van data door middel van zelfgemaakte topiclijsten en voor de analyse en interpretatie van deze data. Naast een interpretatief onderzoek met kwalitatieve methoden is dit onderzoek explorerend van aard. In de literatuur worden denktanks erkend als samenwerkingsvorm maar er is nog vrijwel geen onderzoek gedaan naar interorganisationele samenwerking binnen denktanks (Pautz, 2011). Dit onderzoek is daarom een verkenning op het gebied van interorganisationele samenwerking binnen denktanks.

3.2 Onderzoeksmethoden

In deze paragraaf bespreek ik uit welke twee onderdelen dit onderzoek bestaat. Allereerst bespreek ik de 'case study' en vervolgens de literatuur studie.

Case study

Eén van de vormen van kwalitatief onderzoek is het doen van een 'case study' (Boeije, 2005). Door middel van een 'case study' wordt een verschijnsel in de natuurlijke context bekeken. Het voordeel hiervan is dat de relatie tussen het verschijnsel en de context op deze manier geduid wordt (Yin, 2013). Een 'case study' heeft echter het nadeel dat het moeilijk is om het onderzoek te generaliseren aan de hand van één case (Yin, 2013) (zie paragraaf 3.5). In dit onderzoek bekijk ik de relatie tussen interorganisationele samenwerking en de denktank van de VNG. De VNG-denktank van 2014 is hiermee de 'case study' in dit onderzoek. Stake (2013) onderscheidt een 'single case study' en een 'multiple case study'. Bij een 'single case study' wordt één case volledig uitgediept terwijl bij een 'multiple case study' meerdere cases wordt onderzocht en vergeleken. In dit onderzoek bestudeer ik de VNG-denktank van 2014 intensief, waarbij de meeste respondenten uit deze denktank afkomstig zijn. Daarom beschouw ik dit onderzoek als een 'single case study'. In dit onderzoek komen echter ook andere denktanks aan bod: de Nationale denktank en de WMO-denktank in Leiden. Omdat ik deze denktanks slechts oppervlakkig bestudeer is er in dit onderzoek geen sprake van een 'multiple case study'. Deze denktanks worden in dit onderzoek als 'best practice' gebruikt. 'Best practices' worden ingezet om een fenomeen in meer contexten te bekijken (Overman & Boyd, 1994). Één van de deelvragen binnen dit onderzoek is: *'Hoe kan de denktank van de VNG worden geduid in vergelijking met andere denktanks?'*. Om deze deelvraag te beantwoorden heb ik de denktank van de VNG vergeleken met de andere denktanks. Dit wordt een 'cross-case analyse' genoemd (Baxter & Babbie, 2003, p.304). Ik heb voor deze denktanks gekozen omdat ze beide verschillen van de VNG-denktank. De Nationale denktank bestaat bijvoorbeeld uit pas afgestudeerde jongeren en in de WMO-denktank worden maatschappelijke organisaties uit Leiden samengebracht. Uitgebreidere informatie over deze denktanks is te vinden in bijlage II. De VNG-denktank van 2013 wordt ook (door middel van twee respondenten) bestudeerd in dit onderzoek. Deze denktank wordt echter niet gebruikt als 'best practice' maar dient enkel om de ontwikkeling van de VNG-denktank te bekijken.

Literatuurstudie

Om het concept interorganisationele samenwerking te onderzoeken heb ik een literatuurstudie uitgevoerd. Op deze manier heb ik een analytisch kader ontwikkeld dat de theoretische basis van mijn onderzoek vormt. Ik ben gestart met het zoeken naar informatie over de VNG en de VNG-denktank. Deze informatie heb ik gevonden in interne documenten, op www.vng.nl en in de gepubliceerde jaarberichten van de denktank. Om de context van het onderzoek te schetsen heb ik ook literatuur gezocht door het gebruik van termen als: 'intergemeentelijke samenwerking', en 'verandering gemeenten'. Vervolgens heb ik literatuur gezocht over denktanks in het algemeen. Dit heb ik gedaan door het gebruik van de termen 'think-tank' en 'denktank'. Veel van de hieruit voortvloeiende literatuur ging over denktanks in verschillende landen en over specifieke cases. Zo bevatten de artikelen van Tanner (2002) over denktanks in China en van Struyk (2002) over netwerken van denktanks te specifieke informatie. Deze literatuur was minder bruikbaar voor dit onderzoek. Ik heb met name de literatuur gebruikt die zich focust op de werking van denktanks in het algemeen zoals de artikelen van Weaver (1989) en Abelson (2006). Om te kijken hoe interorganisationele samenwerking vorm krijgt in denktanks zocht ik naar 'collaboration think-tanks'. Deze zoekterm en soortgelijken leverden geen resultaat op. Daarom heb ik gezocht naar literatuur over interorganisationele samenwerking in het algemeen, om daarna de koppeling met

denktankliteratuur te maken. Om literatuur over interorganisatiele samenwerking te vinden heb ik op termen gezocht als: 'interorganisational collaboration', 'collaboration teams', 'governance collaboration' en 'collaborating organisations'. Het gebruik van deze zoektermen leverde veel informatie op. Het nadeel hiervan was dat een groot deel van de literatuur ging over een specifieke sector of thema. Zo was er veel literatuur over interorganisatiele samenwerking in de gezondheidszorg en betreffende duurzaamheid. Om een beeld te schetsen van de belangrijkste aspecten van interorganisatiele samenwerking heb ik me daarom vooral gefocust op de algemene literatuur. Bijvoorbeeld het artikel van Bedwell et al. (2012) waar het theoretisch kader in dit onderzoek op gebaseerd is. Andere belangrijke auteurs die ik heb gebruikt in dit onderzoek zijn Huxham en Vangen (2000, 2003, 2005, 2012) en Schruijer en Vansina (2007). Ik heb de artikelen van deze auteurs als relevant beschouwd voor mijn onderzoek omdat ze allen een brede focus hadden en op deze manier een uitgebreid beeld schetsten van interorganisatiele samenwerking. Verder ontdekte ik door de artikelen van deze auteurs welke termen belangrijk waren in de literatuur over interorganisatiele samenwerking. Zo zocht ik naar termen als: 'trust in interorganisational relations', 'differences in collaboration', 'communication in collaboration', 'collaboration goals' en 'implementing collaboration'. Door deze zoektermen vond ik belangrijke artikelen van Harrison et al. (2002) over verschillen, van McAllister (1995) over vertrouwen en van Lewis et al. (2010) over communicatie. Deze artikelen hebben als basis gediend voor de betreffende onderwerpen.

Alle literatuur is gevonden door het gebruik van Google Scholar, Picarta en de digitale catalogus van de bibliotheek van de Universiteit Utrecht. Ik heb voornamelijk Engelstalige termen gebruikt om mijn zoekgebied te vergroten. Het woord interorganisational of interorganisatieel heb ik niet altijd gebruikt in de zoekopdrachten. In de literatuur worden namelijk veel synoniemen voor interorganisatiele samenwerking gebruikt. Bijvoorbeeld 'intergroup collaboration', 'multi-organisational collaboration' of 'partnering'. Het gebruik van enkel het woord 'collaboration' leverde de meeste literatuur op, waaronder de artikelen van Bedwell et al. (2012) en Austin en Seitanidi (2012).

3.3 Dataverzameling

Om de data voor dit onderzoek te verzamelen heb ik semigestructureerde interviews afgenomen. In deze paragraaf beschrijf ik wie de respondenten in dit onderzoek zijn en hoe ik deze heb gekozen. Verder beschrijf ik waarom ik voor semigestructureerde interviews heb gekozen en hoe deze zijn uitgevoerd.

Respondenten

Aan dit onderzoek hebben 21 respondenten deelgenomen. Deze respondenten waren afkomstig uit verschillende groepen. Te weten: drie verschillende denktanks, de directieraad en het curatorium van de VNG. Tien respondenten zijn leden van de VNG-denktank van 2014. Voor het selecteren van deze respondenten was het niet nodig een steekproef te trekken (Boeijs, 2010). De denktank van 2014 bestond namelijk uit tien leden, die ik allemaal wilde spreken. Doordat ik stage liep bij de VNG heb ik met behulp van collega's alle leden van de denktank van 2014 bereikt. Ik heb deze respondenten per mail uitgenodigd en heb vervolgens per telefoon of mail een afspraak gemaakt. De overige elf respondenten van dit onderzoek heb ik via een doelgerichte selectie benaderd. Bij een doelgerichte selectie worden respondenten geselecteerd die bepaalde kenmerken

representeren (Boeije, 2010, p.35). Ik heb in samenspraak met collega's van de VNG bepaald welke respondenten van toegevoegde waarde waren voor dit onderzoek. Zeven van deze respondenten zijn afkomstig uit andere denktanks te weten: de VNG-denktank van 2013 (twee respondenten), de Nationale denktank (drie respondenten) en de WMO-denktank (twee respondenten). Deze respondenten heb ik benaderd per mail. Van de overige vier respondenten zijn er drie werkzaam bij de VNG. Twee van deze respondenten vormen de directieraad van de VNG en de derde respondent was lid van het curatorium van de VNG. Door mijn stage bij de VNG heb ik deze mensen persoonlijk benaderd voor een interview.

Uiteindelijk heb ik negentien interviews gehouden met een totaal van 21 respondenten. De namen van de respondenten zijn in dit onderzoek geanonimiseerd en vervangen door cijfers. De functies van een aantal respondenten is wel genoemd in het resultatenhoofdstuk. Dit was onvermijdelijk om de resultaten duidelijk weer te geven. De betreffende respondenten is om toestemming gevraagd voor het benoemen van hun functie. Een overzicht van de respondenten is te vinden in bijlage III. Om te zorgen dat de respondenten ongeveer wisten wat ze konden verwachten tijdens het interview heb ik alle respondenten per mail meer informatie over het interview gestuurd. Hierin heb ik onder andere het doel van het interview, de hoofdonderwerpen van de topiclijst en informatie over anonimiteit en opname met hen gedeeld. Door deze voorbereidende informatie was ik in de interviews weinig tijd kwijt aan het uitleggen van praktische zaken. Dit document met informatie is te vinden in bijlage IV.

Interviews

Een manier om data te verzamelen bij kwalitatief onderzoek is het afnemen van interviews (Boeije, 2010, p.61). Ik wilde dat de respondenten vrij konden praten en niet mogelijk door elkaar werden beïnvloed, daarom zijn de interviews individueel afgenomen. Interviews zijn gestructureerd, semigestructureerd of ongestructureerd (Boeije, 2005). Hoe meer gestructureerd de interviews zijn, hoe sterker de inhoud, formulering en volgorde van de vragen vooraf wordt vastgelegd (Boeije, 2005, p.57). Ik heb ervoor gekozen semigestructureerde interviews af te nemen. Dit betekent dat ik de interviews heb voorbereid door bepaalde onderwerpen op te stellen in een topiclijst. Voordeel van het semigestructureerde interview is ten eerste dat het makkelijker is de interviews in de analysefase met elkaar te vergelijken omdat dezelfde onderwerpen aan bod komen. Verder geeft het semigestructureerde interview relatief veel vrijheid aan de interviewer. De interviewer bepaalt zelf op welk moment van het gesprek welk onderwerp het beste kan worden aangehaald (Boeije, 2010, p.62). Dit zorgde ervoor dat ik als interviewer goed kon inspelen op de respondent en de vorm van het gesprek. Een nadeel hiervan vond ik dat elk interview compleet verschillend was en dat ik constant in de gaten moest houden welke topics nog besproken moesten worden.

De interviews zijn allemaal opgenomen met een voice recorder. Hierdoor kon ik me tijdens de interviews volledig focussen op het gesprek zonder het maken van aantekeningen. Verder hebben de opnames geholpen bij het secuur uitvoeren van de data analyse. Opnames zorgen namelijk voor een waarheidsgetrouw overzicht van de interviews (Walsham, 2006). De respondenten zijn zowel schriftelijk als voor aanvang van het interview om toestemming gevraagd voor de opname.

Topiclijst

De topiclijst bestaat uit de hoofdonderwerpen deelname, samenwerking en uitkomst. Het onderwerp deelname bestaat uit vragen over motieven, doelen en formatie. Voorbeelden van vragen zijn: 'Wat heeft u doen besluiten om mee te doen aan de denktank?', 'Wat was volgens u het gemeenschappelijk doel van de denktank?' en 'Miste u in de denktank relevante partijen?'. Het onderwerp samenwerking bestaat uit vragen over taakverdeling, relaties, communicatie en vorm. Hierbij zijn vragen gesteld als: 'Was er sprake van één of meer leidende figuren in de denktank?', 'Wat ging er goed en minder goed in de samenwerking?', 'Was er ruimte voor het delen van ideeën?' en 'Hoe zou u de ideale denktank vormgeven?'. Bij het onderwerp uitkomst heb ik gevraagd naar de ervaringen van de respondenten met het jaarbericht en de follow-up daarvan. Bijvoorbeeld: 'Hoe kijkt u aan tegen het jaarbericht?' en 'Hoe bent u binnen uw eigen gemeente omgegaan met het jaarbericht?'.

De meeste vragen in de topiclijst hebben een open karakter zodat er voor de respondenten ruimte was om te antwoorden (Boeije, 2010, p.63). De vragen die gesloten waren zijn opgevolgd door een doorvraag, bijvoorbeeld: zo ja, waarom? Of zo nee, waarom niet? Omdat de respondenten verschillende functies hadden heb ik de topiclijst per categorie respondenten aangepast. De leden van de directieraad waren bijvoorbeeld geen onderdeel van de denktank. Daarom bevat deze topiclijst minder vragen over de samenwerking zelf en meer vragen over onder andere de inrichting van de denktank.

Om te zorgen dat mijn topiclijst goed aansloot bij de respondenten heb ik de topiclijsten voorgelegd aan drie werknemers van de VNG. Vervolgens heb ik een pre-test van mijn topiclijst gedaan met een andere werknemer van de VNG. Ik heb er voor gekozen deze pre-test niet bij een eventuele respondent af te nemen omdat het aantal mogelijke respondenten uit de VNG-denktank laag was. Wanneer de topiclijst door de pre-test aangepast moest worden dan was het interview niet meer bruikbaar. Op basis van de pre-test en de gesprekken heb ik de topiclijsten verbeterd. Zo heb ik gesloten vragen zoveel mogelijk veranderd in open vragen. Verder heb ik overbodige vragen verwijderd. De topiclijst bevatte een aantal vragen waarbij de respondent werd bevraagd over de ervaring van andere denktankleden, bijvoorbeeld: 'Denkt u dat andere deelnemers ook om die reden hebben meegedaan?'. Dergelijke vragen zijn verwijderd omdat het de respondenten dwingt te gissen naar gedrag van anderen. De volledige topiclijsten zijn te vinden in bijlage V.

3.4 Data analyse

De interviews zijn na afname getranscribeerd. Op deze manier is een overzicht van alle gesprekken ontstaan. Na afloop van het transcriberen zijn de belangrijkste bevindingen per interview uitgewerkt zodat de kern van elk interview gemakkelijk terug te vinden was. Vervolgens zijn alle getranscribeerde interviews gecodeerd. Coderen wordt gezien als het belangrijkste hulpmiddel bij het analyseren van data (Boeije, 2010). Het zorgt ervoor dat de data worden gesplitst in betekenisvolle delen (Boeije, 2010, p.94). Het codeerproces kent verschillende fasen, het open-, axiaal- en selectief coderen (Boeije, 2010). Ik heb alle fasen van dit proces doorlopen om mijn data zo goed mogelijk uiteen te rafelen. Allereerst ben ik gestart met open coderen. Open coderen gaat vooral om het exploreren van de data. De data worden verdeeld in fragmenten en aan deze fragmenten wordt een code toegekend (Boeije, 2010, p.96). Door het open coderen worden data meer 'hanteerbaar en overzichtelijk' (Boeije, 2010, p.94). Na het open coderen ontstond er een overzicht van 145

codes. Om deze grote hoeveelheid codes te verkleinen ben ik doorgedaan met het axiaal coderen, dit zorgt voor een bepaalde hiërarchie in de data. Allereerst heb ik 37 codes die waren gebaseerd op één fragment verwijderd of ondergebracht onder een andere code. Vervolgens heb ik gekeken welke codes konden worden samengevoegd omdat ze sterk overeen kwamen. Zo zijn de codes 'sturing VNG' en 'druk VNG' samengevoegd omdat de inhoud van de fragmenten sterk overeen kwam. Hetzelfde geldt voor de codes 'verschillen' en 'diversiteit'. Tenslotte heb ik gekeken naar de hoeveelheid fragmenten onder elke code en op basis daarvan heb ik de belangrijkste thema's onderscheiden. Op deze manier heeft het onderzoek een sterkere focus gekregen (Boeije, 2010, p.109). Tot slot heb ik tijdens het selectief coderen de verschillende thema's en codes aan elkaar gekoppeld. Hierdoor heb ik mijn codes gelinkt aan de belangrijkste concepten uit dit onderzoek sociale entiteiten, proces en doel. Zo is de code structuur bijvoorbeeld gekoppeld aan het concept proces. De belangrijkste codes in dit onderzoek zijn: formatie, organisatie versus individu, verschillen, homogeniteit, structuur, leiderschap, communicatie, vertrouwen, eigen doel, gemeenschappelijk doel en jaarbericht. De volledige codeboom is te vinden in bijlage VI.

De interviews zijn gecodeerd met het programma NVIVO. Dit was voor mij van toegevoegde waarde omdat ik door het uploaden van mijn interviews in het programma een overzicht kreeg van mijn data en de daaraan toegekende codes. Andere voordelen van NVIVO zijn dat de codes makkelijk te wijzigen zijn en dat het coderen in NVIVO minder tijd kost dan het coderen op papier.

3.5 Kwaliteitscriteria voor kwalitatief onderzoek

Om de resultaten van een onderzoek te gebruiken moet er gekeken worden naar de kwaliteit en relevantie ervan (Boeije, 2010, p.168). In deze paragraaf beschrijf ik hoe ik met de betrouwbaarheid en validiteit in dit onderzoek ben omgegaan. Tenslotte bekijk ik mijn rol als onderzoeker.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek gaat over de consistentie van de metingen. Wanneer een onderzoek herhaald wordt moeten de resultaten in principe bij een volgende meting hetzelfde zijn (Boeije, 2005, p.145). Om een betrouwbaar onderzoek uit te voeren is het van belang dat er een betrouwbaar meetinstrument gebruikt wordt. Daarom heb ik in dit onderzoek bij elk interview de vooraf opgestelde topiclijst gebruikt. Ik heb er tijdens de interviews op gelet dat ik alle topics bevroeg. Verder heb ik de interviews op een structurele manier getranscribeerd en gecodeerd. Door dit op dezelfde wijze en met dezelfde programma's te doen wordt de kans op toevallige fouten en inconsistentie verkleind (Boeije, 2010, p.169). Tenslotte heb ik tijdens de onderzoeksperiode mijn stappen zoveel mogelijk opgeschreven zodat ik ze zo nauwkeurig mogelijk kon beschrijven in dit hoofdstuk. Door alle stappen van het onderzoeksproces helder te maken wordt de mogelijkheid op herhaling van het onderzoek vergroot (Yin, 2013). Zo heb ik het codeerproces inzichtelijk gemaakt door het maken van een codeboom (zie bijlage VI).

Validiteit

Het is belangrijk dat een onderzoek valide is. Validiteit is op te delen in interne- en externe validiteit (Boeije, 2010). Interne validiteit houdt in dat je meet wat je wil meten, ofwel de geldigheid van het onderzoek (Boeije,

2010). Er zijn veel zaken die de geldigheid van een onderzoek doen afnemen. Boeije (2005) geeft hiervan als voorbeeld dat gegevens verkeerd worden geïnterpreteerd of dat de manier van dataverzameling te weinig informatie biedt over het te onderzoeken onderwerp (p.145). Een manier om de validiteit van het onderzoek te versterken is het laten controleren van de meetinstrumenten door bijvoorbeeld collega's of experts (Cutcliffe & McKenna, 2002). Tijdens het onderzoeksproces heb ik zowel mijn theoretische concepten als mijn topiclijst laten lezen door medestudenten en begeleiders van de VNG. Hierdoor besepte ik me dat ik door de lange tijd die ik al met het onderwerp bezig was snel aannames deed of dingen over het hoofd zag. Tips en gesprekken met medestudenten en begeleiders zorgden ervoor dat ik op verschillende momenten in het proces kon monitoren of ik nog aan het onderzoeken was wat ik wilde. Zo heb ik na gesprekken met anderen het onderwerp 'Communities of Practice' verwijderd uit dit onderzoek omdat het mijn onderzoek te weinig focus gaf. Door aandacht te besteden aan dit onderwerp was ik niet aan het meten wat ik wilde meten. Pas na gesprekken met anderen kon ik mijn eigen aannames loslaten en het onderwerp uit dit onderzoek verwijderen.

Externe validiteit gaat over de mate waarin de resultaten van een onderzoek gegeneraliseerd kunnen worden buiten de onderzoekscontext (Boeije, 2010, p.180). In dit onderzoek voer ik een case study uit, het nadeel hiervan is zoals eerder besproken dat een single case study moeilijk generaliseerbaar is (Yin, 2013). Het is daarom lastig te garanderen dat de resultaten uit dit onderzoek gelden binnen denktanks die niet in dit onderzoek zijn meegenomen. Ik heb in dit onderzoek behalve de VNG-denktank twee andere denktanks als 'best practice' onderzocht. Ondanks dat deze denktanks mij informatie geven over hun functioneren kan ik door het kleine aantal respondenten geen uitspraken doen over deze denktanks. Deze mensen heb ik zoals eerder aangegeven gekozen door middel van een doelgerichte selectie. De vraag is in hoeverre deze selectie van respondenten representatief is voor de gehele groep. Een andere manier om de externe validiteit te bekijken is in hoeverre de respondenten een representatie zijn van alle mensen uit de categorie (Boeije, 2010). Van de denktank van 2014 heb ik alle leden gesproken. De resultaten die daaruit zijn voortgekomen representeren dus de gehele groep. Op basis hiervan kan ik dus wel zeggen hoe interorganisatorische samenwerking wordt vormgegeven binnen de denktank van de VNG en hoe de denktankleden dit hebben ervaren.

De rol van de onderzoeker

Een onderzoeker is nooit objectief. Dit begint al met de keuzes die de onderzoeker maakt voor bijvoorbeeld literatuur en respondenten of het beeld dat de onderzoeker schetst van de case (Boeije, 2005). Om niet enkel uit te gaan van mijn eigen ideeën heb ik tijdens het onderzoeksproces met zoveel mogelijk mensen gepraat. Op deze manier kon ik kritisch blijven kijken naar mijn eigen onderzoek en de keuzes die ik maakte. Tijdens het afnemen van de interviews kan ook een beperking van kwalitatief onderzoek naar voren komen. Respondenten geven namelijk hun interpretatie van de werkelijkheid in een interview, waarna de onderzoeker zijn interpretatie over deze interpretatie geeft (Boeije, 2010, p.13). Dit heb ik geprobeerd te ondervangen door de interviews op te nemen. Op deze manier kon ik ze rustig terugluisteren en hoefde ik niet op basis van enkel notities of eerste gedachten te analyseren. Een andere manier die ik heb ingezet om kritisch te kijken naar mijn eigen gedachten is het gebruik van andere redenerlijnen. Dit hield in dat wanneer ik een bepaalde gedachte

had ik deze van een hele andere kant ging bekijken. Vervolgens ging ik voor mijn nieuwe gedachte argumenten zoeken en woog ik de verschillende interpretaties tegen elkaar af om de waarde ervan te bepalen.

Ik heb geprobeerd me zo bewust mogelijk te zijn van mijn eigen rol als onderzoeker. Zo heb ik tijdens het terugluisteren van de interviews gelet op de mate waarin ik sturend was of wanneer ik een waardeoordeel gaf. Op deze manier probeerde ik mij als onderzoeker bewust te zijn van mijn rol en gedrag en dit aan te passen. Naarmate het onderzoeksproces vorderde kreeg ik steeds meer een verwachtingspatroon over de antwoorden van respondenten. Ik heb geprobeerd de respondenten niet te sturen maar me echt aan de topiclijst te houden. Ook tijdens de analysefase heb ik geprobeerd blanco naar de data te kijken om te voorkomen dat ik richting bepaalde aannames analyseerde. Verder ben ik me bewust van het feit dat de respondenten mij met een bepaalde bril hebben bekeken. De informatie die zij mij hebben gegeven is wellicht afhankelijk van het feit dat ik student ben of als stagiaire voor de VNG werk.

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk bespreek ik de meest relevante resultaten van dit onderzoek op basis van de negentien afgenomen interviews met 21 respondenten. De resultaten verkregen uit de interviews met de leden van de VNG-denktank van 2014 zijn aangevuld met de antwoorden van leden van de WMO-denktank, de Nationale denktank en de VNG-denktank van 2013 op punten waar daar aanleiding voor was. Ik bespreek de resultaten aan de hand van de concepten sociale entiteiten, proces en doel zoals beschreven in het theoretisch hoofdstuk. Aan het einde van dit hoofdstuk geef ik aan de hand van de resultaten antwoord op de empirische deelvragen van dit onderzoek.

4.1 De sociale entiteiten van de denktank

In deze paragraaf bespreek ik hoe de formatie van VNG-denktank is verlopen en wat de motivatie en het belang van deelnemers aan de denktank zijn. Verder bekijk ik in welke mate de denktankleden hun organisatie betrekken bij de samenwerking. Tenslotte bespreek ik de mogelijke aanwezigheid van verschillen en homogeniteit in de VNG-denktank.

4.1.1 De formatie van de denktank

Volgens Austin en Seitanidi (2012) is het belangrijk tijd te besteden aan de formatie van een samenwerking. Op deze manier kunnen enkel gemotiveerde deelnemers met een gedeeld belang lid worden van de samenwerking (Schruijer & Vansina, 2007; Austin & Seitanidi, 2012). Bijna alle respondenten die lid waren van de VNG-denktank 2014 geven aan gevraagd te zijn om deel te nemen aan de denktank door de VNG (R1, R5, R6, R8, R9, R17, R19, R20). De respondenten die lid waren van de VNG-denktank 2013 geven ook aan gevraagd te zijn om deel te nemen door de VNG (R2, R16). Geen van de respondenten zegt duidelijk te weten waarom hij of zij gekozen is voor de VNG-denktank. De secretaris van de denktank van 2014 zegt het volgende over de formatie van de denktank:

‘Dat was een wat fluïde proces. Ja, we hebben ook niet heel erg gewogen aan de hand van criteria. Er cirkelden gewoon wat namen en toen heb ik dat zelf wat proberen aan te vullen met wat uitvraag in het pand van wie zou goed zijn om erbij te hebben.’ (R14)

Een respondent die lid is van de directieraad van de VNG geeft de volgende reden voor de huidige deelnemerkeuze:

‘(..) er is ook iets voor te zeggen om nou juist anderen in de gelegenheid te stellen en misschien moet je dan wel een brede uitvraag doen van wie heeft er zin, maar ja dan moet je weer gaan selecteren en dat is ook zo’n gedoe.’ (R10)

Deze uitspraken vanuit de VNG komen overeen met de stelling van Austin en Seitanidi (2012). Zij stellen dat er vaak weinig aandacht wordt besteed aan de formatie van een samenwerking. De gemeente Leiden heeft er bij haar WMO- denktank wel bewust voor gekozen om de deelnemers te selecteren:

‘We hadden het idee dat vast heel veel mensen het leuk zouden vinden om aan zo’n denktank deel te nemen, dus we willen daar ook een soort van selectie aan vooraf laten gaan. Dus dat hebben we gedaan en daar hebben we heel veel reacties op binnen gekregen en op basis van die aanmeldingen zijn we tot twee groepen (de WMO-denktank en de jeugd-denktank) gekomen.’ (R13)

De leden van de Nationale denktank hebben een streng selectieproces doorlopen (R3). Een respondent die lid is van de Nationale denktank stelt dat de denktank door deze strenge selectie beter heeft gefunctioneerd:

‘Ik denk dat de kwaliteit van de selectie er wel een rol in heeft gespeeld dat het zo goed ging. (...) omdat je natuurlijk uit een vrij grote poule van aanmeldingen kunt putten kun je het je ook veroorloven om alleen maar goede mensen te selecteren.’ (R11)

Doordat de VNG weinig aandacht heeft besteed aan de formatie van de denktank bestaat de kans dat er partijen aan de denktank deelnemen van wie onduidelijk is of zij gemotiveerd zijn om samen te werken en/of een gedeeld belang hebben (Schruijer & Vansina, 2007; Austin & Seitanidi, 2012). De helft van de respondenten van de VNG-denktank 2014 stelt dat hun belang om deel te nemen ligt bij het onderwerp van de denktank (R5, R8, R9, R17, R19). Een lid van de VNG-denktank 2013 geeft ook aan dat zijn belang om deel te nemen ligt bij het onderwerp van de denktank:

‘Nou de vraag om mee te doen kwam natuurlijk mede op basis van het onderwerp, (...) er worden natuurlijk sowieso onderwerpen gekozen die voor gemeenten van groot belang zijn. Maar waar ook nog heel veel vraagtekens omheen zitten, dus was het automatisch voor deze gemeente ook een onderwerp en ook wel een onderwerp waar ik op dat moment van geloofde van nou ja, A we hebben hier de wijsheid niet in pacht, dus het wordt echt een zoektocht en die is voor de gemeente Lelystad interessant, die is voor mij interessant, maar überhaupt voor gemeenten om die aan te gaan. Dus in die zin vond ik het heel leuk om daarin te stappen en aan mee te doen.’

Uit de interviews blijkt dat bij het merendeel van de respondenten uit de VNG-denktank 2014 het onderwerp van de denktank actueel was in de eigen gemeente (R5, R6, R8, R9, R17, R19). Het onderwerp van de denktank kan daarom een gedeeld belang binnen de VNG-denktank 2014 worden genoemd (Austin & Seitanidi, 2012).

Bijna alle respondenten die lid waren van de VNG-denktank 2014 hadden voorafgaand aan hun deelname nog geen beeld van de denktank (R1, R4, R5, R6, R8, R9, R19). Hetzelfde geldt voor de respondenten die lid waren van de VNG-denktank 2013 (R2, R16). R4 noemt de denktank ‘helemaal nieuw’ en R9 vertelt: ‘het was voor mij onduidelijk welke oorsprong en positie die denktank had, daar werd ik eigenlijk pas mee geconfronteerd toen ik gevraagd werd om daar aan deel te nemen.’ Uit de interviews blijkt dat het door het ontbreken van een beeld bij de VNG-denktank voor veel respondenten moeilijk te bepalen was aan wat ze precies mee zouden doen. De meeste respondenten van de VNG-denktank 2014 zeggen dan ook dat hun motivatie om deel te nemen aan de denktank vooral is gebaseerd op het feit dat zij al eerder actief geweest zijn binnen de VNG in bijvoorbeeld een commissie (R1, R5, R6, R8, R17, R19). R19 drukt zijn verbondenheid met de VNG als volgt uit:

‘(..)ik bén VNG, dus als de VNG mij iets vraagt of er komt een vacature langs, dan ben ik in beginsel bereid om iets voor de VNG te doen omdat ik helemaal van het lokale bestuur ben.’

Samenvatting formatie

Bijna alle respondenten die lid waren van de VNG-denktank van zowel 2013 als 2014 zijn gevraagd om deel te nemen door de VNG. Dit is echter geen duidelijk selectieproces geweest en het is onduidelijk welke criteria de VNG hiervoor heeft gebruikt. In de WMO-denktank en de Nationale denktank hebben de deelnemers zichzelf moeten aanmelden en is wel gekozen voor een duidelijke selectie. In de Nationale denktank heeft dat volgens een respondent geleid tot een denktank waaraan enkel ‘goede’ mensen deelnamen. Ondanks het ontbreken van een duidelijke selectie hebben de respondenten in de VNG-denktank 2014 wel een gedeeld belang; namelijk het onderwerp van de denktank. Zowel de respondenten van de VNG-denktank 2013 als die van 2014 hadden nog geen beeld van de denktank voordat zij lid werden. De motivatie om de samenwerking aan te gaan komt volgens een groot deel van de respondenten enkel vanuit verbondenheid met de VNG. Het is onduidelijk of de respondenten daadwerkelijk de wil hebben om deel te nemen aan de denktank of dat zij om sociaal wenselijke of andere redenen hebben deel genomen.

4.1.2 Organisatie versus individu in de denktank

Het grootste deel van de respondenten van de VNG-denktank 2014 geeft aan op persoonlijke titel lid te zijn van de denktank (R1, R17, R5, R6, R8, R9, R19). Een aantal respondenten geeft aan dat zij enkel melding hebben gemaakt van deelname aan de denktank binnen hun college (R6, R8, R9, R17). Daarbij blijkt uit de interviews dat de respondenten die lid waren van de VNG-denktank 2014 weinig tot geen doelen voor hun gemeenten hebben opgesteld. Het is opmerkelijk dat de leden van de VNG-denktank 2014 hun gemeenten nauwelijks betrokken hebben bij de denktank. Het onderwerp van de denktank, zoals in de vorige paragraaf besproken, is namelijk van belang voor hun eigen gemeente zoals de meeste respondenten aangeven. Uit de interviews blijkt ook dat de respondenten hun gemeenten wel degelijk betrekken bij de denktank. Een aantal respondenten uit de VNG-denktank van 2014 geeft namelijk aan na afloop van de denktank met het onderwerp aan de slag te zijn gegaan binnen de eigen gemeenten (R5, R8, R9, R17, R19). Dit heeft geleid tot nieuwe inzichten (R8) en discussies (R19) binnen de eigen gemeenten. Gezien vanuit het continuüm van Huxham en Vangen (2005) is het binnen de VNG-denktank 2014 dus onduidelijk in hoeverre de respondenten samenwerken als individu en in hoeverre zij de belangen van hun organisatie behartigen. In de WMO-denktank in Leiden staan de respondenten duidelijk in contact met hun organisaties. Een respondent die lid is van de WMO- denktank verwoordt de samenwerking als volgt:

‘Je hebt het met elkaar over van wie ben je als organisatie, wie zijn je cliënten en (..) dan heb je het er met elkaar over van goh, maar dat is voor ons ook wel interessant. En dat is een methode waar wij wat mee kunnen en dan zorg ik dat er bij ons bij de mensen die daar over gaan informatie wordt gedeeld (..) dan heb je het er wel met elkaar over van wat doe jij daar als organisatie in en welke kennis hebben jullie daar over en waar ga je elkaar vinden?’ (R12)

Individuele leden fungeren in de WMO-denktank dus als verbinding tussen de verschillende organisaties en behartigen de belangen van hun eigen organisatie. In de Nationale denktank is geen sprake van een afweging tussen individu en organisatie. Dit komt omdat de leden van de Nationale Denktank allen pas zijn afgestudeerd en daardoor nog niet verbonden zijn aan een organisatie. Een respondent die lid is van de Nationale denktank benoemt dit als een voordeel:

‘De kracht is de onafhankelijkheid en de frisse, jonge insteek. Dat je onafhankelijk en jong bent met frisse ideeën, dat maakt dat mensen jou vertrouwen. Dat vinden mensen leuk, dan willen mensen naar je luisteren, dan willen mensen met je praten en dan zit je er gewoon zonder agenda.’ (R3)

Samenvatting organisatie versus individu

Samenvattend blijkt uit de interviews dat de respondenten die lid waren van de VNG-denktank 2014 aangeven op persoonlijke titel en dus als individu de samenwerking te zijn aangegaan. De respondenten geven echter tegenstrijdige antwoorden. Ten eerste hebben de organisaties van de respondenten van de VNG-denktank 2014 belang bij het onderwerp van de denktank. Het is daarom niet logisch dat de organisaties van de denktankleden tijdens de denktank op de achtergrond zijn gebleven. Ten tweede zijn een aantal respondenten na afloop van de VNG-denktank 2014 met het onderwerp aan de slag gegaan binnen hun eigen gemeente. Het is in de VNG-denktank 2014 dus niet duidelijk of de organisatie of het individu de samenwerkende entiteit is. In de WMO-denktank wordt duidelijk als organisaties samengewerkt en in de Nationale denktank hoeven de leden helemaal geen afweging te maken tussen organisatie en individu.

4.1.3 Verschillen en overeenkomsten tussen de leden van de denktank

In een interorganisationele samenwerking zijn verschillen tussen de deelnemers onvermijdelijk (Harrison et al., 2002; Hary et al., 2003; Schruiver & Vansina, 2007). Deze verschillen kunnen van toegevoegde waarde zijn in een samenwerking, al blijkt het in de praktijk lastig om met verschillen om te gaan (Vangen & Huxham, 2003b; Emerson et al., 2012). Zoals eerder naar voren is gekomen heeft de VNG de deelnemers aan de denktank gekozen. Ondanks dat de deelnemers van de denktank geen invloed hadden op de formatie, zijn zij wel positief over de samenstelling. De respondenten zeggen ‘blij verrast’ te zijn (R1) en het een ‘mooie opbouw’ van deelnemers te vinden (R2). Een respondent die lid is van de directieraad van de VNG spreekt over het belang van verschillen in de denktank: ‘Het enige dat ik er van vind is dat er altijd zo veel mogelijk diversiteit moet zijn, dus je moet echt nadrukkelijk de verschillende rollen binnen een gemeente hebben, verschillende mensen ook met verschillende invalshoeken’ (R10). Uit deze woorden van R10 blijkt dat zowel diepere als oppervlakkige verschillen zoals onderscheiden door Harrison et al. (2002) in de denktank gewenst zijn. De oppervlakkige verschillen in de vorm van verschillende rollen en de diepere verschillen in de vorm van verschillende invalshoeken. Uit de interviews blijkt dat de verschillen op dieper niveau vooral naar voren komen tussen de wetenschappers en de bestuurders in de denktank zoals Hoppe (2002) stelt. Een respondent die lid is van de directieraad van de VNG geeft aan dat er bewust gekozen is voor een denktank waarin bestuurders en wetenschappers samenkomen:

‘Je hebt de bestuurspraktijk en je hebt bestuurskundigen en dat zijn echt twee verschillende werelden. Het leuke van de denktank is dat het een brug slaat tussen deze twee werelden. (...) er zit langs twee kanten win win in. De bestuurders zouden zelf nooit tot die productie kunnen komen en de wetenschappers zouden ook nooit zelf tot die productie kunnen komen dus ik vind het echt een bevruchtende dialoog.’ (R15)

De aanwezigheid van zowel wetenschappers als bestuurders versterkt elkaar dus volgens R15. De respondenten van de VNG-denktank 2014 hebben hier verschillende meningen over. De helft van de respondenten uit de denktank van 2014 vindt de verschillen tussen de bestuurders en wetenschappers van toegevoegde waarde in de bijeenkomsten (R1, R8, R9, R19, R20). Een respondent uit de VNG-denktank 2014 vindt dat de verschillen tussen bestuur en wetenschap in de denktank met elkaar verbonden worden:

‘De praktijk kennis die we kennen vanuit ons eigen werk hebben we vooral kunnen verbinden met het hoogstaande wetenschappelijk karakter van instituut X en X daarin, die kruisbestuiving dat vond ik het mooiste, interessantst en het sterkst als ik dat mag zeggen.’ (R9)

De respondenten die lid waren van de VNG-denktank 2013 zien de verschillen tussen wetenschap en bestuur ook als van toegevoegde waarde (R2, R16). R16 zegt hierover: ‘Je zag wel dat zo’n X echt andere inzichten inbrengt dan een aantal van de bestuurders of gemeentesecretarissen zoals ik, dus dat vond ik heel waardevol.’ Uit de interviews blijkt dat de verschillen tussen wetenschap en bestuur ondanks dat ze gewenst zijn moeilijk werkbaar blijven, zoals Huxham en Vangen (2003b) aangeven. R21 noemt het een ‘botsing tussen praktijk en theorie’ en R8 stelt dat er een regelmatige discussie is gevoerd over of de wetenschap of de praktijk de boventoon zou voeren in de VNG-denktank. Dit komt overeen met de ideeën van Hoppe (2002) dat de werelden van wetenschap en bestuur moeilijk bijeen te brengen zijn. Een respondent die als wetenschapper lid was van de VNG-denktank 2014 stelt het als volgt: ‘Ik had het gevoel dat wij als wetenschappers toch een beetje onze eigen weg gingen’ (R4). In de interviews komt naar voren dat zowel de wetenschappers als de bestuurders vinden dat hun eigen bijdrage de boventoon heeft gevoerd in de samenwerking (Hoppe, 2002). Dit blijkt uit de volgende uitspraak van een respondent die als wetenschapper lid was van de VNG-denktank 2014:

‘De commissie of de denktank heeft heel erg het gevoel, en zo staat het er ook, het is het rapport van de denktank, nou dat is verder prima, maar in mijn beleving is het vooral het rapport van X (wetenschapper in de VNG-denktank 2014) en mij waarbij de denktank heel kritisch heeft meegekeken.’ (R4)

De meeste respondenten die lid waren van de VNG-denktank 2014 zijn het er echter over eens dat het jaarbericht vooral op de praktijk gebaseerd is: ‘Op het laatst heeft de praktijk de doorslag gegeven daarin hoor’ (R9) en ‘Het is wel echt eigen geworden van de commissie’ (R8). Deze uitspraken wijzen niet op een duidelijke dialoog tussen wetenschap en bestuur (Hoppe, 2002). Dit komt omdat beide partijen aangeven de boventoon in het jaarbericht te hebben gehad. De verschillen tussen wetenschap en bestuur zijn eigenlijk logisch. De wetenschappers hebben in de denktank namelijk een andere taak dan de bestuurders. Waar de bestuurders

gevraagd zijn om mee te denken over het thema moeten de wetenschappers dit ook opschrijven. Zij hebben daarmee een andere rol in het proces van de denktank.

Pangarkar (2003) stelt dat beperkte tijd het lastig maakt om met verschillen om te gaan. Dit is een mogelijke verklaring voor de moeilijke werkbaarheid van verschillen in de VNG-denktank. Uit de interviews blijkt namelijk dat er in de VNG-denktank weinig ruimte is geweest om elkaar en elkaars verschillen te leren kennen. Lindkvist (2005) stelt dat dit te verwachten is in een interorganisationele samenwerking omdat hierin vaak weinig tijd is voor het opbouwen van relaties. Er was volgens meerdere respondenten uit de VNG-denktank 2014 een vrij wisselende aanwezigheid waardoor er telkens in een nieuwe samenstelling moest worden samengewerkt (R4, R8, R9, R17, R19). R19 zegt hier het volgende over: 'We zijn enthousiast aan de slag gegaan, alleen die commissie veranderde steeds van samenstelling. Dan zat je steeds met drie te vergaderen en dan weer drie anderen en ik er aldoor bij en X.' R20 stelt als aanvulling hierop dat er in de VNG-denktank sprake was van een 'harde kern'. Een andere respondent die lid was van de VNG-denktank 2014 geeft aan dat er in de bijeenkomsten zelf ook weinig tijd was om samen te werken:

'Bij dat soort bijeenkomsten is er vaak gereserveerd van 12 tot 3 en dan begint het er al mee dat niet iedereen er al om 12 uur is en vervolgens degene, meestal degenen die het laatst komen van ja eigenlijk moet ik ook om 2 uur weg. Ja, en dan heb je dus maar 1.5 uur in plaats van de 3 uur die je ervoor plant. En dat is lastig voor dit soort activiteiten.' (R5)

De beperkte aanwezigheid van denktankleden kan worden verklaard doordat de meeste respondenten die lid waren van de VNG-denktank vooraf nog geen beeld hadden van de denktank. Wisten zij wel waar ze aan begonnen en wat er van hen werd verwacht?

In de WMO-denktank en de Nationale denktank is volgens de respondenten sprake van een divers gezelschap. In deze denktanks is duidelijk de tijd genomen om met de verschillen tussen de deelnemers om te gaan (Pangarkar, 2003). Respondent R12 uit de WMO-denktank vertelt dat de eerste bijeenkomsten zijn gebruikt om elkaar en de belangen van de organisaties te leren kennen. De leden van de Nationale denktank doen voorafgaand aan de denktank mee aan een summerschool. Hierin wordt onder andere aandacht besteed aan het leren kennen van elkaar en aan hoe er moet worden samengewerkt (R3, R7, R11).

Homogeniteit

In de VNG-denktanks van zowel 2013 als 2014 is het merendeel man, van westerse komaf, hoogopgeleid en boven de vijftig jaar. Hieruit blijkt dat oppervlakkige zaken zoals leeftijd, geslacht en afkomst bij de leden van de VNG-denktank niet erg verschillen (Harrison et al., 2002). Dat de kenmerken van de denktankleden zo sterk overeenkomen is opvallend omdat een respondent die lid is van de directieraad (R10) eerder heeft aangegeven diversiteit als zeer belangrijk te zien in de VNG-denktank. Het ontbreken van een duidelijk selectieproces is een mogelijke oorzaak voor het gebrek aan verschillen. Stone (2007) noemt de kenmerken man, westers en hoogopgeleid elitair. De VNG-denktank 2014 komt hiermee overeen met de elite theorie waarin wordt gesteld dat voor een denktank dezelfde soort mensen wordt gevraagd (Pautz, 2011). Een aantal respondenten die lid

was van de VNG-denktank 2014 beschouwt de denktank als homogeen (R1, R5, R6). Een respondent uit de VNG-denktank 2014 zegt hierover het volgende:

‘Als je een echte denktank wil dan moet je die heel divers samenstellen en dit waren alleen maar bureaucratische, lokale overheidsgezichtspunten. Nou, dat lijkt me een wonder als je daarmee uit die groupthink gaat komen. (..) er zitten alleen maar mensen uit hetzelfde systeem in de denktank.’ (R6)

Uit de interviews blijkt echter dat de meeste respondenten van de VNG-denktank 2014 deze denktank niet als homogeen beschouwen (R4, R8, R9, R17, R19, R20). Veel van de respondenten erkennen verschil in functies van de leden van de VNG-denktank: ‘Een griffier heeft andere verwachtingen aan de voorkant (..) dan dat bijvoorbeeld burgemeesters dat op voorhand hebben. Dus je krijg een wat interessantere discussie doordat je een keer met andere brillen naar de wereld kijkt’ (R8). Toch blijkt dat bijna alle respondenten die lid waren van de VNG-denktank 2014 vinden dat er extra verschillen aan de denktank mogen worden toegevoegd (R4, R5, R6, R8, R9, R10, R14, R19, R20). De meeste respondenten willen graag raadsleden aan de VNG-denktank toevoegen (R4, R6, R9, R14, R19, R20). Dit zorgt volgens de respondenten voor nieuwe perspectieven (R4) en een ‘waardevolle bijdrage aan de discussie’ (R19). Burgers en jongeren worden ook genoemd als aanvulling op de VNG-denktank (R5, R8, R10). De respondenten zijn in hun antwoorden over de samenstelling tegenstrijdig. Slechts een klein aantal van de respondenten van de VNG-denktank 2014 geeft aan de denktank als homogeen te beschouwen. Toch vragen de meeste respondenten om nieuwe perspectieven er wel op dat er behoefte is aan nieuwe toevoeging. Het is onduidelijk in hoeverre dit betekent dat de respondenten de VNG-denktank te homogeen vinden. Het duidt er in ieder geval op dat de respondenten meer diversiteit wensen in de VNG-denktank 2014.

Het is een feit dat de VNG-denktank 2014 homogene kenmerken heeft, ook al verschillen de respondenten hierover van mening. Een homogene groep kan nadelige gevolgen hebben voor een denktank. Ten eerste kan een denktank zijn binding met de maatschappij verliezen (Stone, 2007). Een respondent die lid is van de directieraad van de VNG zegt het volgende: ‘Nou wat ik wel belangrijk vind, deze denktank is wel iets van bestuurlijk Nederland, maar bestuurlijk Nederland moet je niet geïsoleerd doen.’ (R15). Deze uitspraak wijst er op dat dit lid van de directieraad het van belang vindt de binding met de maatschappij te behouden. De VNG-denktank heeft deze binding actief gezocht. Er zijn kwaliteitsfora georganiseerd waarin de denktankleden met burgers en raadsleden in gesprek zijn gegaan. Deze worden door alle respondenten van de denktank als waardevolle input en feedback voor de denktank beschouwd. Dit komt overeen met het artikel van Stone (2007) waarin de maatschappij als bron van feedback en ideeën wordt gezien. Een ander mogelijk gevolg van homogeniteit is dat wanneer mensen in een denktank op elkaar lijken het risico bestaat dat ze met elkaar mee praten en daarmee eventueel de realiteit uit het oog verliezen (Schruijer & Vansina, 2007). Uit de interviews blijkt dat er in de VNG-denktank geen sprake is van ‘met elkaar meepraten’. Een groot aantal respondenten vindt dat de meeste denktankleden een kritische houding hadden (R2, R8, R9, R16, R19). Een lid van de denktank illustreert dit met het volgende voorbeeld: ‘Blijven vragen, dus als een ander iets opmerkt in die kring niet te snel aannemen dat de ander wel zal bedoelen wat jij ook in je hoofd hebt, dat scherpt de discussie.’ (R8)

Samenvatting verschillen en overeenkomsten

In de VNG-denktank is bewust gekozen voor leden die van elkaar verschillen. De verschillen uiten zich het meest tussen de bestuurders en wetenschappers in de denktank zoals Hoppe (2002) stelt. Deze verschillen worden door de helft van de respondenten van de VNG-denktank 2014 als van toegevoegde waarde beschouwd en leiden volgens hen tot nieuwe inzichten in de VNG-denktank (Emerson et al., 2012). Wel zijn de verschillen tussen wetenschap en bestuur volgens de respondenten van de VNG-denktank 2014 moeilijk werkbaar. Zowel wetenschap als praktijk wil de boventoon voeren in de denktank (Hoppe, 2002). De verschillen kwamen met name voort uit het feit dat de wetenschappers en bestuurders in de denktank een andere taak hebben. De wetenschappers zijn de penvoerders van de denktank, terwijl de bestuurders geen duidelijk vastgelegde taak hebben. Hierdoor hebben zij een andere rol in het proces van de denktank. Dat de verschillen moeilijk werkbaar waren wordt wellicht verklaard doordat er in de VNG-denktank weinig tijd was om elkaar te leren kennen (Pangarkar, 2003). In de WMO-denktank en de Nationale denktank is meer tijd genomen om met de verschillen om te gaan. Hier werd aandacht aan besteed in bijeenkomsten of tijdens een summerschool. In deze denktanks was echter geen sprake van leden die afkomstig zijn uit de wetenschap.

Ondanks dat de directieraad van de VNG diversiteit belangrijk vindt komen de leden van de VNG-denktank sterk overeen wanneer het gaat om leeftijd, geslacht en opleiding (Harrison et al., 2002). Door de aanwezigheid van bijna alleen hoogopgeleide, oudere mannen is de VNG-denktank een homogene en elitaire groep (Stone, 2007). De respondenten die lid waren van de VNG-denktank 2014 verschillen hierover van mening. Het grootste deel van de respondenten vindt dat de denktankleden verschillen, met name door hun functie. Het blijkt echter dat alle denktankleden nieuwe perspectieven aan de VNG-denktank 2014 willen toevoegen. Dit lijkt in tegenspraak met hun idee over de aanwezigheid van voldoende verschillen. De homogene en elitaire kenmerken van de VNG-denktank 2014 hebben echter geen nadelige gevolgen. Dit komt doordat de VNG-denktank kwaliteitsfora gebruikt om in contact te staan met de maatschappij en dat de denktankleden een kritische houding hebben ten opzichte van elkaar.

4.2 Het proces van de denktank

In deze paragraaf bespreek ik de mate waarin het proces van de denktank gestructureerd is geweest. Verder bekijk ik hoe er binnen de denktank is omgegaan met leiderschap, communicatie en vertrouwen.

4.2.1 Structuur van de denktank

Alle respondenten die lid waren van de VNG-denktank 2014 geven in de interviews aan nog nooit in de huidige samenstelling te hebben samengewerkt. Huxham en Vangen (2003a) stellen dat het proces van samenwerking dan nog moet worden vormgegeven. Dit was in de VNG-denktank inderdaad het geval. De VNG heeft als initiatiefnemer van de denktank een grote rol genomen in de structurering van dit proces. Zo bepaalde de VNG de looptijd van de denktank en koos de voorzitter en secretaris van de denktank. De meeste respondenten die lid waren van de VNG-denktank 2014 beschouwen deze structurering als noodzakelijke ondersteuning van de VNG (R1, R4, R8, R17, R19, R20). Verder heeft de VNG (in de vorm van de directieraad, de secretaris van de denktank en het hoofd wetenschap) samen met het curatorium de opdracht voor de denktank ingekaderd. De

deelnemende wetenschappers zijn hier bij betrokken. Deze structurering wordt door een wetenschapper uit de denktank als volgt beschreven:

‘Wat er nu gebeurde was, er was een gesprek van een aantal mensen van de VNG, met instituut X, daar kwam een idee uit, dat gingen we uitwerken en dat werd een offerte. Dat hebben we vervolgens in een heel klein comité besproken en weer verder en toen kwam de commissie pas in beeld. Eigenlijk moet die commissie vooraan in het proces zitten.’ (R4)

Er waren dus veel zaken omtrent het proces van de denktank gestructureerd voordat de commissie voor het eerst bijeenkwam. Een groot deel van de respondenten van de VNG-denktank 2014 geeft aan hier last van te hebben gehad (R4, R6, R9, R14, R17, R19). Uit de interviews met de respondenten die lid waren van de VNG-denktank 2013 blijkt dat ook zij het proces van de denktank als sterk gestructureerd beschouwen (R2, R16). Het belangrijkste gevolg dat de respondenten van zowel de VNG-denktank 2013 als 2014 hierbij noemen is het ontbreken van vrij denken binnen de denktank, een deel van deze respondenten noemt dit ook wel ‘het benen op tafel gevoel’ (R2, R4, R6, R9, R14, R16, R17, R20). Het ontbreken van vrijheid is volgens Lewis et al. (2010) het belangrijkste gevolg van teveel structuur. Verschillende respondenten van de VNG-denktank 2014 verwoorden het gebrek aan vrijheid als volgt:

‘De uitlijning van het werk van de denktank was eigenlijk al gebeurd het was voor mij ook wel even een moment van ja, wat doe ik nu. Want die trein is al op een traject gezet en ik kan daar alleen maar in mee liften. Dus het echte vrije denken en groepsbijeenkomsten van de denktank helemaal aan het begin, van hoe gaan we dat thema aanpakken, dat was niet meer aan de orde toen ik binnenkwam.’ (R17)

‘En nu heeft de denktank eigenlijk een stukje overgeslagen denk ik aan het begin. Het thema en de onderzoeksmethoden lagen al vast en daarna is de denktank aan de slag gegaan.’ (R20)

De VNG heeft er dus voor gekozen de wetenschap tot startpunt van de denktank te maken. De respondenten van de VNG-denktank van zowel 2013 als 2014 geven bijna allemaal aan dat dit de vrijheid van het denken niet ten goede komt, terwijl vrijheid volgens Stone (2000) een belangrijk kenmerk van denktanks is. Lewis et al. (2010) stellen dat het ontbreken van vrijheid kan duiden op teveel structuur. Het ontbreken van vrijheid in de VNG-denktanks laat zien dat hier wellicht teveel gestructureerd is geweest. Kanttekening hierbij is dat de wetenschappers van de denktank 2013 en 2014 juist een hoge mate van vrijheid ervaren hebben binnen de denktank (R1, R2, R4). Dit wordt verklaard door het feit dat zij een aandeel hebben gehad in de structurering, wat volgens Huxham en Vangen (2003a) positieve gevolgen heeft voor de deelnemers. Een respondent die lid is van de directieraad van de VNG ziet de eigen rol in de structurering als volgt:

‘Wij agenderen misschien het vraagstuk maar geven vervolgens een flinke vrije ruimte (..)ja, ik voel me wel verantwoordelijk dat je goede kwaliteit aflevert. Ook vanuit onze managementverantwoordelijkheid wil ik zorgen dat het tijdig klaar is. (..)Maar inhoudelijk denk is denk

ik in de eerste plaats de dialoog tussen de wetenschapper en de commissie belangrijk (..) Het is hun ding.’ (R15)

Uit bovenstaand citaat van R15 wordt duidelijk dat de directieraad niet op de hoogte lijkt te zijn van de sterke structurering die wordt ervaren door de leden van de denktank. De WMO-denktank is in het begin van haar bestaan gestructureerd geweest door de gemeente Leiden. Na verloop van tijd heeft de gemeente een steeds kleinere rol gekregen in de WMO-denktank, dit blijkt uit de woorden van een respondent die de gemeente Leiden vertegenwoordigt:

‘Aanvankelijk planden wij ook de data en toen hebben we al gedacht van hee maar wij moeten niet vanuit de gemeente de agendering doen. Dat doen we ook echt samen met de andere organisaties. Dus daar is toen al bewust gekozen om dat niet alleen vanuit de gemeente te laten komen, met het idee dat bij de organisaties de kennis en ervaring op de thema’s zit.’ (R13)

In de WMO-denktank is er dus voor gekozen de deelnemers zelf de structurering te laten doen; het kan dat deelnemers zich hierdoor meer betrokken voelen bij de samenwerking en meer inzet tonen (Vangen & Huxham, 2003a). Betrokkenheid en inzet komen duidelijk naar voren in de WMO-denktank omdat deze op dit moment zonder begeleiding van de gemeente zelfstandig doorwerkt. De respondenten van de Nationale denktank stellen dat zij zelf verantwoordelijk zijn geweest voor het verloop en de indeling van het proces (R3, R7, R11). Doordat zij zelf konden bepalen in hoeverre en op welke manier het proces gestructureerd zou worden hebben alle respondenten van de Nationale denktank een hoge mate van vrijheid ervaren. R3 verwoordt dit als volgt: ‘Het is de meest vrije omgeving die je maar kan bedenken’.

Samenvatting structuur van de denktank

De VNG heeft de grootste rol gehad in de structurering van de denktank van zowel 2013 als 2014. Dit uitte zich met name in een sterke inkadering van de opdracht van de denktank. Zowel respondenten die lid waren van de VNG-denktank 2013 als de respondenten die lid waren van de VNG-denktank 2014 geven aan teveel structuur te hebben ervaren. De respondenten van de VNG-denktank 2013 en 2014 hebben door deze structurering vrijheid gemist binnen de denktank. Dit is kwalijk omdat vrijheid volgens Stone (2000) een belangrijk principe is binnen denktanks. De respondenten die als wetenschappers betrokken waren bij de denktank hebben wel veel vrijheid ervaren doordat zij meer zijn betrokken bij de structurering (Vangen & Huxham, 2003a). Vanuit de VNG blijkt dat deze strakke structuur niet de opzet is. De andere vormen van structurering, zoals het kiezen van de voorzitter en secretaris lijken juist belegd te zijn bij de VNG. In de WMO-denktank en de Nationale denktank lag de structurering voornamelijk bij de denktankleden. Dit heeft geresulteerd in een zeer hoge betrokkenheid en inzet binnen de WMO-denktank (Vangen & Huxham, 2003a) en een groot gevoel van vrijheid in de Nationale denktank (Lewis et al., 2010).

4.2.2 Leiderschap in de denktank

Vangen en Huxham (2003a) stellen dat leiderschap in een interorganisationele samenwerking meestal verdeeld is. In de VNG-denktank 2014 lijkt dit echter niet het geval te zijn, de VNG heeft namelijk gekozen voor één

formele voorzitter. Uit de interviews met de respondenten die lid zijn van de directieraad van de VNG blijkt dat een voorzitter is gekozen omdat deze als boegbeeld kan fungeren en naar buiten kan treden met het jaarbericht van de denktank (R10, R15). Ondanks de aanwezigheid van een voorzitter blijkt uit de interviews dat dit in de VNG-denktank 2014 niet heeft gezorgd voor een sterke hiërarchie zoals Bedwell et al. (2012) veronderstellen. De respondenten geven aan dat de voorzitter onpartijdig was en zijn eigen mening niet liet doorschemeren. Verschillende leden van de denktank zeggen daarover: 'Hij zorgde dat de verschillende kleuren in het verhaal werden opgenomen' (R8) en 'dat iedereen zijn zegje kon doen' (R14), 'zonder zijn eigen opinie in te zetten' (R9). Hieruit blijkt dat de voorzitter zijn best heeft gedaan de gelijkwaardigheid binnen de denktank te behouden, wat door Bedwell et al. (2012) als belangrijk principe binnen een samenwerking wordt beschouwd. De voorzitter heeft deze gelijkwaardigheid volgens de respondenten kunnen waarborgen door veel en goed te luisteren (R8) en vooral te sturen op het proces en minder op de inhoud (R4, R14, R20).

Uit de interviews blijkt echter dat het de vraag is of er daadwerkelijk sprake is van gelijkwaardigheid in de VNG-denktank 2014. De VNG heeft namelijk een groot aandeel in de samenwerking. Zoals besproken in de vorige paragraaf is de VNG in grote mate verantwoordelijk voor de structurering van de denktank. Een aantal respondenten van de VNG-denktank 2014 geeft aan de VNG ook in zekere mate sturend te vinden in het denktankproces (R1, R6, R14). Een respondent die lid is van het curatorium van de VNG-denktank omschrijft het denktankproces als iets dat 'van boven naar beneden gaat' (R21). Hiermee doelt hij op het curatorium en de directie van de VNG die een stevige rol hebben in de denktank. R6 beschrijft de rol van de VNG in de bijeenkomsten als volgt:

'Nou, dat kwam de VNG helemaal niet uit, dus dat staat er niet in. En daar gaan ze ook niet mee verder, sterker nog, ze gaan een andere beweging maken met die reeks van denktanks. (..) En naarmate we meer bij het einde kwamen, werd X wat defensiever, het moest wel passen binnen het plaatje van de VNG.'

Dye (1978) stelt dat het gevaar bestaat dat een denktank zijn aanbevelingen richt naar de hand van een externe partij. Het antwoord van R6 wijst er op dat dit volgens hem zo was in de VNG-denktank. Door de sturing van de VNG in de bijeenkomsten en de sterke structuur daarbij zou de VNG-denktank inderdaad afhankelijk genoemd kunnen worden van de VNG (Dye, 1978). De respondenten die als wetenschappers betrokken waren bij de VNG-denktank 2014 noemen de VNG hun 'opdrachtgever' (R1, R4). De wetenschappers krijgen betaald voor het werk dat zij doen. In die zin is het logisch dat zij afhankelijk zijn van de VNG en hun aanbevelingen wellicht ook naar de hand van de VNG willen richten (Dye, 1978). Hier komt nogmaals naar voren dat wetenschappers en bestuurders eigenlijk allebei een andere rol en taak hebben. Een lid van de directieraad ziet de VNG-denktank daarentegen als onafhankelijke groep: 'Dus je zet eigenlijk een club onafhankelijk mensen neer en die onafhankelijkheid die vind ik wel heel wezenlijk (..), daarom heet het ook een denktank. Anders kunnen wij net zo goed hier het rapport schrijven' (R15).

In de Nationale denktank en de WMO-denktank is leiderschap meer verdeeld. De respondenten van de Nationale denktank vertellen allemaal dat er geen duidelijke leider was en dat beslissingen op groepsniveau

genomen werden. Een enkele keer stapte iemand naar voren om een knoop door te hakken (R3), maar een echte leider is niet gewenst in de Nationale denktank volgens R7:

‘Ik denk dat dat echt killing zou zijn voor het proces van de denktank, het leuke is ook juist dat je zoveel mogelijk perspectieven bij elkaar brengt en er in het beginsel vanuit gaat dat iedereen in die denktank zit vanwege een bepaalde expertise. Dus iemand daarin de leiding geven is denk ik heel onverstandig.’

In de WMO- denktank komen de ‘points of power’ van Huxham en Vangen (2005) duidelijk naar voren. Verschillende deelnemers hebben op verschillende punten de leiding genomen. In deze quote van R12 komt goed naar voren op welke gebieden het leiderschap verdeeld was binnen de WMO-denktank:

‘Nou, we hebben allemaal wel wat gedaan (...) X, van pro dema, die plant iedere maand een bijeenkomst van twee uur op woensdagochtend (...). De voorzitter steeds is Y. En, dat is ook de schrijver omdat hij daar gewoon heel goed in is. En het uitzoekwerk en het regelwerk dat wordt een beetje verdeeld. Z is met name iemand die richting gemeenten weet welke mensen ze moet benaderen.’ (R12)

De WMO-denktank en de Nationale denktank zijn beide niet afhankelijk van een (betalende) opdrachtgever als de VNG dat voor haar denktank is. Dit is een mogelijke verklaring voor een sterkere verdeling van leiderschap binnen de WMO-denktank en de Nationale denktank.

Samenvatting leiderschap

Vangen en Huxham (2003) stellen dat het leiderschap in interorganisationele samenwerking vaak verdeeld is. Binnen de VNG-denktank 2014 is er echter meer sprake van een traditionele hiërarchie in de vorm van een formele voorzitter. Deze voorzitter was neutraal en behield daarmee de gelijkwaardigheid binnen de denktank (Bedwell et al., 2012). Toch is het niet de voorzitter die de denktank van 2014 het meeste heeft gestuurd, dat is de VNG zelf. Door de sterke structurering en sturing in bijeenkomsten is de denktank afhankelijk van de VNG te noemen (Dye, 1978). Uit de interviews blijkt dat de respondenten die lid zijn van de directieraad van de VNG dit niet zien en de VNG-denktank beschouwen als een ‘onafhankelijke commissie’. Verdeeldheid van leiderschap kwam meer naar voren in de WMO-denktank en de Nationale denktank die geen officiële voorzitters hadden en de taken binnen de denktank verdeeld hadden. Dit is binnen deze denktanks wel makkelijker omdat zij niet afhankelijk waren van een externe partij.

4.2.3 Communicatie in de denktank

Om te communiceren in een interorganisationele samenwerking bestaat de mogelijkheid verschillende media te gebruiken (Vangen & Huxham, 2003a). Uit de interviews blijkt dat vrijwel alle communicatie tussen de leden van de denktank 2014 face-to-face en enkel tijdens de bijeenkomsten heeft plaatsgevonden. De belangrijkste reden voor het ontbreken van tussentijds contact is volgens een aantal respondenten een gebrek aan tijd (R6, R9, R14, R17). Er is geen enkele respondent die heeft aangegeven dit vervelend te vinden. Er was nog een

aantal communicatielijnen waarbij de denktankleden niet betrokken zijn. Zo had de VNG regelmatig face-to-face contact met de wetenschappers en de voorzitter om bijeenkomsten voor te bereiden en dingen af te stemmen. Hier was dus geen sprake van een open dialoog, zoals Lewis et al. (2010) belangrijk achten. Enkele contacten vonden plaats per e-mail. Uit de interviews blijkt dat het initiatief hiervoor bij de wetenschappers en de VNG heeft gelegen. De VNG heeft de mail gebruikt om logistieke zaken af te stemmen met de denktankleden. De wetenschappers hebben de mail gebruikt om de leden van de denktank hun stukken te laten lezen.

Uit de interviews blijkt dat de leden van de VNG-denktank 2014 ruimte hebben gevoeld om open en eerlijk met elkaar te communiceren binnen de denktank (Lewis et al., 2010). Een aantal respondenten stelt dat de voorzitter degene was die de ruimte gaf voor deze openheid in communicatie (R4, R6, R9, R17). Uit de interviews blijkt dat deze open communicatie zich vooral uitte in discussies en kritisch durven en kunnen zijn. Een respondent die lid was van de VNG-denktank 2014 zegt hier het volgende over:

‘Het was een open communicatie, open gesprek, zonder dat mensen daar hoefden te denken van ik ga niet aan een discussie deelnemen. (...) Dat heeft ook iets te maken met de grote van de groep, het was zo’n formaat dat je ook gewoon allemaal aan de beurt komt als je een paar uur spreekt. En het waren ook allemaal mensen die niet op hun mondje gevallen zijn, dus die namen hun positie ook wel.’ (R8)

Er was in de VNG-denktank dus een sfeer waarin ideeën en gedachten eerlijk gedeeld konden worden (Hoegl & Gemuenden, 2001). Toch erkent een aantal van de respondenten dat deze openheid in communicatie wel binnen de door de VNG gestelde kaders is geweest (R1, R2, R6, R14, R17). Zoals in de vorige paragraaf naar voren is gekomen is er rondom het thema sterk gestructureerd vanuit de VNG. Dit heeft ook de openheid in communicatie in de VNG-denktank 2014 beïnvloed volgens respondent R17:

‘We hadden alleen ruimte binnen het kader. Aan de voorkant een goed open gesprek over wat vinden wij van lokale kwaliteiten en wat gaan we daar precies aan doen dat gesprek was voor een groot deel al ingevuld door de opdracht die instituut X had gekregen van de VNG.’

In de Nationale denktank was duidelijk sprake van zeer frequente communicatie waar Chen et al. (1998) het belang van aanstippen. Het traject van de Nationale denktank loopt vier maanden en de deelnemers zijn fulltime met elkaar aan het werk. Uit de interviews blijkt dat dit resulteert in intensief contact, zowel face-to-face, als via de mail, telefoon en whats app. De respondenten die lid waren van de Nationale denktank geven aan op voornamelijk vriendschappelijke basis met elkaar om te gaan waardoor mensen eerlijk en kritisch op elkaar durfden te zijn (R3, R7). De WMO-denktank heeft naast de bijeenkomsten op regelmatige basis via de mail contact gehad waarin iedereen een gelijk aandeel had. R12, die lid is van de WMO-denktank, geeft aan hier buiten kantooruren tijd aan te besteden en dit geen probleem te vinden. Relevante uitkomsten van het mailcontact werden vervolgens op de agenda van de bijeenkomsten gezet.

De leden van de VNG-denktank 2014 hebben enkel contact gehad tijdens de bijeenkomsten, face-to-face. Het ontbreken van tussentijds contact is volgens de denktankleden te wijten aan tijdgebrek. De andere media die worden ingezet om te communiceren (Vangen & Huxham, 2003a) zijn alleen gebruikt door de VNG en de wetenschappers. Tijdens de denktankbijeenkomsten werd openheid in communicatie gevoeld, wat zich uitte in het kritisch durven zijn en het voeren van discussies. Deze openheid blijkt echter binnen de door de VNG gestelde kaders te zijn. Verder liepen er communicatielijnen buiten de leden van de denktank om waardoor de communicatie dus niet altijd open is geweest (Chen et al., 1998). In de andere denktanks heeft een meer frequente en open communicatie plaatsgevonden. In de Nationale denktank komt dit omdat de leden van deze denktank fulltime waren verbonden aan de denktank.

4.2.4 Vertrouwen binnen de denktank

McAllister (1995) maakt onderscheid tussen *'cognition-based trust'* en *'affect-based trust'*. Uit de interviews blijkt dat de meeste van de respondenten uit de VNG-denktank 2014 vertrouwen hebben in de samenwerking; ofwel *'cognition-based trust'* voelen. Zo stelt een aantal respondenten die lid waren van de VNG-denktank 2014 vertrouwen te hebben in een goed verloop van de VNG-denktank (R1, R4, R17, R19). Een respondent van de VNG-denktank 2014 vertelt: 'Ik wist dat het op z'n eindstation zou komen' (R17). Er is binnen de VNG-denktank 2014 ook vertrouwen in competenties van andere denktankleden wat volgens McAllister (1995) wijst op de aanwezigheid van *'cognition-based trust'*. Dit blijkt uit het antwoord van R5:

'Ik merkte ook de waardering over en weer, dus ook de waardering naar de wetenschappers voor wat ze neergelegd hadden, daaraan merkte je gewoon er is waardering in de groep onderling, respect voor elkaars standpunten en ook de bereidheid om met elkaar verder te kijken.'

De strakke structuur binnen de VNG-denktank lijkt het vertrouwen in de samenwerking dus niet te hebben aangetast. Uit de reacties van de respondenten van de VNG-denktank is het moeilijk te achterhalen of er in de VNG-denktank 2014 sprake was van vertrouwen in elkaar; *'affect-based trust'* (McAllister, 1995). De meeste respondenten schetsen een overwegend positief beeld van de andere deelnemers aan de denktank, ondanks dat zij stellen nog nooit met elkaar te hebben samengewerkt. Er waren in de VNG-denktank 2014 dus geen indicatoren om elkaar aan de start van de denktank niet te vertrouwen (Sharma & Kearins, 2011). Toch is een emotionele verbinding, volgens McAllister (1995) een indicator van *'affect-based trust'*, in de VNG-denktank 2014 lastig te vinden. Een aantal respondenten stelt dat er geen sprake was van een sterke emotionele verbinding (R5, R6, R8, R9). Zo noemt R6, die lid was van de VNG-denktank 2014, de denktank 'los zand'. Een respondent die lid was van de denktank van 2013 geeft aan dat er in deze VNG-denktank ook geen sprake was van een emotionele verbinding:

'Ik moet eerlijk bekennen dat ik niet goed weet of deze groep iets bond. En dat ik ook niet weet of deze groep als groep echt ergens voor gegaan is, dat durf ik zo niet te zeggen. Ik vond het wel als je het nou echt hebt over hechte groepen en groepscohesie, ja misschien dan heb ik het niet gezien, dat anderen het anders hebben ervaren, maar het was geen hechte groep die echt met elkaar iets wilde.'

(R2)

Een mogelijke verklaring voor het ontbreken van een emotionele verbinding is dat zowel vertrouwen als relaties moeten worden opgebouwd (Lindkvist, 2005; Thomson & Perry, 2006). Zoals eerder genoemd is in de denktank van de VNG geen tijd genomen om elkaar te leren kennen en was er een wisselende aanwezigheid. Dit is wellicht een oorzaak van het ontbreken van een emotionele verbinding. Geen van de respondenten geeft echter aan het ontbreken van een emotionele verbinding vervelend te vinden.

Een respondent die lid is van de WMO- denktank geeft een indicatie van de aanwezigheid van *affect-based trust*: 'In de loop van de bijeenkomsten zag je ook wel dat organisaties of mensen zich kwetsbaarder durven op te stellen' (R12). In de Nationale denktank is duidelijk sprake van een emotionele verbinding. Alle respondenten van de Nationale denktank geven aan elkaar nog steeds te zien en zich nog steeds in te zetten voor het alumninetwerk van de Nationale denktank (R3, R7, R11).

Samenvatting vertrouwen

De meeste respondenten van de VNG-denktank 2014 hadden vertrouwen in de competenties van andere leden en het verloop van de samenwerking. Dit duidt op de aanwezigheid van *'cognition-based trust'* binnen de VNG-denktank (McAllister, 1995). Doordat de respondenten als denktankleden bij voorbaat een positief beeld van elkaar hadden is er geen reden om aan te nemen dat er geen vertrouwen was in elkaar (Sharma & Kearins, 2011). Toch is het binnen de VNG-denktank 2014 lastig om een emotionele verbinding en daarmee *'affect-based trust'* te vinden (McAllister, 1995). Ook in de VNG-denktank 2013 ontbreekt deze emotionele verbinding volgens een respondent. Een mogelijke verklaring voor het ontbreken van deze emotionele band is dat er niet genoeg tijd is genomen om vertrouwen in de denktank op te bouwen. De denktankleden geven echter aan het ontbreken van een emotionele verbinding geen probleem te vinden. *'Cognition-based trust'* is in dit geval voldoende om de samenwerking aan te gaan. In de WMO-denktank en de Nationale denktank zijn meer indicatoren voor *'affect-based trust'* aanwezig.

4.3 De doelen van de denktank

In deze paragraaf kijk ik naar de doelstellingen die aan de orde zijn geweest binnen de denktank van de VNG en hoe deze doelen zich tot elkaar hebben verhouden.

4.3.1 Gemeenschappelijk doel in de denktank

Doelen in een denktank zijn politiek- of kennisgericht (Weaver, 1989; Abelson, 2006). De directieraad van de VNG heeft een aantal ideeën over hetgeen de denktank moet bereiken. Deze doelen zijn vooral politiek gericht. Boucher (2004) stelt dat dit in het merendeel van de denktanks het geval is. Een eerste doel van de denktank is volgens de respondenten die lid zijn van de directieraad van de VNG het vergroten van de strategische denkkraft van gemeenten om vervolgens een meer agenderende functie te hebben naar het rijk (R10, R15). Een tweede doel van de denktank betreft het thema. De respondenten die lid zijn van de directieraad willen dat het thema inspireert tot verdere dialoog binnen gemeenten (R10, R15). Uit de interviews blijkt echter dat geen enkele respondent van de VNG-denktank 2014 de doelen van de directieraad ook als doel van de denktank beschouwt. De respondenten die lid zijn van de directieraad zijn geen onderdeel van de denktank,

toch ligt de oorsprong van bovengenoemde doelen bij de directieraad. Doordat de denktankleden niet betrokken zijn geweest bij het bedenken van deze doelen bestaat de kans dat zij deze doelen niet delen (Vangen & Huxham, 2012). Daar komt bij dat de meeste respondenten van de VNG-denktank 2014 aangeven dat er weinig openheid is geweest over het gemeenschappelijke doel van de denktank (R1, R5, R6, R9, R10, R17). Een respondent die lid was van de VNG-denktank 2014 zegt: 'Nee, ik herinner me niet dat er steeds gezegd is dit moet wel een bijdrage aan dit doel zijn.' (R9). Een respondent die lid is van de directieraad van de VNG benoemt zelf ook dat er vooraf 'onvoldoende' is vastgesteld wat het doel van de denktank precies zou moeten zijn (R10). Doelen zijn binnen de VNG-denktank dus niet duidelijk geïntroduceerd waar Chen et al. (1998) het belang van aanstippen.

De meeste respondenten die lid waren van de VNG-denktank 2014 erkennen een ander gemeenschappelijk doel voor de denktank, te weten de publicatie van het jaarbericht (R1, R4, R5, R6, R8, R9, R14). Op basis van de literatuur van Vangen en Huxham (2012) kunnen de doelen van de directieraad daarom pseudo-doelen worden genoemd. Deze doelen zijn door de directieraad in de interviews namelijk genoemd maar zijn in werkelijkheid niet aan de orde. Uit de interviews komt naar voren dat de korte looptijd van de denktank een reden is om de publicatie van het jaarbericht als doel te beschouwen. Leden van VNG-denktank zeggen hier het volgende over: 'Het voornaamste doel was dat er op tijd een publicatie kwam' (R5) en 'Ja die deadline die werd heel vaak benoemd, maar daar was ook alles op ingericht' (R8). Het jaarbericht was voor de denktankleden dus het belangrijkste gemeenschappelijke doel. R18, met wie ik vanuit zijn functie als hoogleraar innovatieve samenwerking op de VNG-denktank 2014 heb gereflecteerd, stelt dat het logisch is dat het jaarbericht het 'hoofddoel' was van de VNG-denktank 2014:

'Ja het is natuurlijk een tijdelijke groep sowieso en dat heeft hier misschien ook wel mee te maken. Kijk, ik kan me heel goed voorstellen dat die mensen echt wel iets willen bereiken, maar dat ze in een situatie zitten die er eigenlijk voor zorgt dat dat gewoon niet ten volle wordt benut. En, die tijdelijkheid dat betekent dus eigenlijk ook dat het middel dat ze hebben om bepaalde doelen te bereiken van een beperkte duur is, dus je kunt misschien ook niet zo heel veel meer dan een rapport gaan opleveren.' (R18)

Uit de interviews blijkt dat de eerder genoemde verschillen tussen wetenschap en bestuur duidelijk terugkomen bij de publicatie van het jaarbericht. Waar de bestuurders vooral bekendheid willen genereren met het jaarbericht zoals Abelson (2006) stelt, kennen de wetenschappers de publicatie van het jaarbericht een minder politieke functie toe. Dit komt overeen met het idee van Hoppe (2002) dat de doelstellingen van wetenschap en bestuur vaak sterk uiteen lopen. Een wetenschapper uit de VNG-denktank 2014 verwoordt de wens van de bestuurders als volgt:

'Ze vonden het pas echt mooi toen er een ding lag met plaatjes erop. Zo werkt het dus klaarblijkelijk. (..) ik vind zelf plaatjes altijd ontzettend afleiden. Ik zie ook gewoon daardoor kom je gewoon niet meer aan lezen toe. Dan ga je naar die plaatjes zitten koekeloeren. Dat doen heel veel mensen ook, en nog eens hier en daar een randtekstje lezen of zoiets. Maar je kijkt eigenlijk, je maakt toch iets anders

ervan.' (R1)

Een van de wetenschappers geeft aan vooral een 'interessant product' te willen maken (R4). De meeste respondenten vinden de inhoud van het jaarbericht interessant maar zijn niet onder de indruk van het product. Zo noemen ze het jaarbericht 'saai' of 'onsexy' (R15, R19). Ondanks de verschillen tussen wetenschap en bestuur op dit gebied stellen alle respondenten dat het jaarbericht te weinig impact heeft gecreëerd, dit blijkt ook uit de woorden van R6: 'Dus als jij erachter kan komen van hoeveel mensen in lokale overheden van Nederland hebben dit boekje überhaupt gezien en gelezen. Dat zou wel eens een onthutsend klein aantal kunnen zijn'. Deze verschillen tussen wetenschap en bestuur komen overeen met de gedachten van Weaver (1989). Hij stelt dat het voor wetenschappers lastig is om een meer praktisch toepasbaar rapport te maken en te schrijven in begrijpelijke taal. In deze fragmenten komt duidelijk naar voren dat de wetenschappers veel minder op de praktijk gefocust zijn dan de bestuurders.

Zowel de Nationale denktank als de WMO-denktank zijn voornamelijk politiek gericht (Boucher, 2004). Het gemeenschappelijke doel van de WMO-denktank is gevraagd en ongevraagd advies geven aan onder andere beleidsmakers en wethouders, ze sturen rapporten rond en gaan desgewenst met mensen in gesprek (R12). In de Nationale denktank wordt aan het einde van het traject een rapport gepresenteerd. De respondenten stellen dat hun rapport een praktische toepassing moet hebben (R3). De leden van de Nationale denktank houden zich al tijdens het traject bezig met het genereren van bekendheid. R11 vertelt hoe de Nationale denktank hiervoor actief bezig is geweest met het benaderen van verschillende media:

'(..) we zijn veel in de pers geweest. Op de radio zijn we geweest, in kranten hebben we opinie stukken gepubliceerd, op heel veel verschillende websites, we hebben ook op de eigen website veel geschreven en blogs enzo. Dus dat, ik denk dat we met name wat betreft die media impact veel hebben bereikt.'

Samenvatting gemeenschappelijk doel

Uit de interviews blijkt dat de respondenten die lid zijn van de directieraad van de VNG een aantal doelstellingen voor de denktank hebben. Deze doelstellingen zijn voornamelijk politiek gericht zoals Boucher (2004) stelde. Deze doelen worden echter niet door de denktankleden gedeeld. Dit komt omdat de oorsprong van de doelen bij de directieraad ligt en deze doelen niet met de denktankleden zijn gedeeld. Vanwege de tijdelijkheid van de denktank 2014 houden de respondenten zich voornamelijk bezig met de publicatie van het jaarbericht, de doelen van de directieraad kunnen daarom ook wel pseudo-doelen worden genoemd (Vangen & Huxham, 2012). Bij de publicatie van het jaarbericht spelen voor de respondenten die lid zijn van de directieraad en de respondenten die als bestuurder onderdeel zijn van de VNG-denktank 2014 politieke elementen, zoals het genereren van bekendheid een rol (Abelson, 2006). De respondenten stellen dat de bekendheid van het jaarbericht op dit moment onvoldoende is. De respondenten die als wetenschapper onderdeel waren van de VNG-denktank zijn minder gefocust op politieke elementen en willen vooral dat de inhoud van het jaarbericht interessant is. Het verschil tussen wetenschappers en bestuurders is hierin dus terug te zien. Zowel de WMO-denktank als de Nationale denktank leveren producten op. De WMO-denktank

doet dit op regelmatige basis en gaat na de oplevering weer verder met een ander onderwerp. De Nationale denktank levert één rapport op aan het einde van hun periode. Met dit rapport genereert de Nationale denktank veel bekendheid. Zowel de WMO-denktank als de Nationale denktank zijn met hun rapport vooral op politieke elementen gefocust.

4.3.2 Eigen doelen in de denktank

De meeste respondenten uit de VNG-denktank 2014 vertelden voorafgaand aan hun deelname geen doelen te hebben opgesteld voor hun eigen gemeente of organisatie (R1, R5, R6, R8, R9, R17). De respondenten uit de denktank van 2013 geven ook aan geen doel te hebben opgesteld voor hun organisatie (R2, R16).

Respondenten geven verschillende redenen voor het ontbreken van organisatiedoelen:

‘Nee, heb ik eigenlijk niet gedaan. Ik ben niet erin gaan zitten als wat specifiek, natuurlijk je kunt er als gemeente ook wat mee doen, dat vind ik ook. Maar het is niet zo dat ik heb gedacht van, ik ga kijken wat ik er nou voor interessants in kan brengen of uit kan halen per se.’ (R9)

‘Bovendien als je een denktank hebt dan moet je je ook durven laten verrassen, dus als je daar ingaat met een voorgenomen doel, dan belemmer je jezelf in het goed functioneren van een denktank, vermoed ik.’ (R6)

Een andere verklaring voor het ontbreken van organisatiedoelen ligt mogelijk in het feit dat de respondenten voornamelijk op persoonlijke titel deel uitmaakten van de denktank zoals eerder besproken. Hierdoor hebben zij zich wellicht minder bezig gehouden met belangen en doelen van hun organisaties (Huxham & Vangen, 2005). Dit is opvallend omdat de meeste respondenten van de VNG-denktank 2014 hebben aangegeven dat hun deelname voor hun eigen gemeente van belang was. Wel waren er een aantal persoonlijke doelen te onderscheiden uit de interviews. Zo wilde een aantal respondenten zijn eigen netwerk door middel van de denktank uitbreiden en versterken (R5, R6, R8, R9). Lewis et al. (2010) erkennen dit als een belangrijk doel van individuen binnen een samenwerking. Niets in de interviews wijst erop dat deze persoonlijke doelen het gemeenschappelijke doel; de publicatie van het jaarbericht, in de weg hebben gestaan (Chen et al., 1998).

Net als bij het gemeenschappelijke doel is er volgens geen van de respondenten expliciet gesproken over het bestaan van eigen doelen. In de Nationale denktank zijn de eigen doelen aan de start van het proces wel duidelijk besproken zoals blijkt uit het antwoord van deze respondent:

‘Maar in de eerste week moesten we dat al op tafel leggen en ik denk dat het belangrijk is om het voor jezelf relevant te houden en om daar eerlijk in te blijven naar elkaar. Geen dubbele agenda’s moet je hebben in zo’n groepsproces denk ik.’ (R7)

Samenvatting eigen doelen

De meeste respondenten van zowel de VNG-denktank als 2013 als 2014 hebben voor hun organisaties geen doelen opgesteld. Dit is opmerkelijk omdat de organisaties van de meeste respondenten van de VNG-denktank

wel degelijk belang hadden bij de denktank. Wel waren er een aantal persoonlijke doelstellingen, uit niks blijkt dat deze doelstellingen in botsing zijn geweest met het gemeenschappelijke doel (Chen et al., 1998).

4.4 Samenvatting resultaten

Na beschouwing van de resultaten van dit onderzoek geef ik antwoord op de empirische deelvragen van dit onderzoek. Wanneer ik bij de beantwoording van de deelvragen de VNG-denktank noem dan bedoel ik de VNG-denktank 2014, tenzij dit anders aangegeven is. Wanneer ik het woord respondenten noem dan bedoel ik de respondenten die lid waren van de VNG-denktank 2014, tenzij anders aangegeven.

Deelvraag 3: Welke aspecten van interorganisationele samenwerking komen terug in de denktank van de VNG volgens de leden van de denktank?

Om een antwoord te geven op deelvraag drie bespreek ik hoe de respondenten van de VNG-denktank de aspecten sociale entiteiten, proces en doel (Bedwell et al., 2012) en bijbehorende aspecten zoals beschreven in het analytisch kader terugzien in de VNG-denktank.

Volgens de respondenten is er geen duidelijke selectie teruggekomen in de VNG-denktank. De respondenten weten niet waarom zij zijn gevraagd voor de VNG-denktank en het grootste deel van de respondenten had voorafgaand aan hun deelname nog geen beeld van de VNG-denktank. Daardoor was het voor hen onduidelijk waaraan ze precies meededen. De motivatie om deel te nemen aan de VNG-denktank is daardoor volgens de respondenten enkel gebaseerd op hun verbondenheid met de VNG. Uit de interviews blijkt verder dat de leden van de VNG-denktank beperkt aanwezig waren en dat er door de denktankleden weinig werd gecommuniceerd buiten de bijeenkomsten om. Dit beperkte contact heeft er toe geleid dat relationele aspecten binnen de VNG-denktank weinig aandacht hebben gekregen. Zo is er weinig tijd geweest om elkaar te leren kennen, met elkaars verschillen om te gaan en ontbrak volgens de respondenten een emotionele verbinding tussen de denktankleden. Verder komt er in de VNG-denktank niet duidelijk terug op welke manier de respondenten zich tot hun eigen organisatie verhouden. De meeste respondenten geven aan op persoonlijke titel verbonden te zijn aan de VNG-denktank. Hierdoor hebben de respondenten naar eigen zeggen geen organisatiedoelen opgesteld. Toch stellen de respondenten dat het onderwerp van de VNG-denktank van belang is voor hun eigen organisatie en dat zij na de denktank aan de slag zijn gegaan met het onderwerp in hun eigen organisatie. Hieruit blijkt dat het voor de respondenten onduidelijk is welke rol zijzelf en welke rol hun organisatie speelt binnen de VNG-denktank.

Er komen in de VNG-denktank volgens de respondenten duidelijk verschillen terug tussen de wetenschappers en bestuurders in de denktank. De helft van de respondenten vindt deze verschillen van toegevoegde waarde. De meeste respondenten stellen echter dat de verschillen tussen de wetenschappers en bestuurders in de VNG-denktank moeilijk werkbaar bleken. In tegenstelling tot de aanwezigheid van sterke verschillen tussen wetenschap en bestuur waren er in de VNG-denktank weinig oppervlakkige verschillen aanwezig (zie Harrison et al., 2002). Zo zijn alle leden van de VNG-denktank van ongeveer dezelfde leeftijd, geslacht en opleidingsniveau. Deze overeenkomsten zijn opvallend omdat de respondenten die lid zijn van de VNG directieraad in de interviews aangeven diversiteit in de VNG-denktank belangrijk te vinden.

Het proces van de samenwerking komt volgens de respondenten op een sterk gestructureerde manier terug in de VNG-denktank. Dat heeft te maken met het feit dat de VNG de formatie, looptijd en inkadering van de opdracht van de VNG-denktank vooraf heeft vastgesteld. Deze sterke structurering zorgt er volgens de respondenten voor dat zowel leiderschap als communicatie in het proces van de VNG-denktank wel terugkomen, maar slechts binnen de kaders van de VNG. De sterke structuur is binnen de VNG-denktank niet van invloed geweest op het vertrouwen dat de respondenten hadden in de samenwerking. De respondenten geven aan vertrouwen te hebben gehad in de competenties van anderen en te geloven in het slagen van de samenwerking.

Over doelen bestond in de VNG-denktank onduidelijkheid volgens de respondenten. Dit heeft te maken met het feit dat er volgens de respondenten weinig openheid is gegeven over doelen binnen de VNG-denktank. Daarom is de publicatie van het jaarbericht in de VNG-denktank het voornaamste gemeenschappelijke doel geweest volgens de respondenten. Dit komt omdat de publicatie van het jaarbericht concreet is en past bij de tijdelijkheid van de denktank.

Deelvraag 4: Hoe kijken de leden van de denktank van de VNG aan tegen de samenwerkingsvorm van de denktank?

In deelvraag drie heb ik laten zien welke aspecten van interorganisatorische samenwerking terugkomen in de VNG-denktank. In deze deelvraag bekijk ik hoe de leden van de VNG-denktank aankijken tegen de vorm van de denktank.

Uit dit onderzoek blijkt dat de leden van de VNG-denktank homogene kenmerken hebben. De respondenten kijken hier zelf echter anders tegenaan. Er is maar een klein gedeelte van de respondenten dat aangeeft de VNG-denktank homogeen te vinden. De in de literatuur beschreven nadelen van een homogene groep; een gebrek aan interactie met de maatschappij (Stone, 2007) en realiteitsverlies (Schruijer & Vansina, 2007) zijn niet aanwezig in de VNG-denktank volgens de respondenten. Zo is er interactie geweest met de maatschappij door middel van kwaliteitsfora en zijn de leden van de VNG-denktank kritisch naar elkaar geweest om verlies van realiteit te voorkomen. De meeste respondenten benoemen echter wel een gebrek aan nieuwe perspectieven (bijvoorbeeld raadsleden of jongeren). Dit wijst er op dat de respondenten toch meer diversiteit willen toevoegen aan de denktank.

Uit de interviews blijkt dat zowel de wetenschappers als de bestuurders in de VNG-denktank anders aankijken tegen de vorm van de denktank. Dit wordt verklaard doordat de wetenschappers en bestuurders in de VNG-denktank elk hun eigen taak hebben. De wetenschappers krijgen betaald voor hun deelname aan de VNG-denktank en zijn de penvoerders van de denktank. De bestuurders doen daarentegen vrijwillig mee aan de VNG-denktank en hebben hierbij geen duidelijk opgestelde taak. Uit de interviews blijkt dat de wetenschappers door hun verschil in rol een groter gevoel van vrijheid hebben dan de bestuurders. Verder hebben de bestuurders en wetenschappers een andere kijk op het jaarbericht. Uit dit onderzoek blijkt dat beide partijen

aangeven de boventoon te willen voeren in de VNG-denktank. Het ideaalbeeld van een denktank; de dialoog tussen wetenschap en bestuur is in de VNG-denktank daarom niet aan de orde (zie Hoppe, 2002).

Uit de interviews blijkt verder dat de respondenten de VNG-denktank zien als iets dat vooral vorm krijgt vanuit de VNG. Zo geven de respondenten aan zelf geen invloed te hebben op de formatie en de structurering van de VNG-denktank. Het grootste deel van de respondenten geeft aan deze sterke structurering van buitenaf niet prettig te vinden. De respondenten vinden dat deze sterke structuur er voor zorgt dat de vrijheid van denken en 'het benen op tafel gevoel' in de VNG-denktank weg zijn. De VNG-denktank richt zich hierdoor naar de hand van de VNG. Waar de literatuur stelt dat het gewenst is dat denktanks onafhankelijk zijn (Dye, 1978), kan de VNG-denktank afhankelijk genoemd worden van de VNG. Kanttekening hierbij is dat uit de interviews blijkt dat de directieraad van de VNG zelf niet op de hoogte lijkt te zijn van de sterke structurering en de afhankelijkheid binnen de VNG-denktank. Uit de interviews met de leden van de VNG-denktank 2013 wordt duidelijk dat in deze denktank ook een te sterke structuur is ervaren en vrijheid ontbrak. Hieruit blijkt dat de sterk gestructureerde vorm van de VNG-denktank onveranderd is gebleven.

Tenslotte zijn de respondenten het niet eens over de functie van de VNG-denktank. Uit de interviews blijkt dat de meeste respondenten de VNG-denktank vooral een politieke functie toekennen. Zij willen vooral dat het jaarbericht bekendheid genereert. De wetenschappers kennen de VNG-denktank echter een minder politieke functie toe en willen vooral dat de inhoud van het jaarbericht sterk is. Hierin komt het verschil tussen wetenschap en bestuur dus nogmaals naar voren. Het blijkt dat zowel de wetenschappers als de bestuurders uiteindelijk vinden dat het jaarbericht te weinig impact heeft gecreëerd.

Deelvraag 5: Hoe kan de denktank van de VNG worden geduid in vergelijking met andere denktanks?

In de vorige deelvragen heb ik een beeld geschetst van de VNG-denktank 2014. Deelvraag vijf beantwoord ik door het beeld van de VNG-denktank 2014 te vergelijken met de 'best practices' in dit onderzoek: de WMO-denktank en de Nationale denktank.

Er bestaan duidelijke verschillen tussen de VNG-denktank en de 'best practices' in dit onderzoek. Een eerste verschil is dat de 'best practices' een uitgebreide selectie voeren voor hun denktank. Dit leidt bij de respondenten van de 'best practices' tot een duidelijke motivatie voor deelname, frequente communicatie en een hoge inzet binnen de samenwerking. Dit wordt in de 'best practices' versterkt doordat er de tijd is genomen elkaar te leren kennen, in tegenstelling tot in de VNG-denktank. Hierdoor wordt er goed met verschillen omgegaan en is er een hoge indicatie voor een emotionele verbinding te vinden in de 'best practices'. Ook lijken de individuen in de 'best practices' goed te weten wat hun rol is, in tegenstelling tot de individuen in de VNG-denktank. In de WMO-denktank vertegenwoordigen de respondenten van deze denktank bijvoorbeeld duidelijk hun organisatie. Een uitgebreide selectie zorgt in de 'best practices' dus voor een beter functionerende denktank.

Een tweede verschil betreft de afhankelijkheid. De VNG-denktank is afhankelijk van de VNG, de 'best practices' zijn daarentegen onafhankelijk van een opdrachtgever of financier. De WMO-denktank was in eerste instantie

afhankelijk van de gemeente maar deze heeft zich teruggetrokken vanuit het idee dat de structurering beter belegd zou zijn bij de denktankleden. In de 'best practices' heeft deze onafhankelijkheid geresulteerd in een sterk gevoel van vrijheid en een hoge betrokkenheid en inzet. Het gevoel van vrijheid was in de VNG-denktank daarentegen duidelijk afwezig. De VNG-denktank is door zijn afhankelijkheid van de VNG sterker gestructureerd geweest dan de 'best practices'. Dit heeft er toe geleid dat leiderschap en communicatie hebben plaatsgevonden binnen de door de VNG gestelde kaders. In de 'best practices' is leiderschap echter voornamelijk verdeeld en de communicatie frequent en open. De onafhankelijkheid van de 'best practices' zorgt dus voor een sterk gevoel van vrijheid in zowel het denken als het proces van deze denktanks.

Een laatste verschil tussen de VNG-denktank en de 'best practices' is dat er in de 'best practices' eenduidigheid bestaat over de functie van de denktank. Zowel de WMO-denktank als de Nationale denktank kennen hun denktank een politieke functie toe. In de VNG-denktank bestaat daarentegen onduidelijkheid over de functie van de denktank en de daarbij behorende doelen. Alle drie de denktanks leveren een rapport op. De Nationale denktank genereert met haar rapport veel bekendheid. De leden van de VNG-denktank zijn daarentegen niet tevreden over hetgeen zij met hun jaarbericht bereiken. Dit komt wellicht doordat er geen consensus bestaat tussen wetenschap en bestuur over de functie van de VNG-denktank. Dit is in de 'best practices' niet aan de orde omdat van deze denktanks geen wetenschappers deel uitmaken.

Hoofdstuk 5: Conclusie en discussie

In dit onderzoek heb ik gekeken naar interorganisatorische samenwerking in de denktank van de VNG. In dit hoofdstuk beantwoord ik op basis van mijn literatuuronderzoek en resultaten de hoofdvraag van dit onderzoek: *'Hoe krijgt interorganisatorische samenwerking vorm in de denktank van de VNG?'*. Naar aanleiding van de conclusie doe ik aanbevelingen voor de VNG. Vervolgens blik ik in de discussie kritisch terug op mijn onderzoek en het proces van de afgelopen zes maanden. Tenslotte doe ik suggesties voor eventueel vervolgonderzoek.

5.1 Conclusie

Om de hoofdvraag van dit onderzoek: *'Hoe krijgt interorganisatorische samenwerking vorm in de denktank van de VNG?'* te kunnen beantwoorden geef ik eerst een korte terugblik op zowel de theoretische- als empirische deelvragen van dit onderzoek. Daarna beantwoord ik de hoofdvraag van dit onderzoek.

Deelvraag 1: Hoe kan interorganisatorische samenwerking geduid worden vanuit de literatuur?

De aspecten sociale entiteiten, proces en doel die naar voren zijn gekomen in de definitie van Bedwell et al. (2012) worden in dit onderzoek beschouwd als de belangrijkste aspecten om interorganisatorische samenwerking te bekijken. Bij sociale entiteiten is het belangrijk te kijken naar de formatie (Austin & Seitani, 2012), de rol van het individu en zijn of haar organisatie in de samenwerking (Huxham & Vangen, 2005) en naar de verschillen tussen deelnemers (Harrison et al., 2002). Het proces van samenwerken kan in meer of mindere mate worden gestructureerd. Te veel structuur vermindert echter de vrijheid binnen een samenwerking (Lewis et al., 2010). In dit onderzoek worden de factoren leiderschap, communicatie en vertrouwen gezien als onderdeel van het proces van samenwerken. In een interorganisatorische samenwerking is het verder belangrijk dat er een gemeenschappelijk doel bestaat, dit vertegenwoordigt de reden om de samenwerking aan te gaan (Vangen & Huxham, 2012). In een interorganisatorische samenwerking bestaat de mogelijkheid dat er naast een gemeenschappelijk doel zowel individuele- als organisatiedoelen (eigen doelen) bestaan (Thomson & Perry, 2006).

Deelvraag 2: Hoe kan de denktank theoretisch geduid worden?

In dit onderzoek worden de volgende elementen van belang geacht wanneer het gaat om denktanks. Ten eerste de mate van vrijheid en afhankelijkheid. Denktanks hebben vaak een grote mate van vrijheid doordat ze niet gebonden zijn aan een organisatie (Stone, 2000). Wanneer zij wel afhankelijk zijn bestaat de kans dat zij hun aanbevelingen richten naar een externe partij (Dye, 1978). In denktanks is het verder van belang de verhouding tussen wetenschap en bestuur te beschouwen. Een dialoog tussen deze twee is het ideaalbeeld. Het komt echter voor dat één van de twee partijen de boventoon wil voeren in de samenwerking (Hoppe, 2002). De verschillen die in een interorganisatorische samenwerking als vanzelfsprekend worden geacht komen in een denktank niet altijd terug. Volgens de elite theorie zijn denktanks homogene groepen. Dit kan van invloed zijn op de samenwerking (Pautz, 2011). Tenslotte kan een denktank zowel een politieke- als kennisgerichte functie hebben (Weaver, 1989; Abelson, 2006). In de meeste denktanks overheerst de politieke functie (Boucher, 2004).

Deelvraag 3: Welke aspecten van interorganisatiele samenwerking komen terug in de denktank van de VNG volgens de leden van de denktank?

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de respondenten van de VNG-denktank niet weten waar zij precies aan mee doen. Deze onduidelijkheid bij de deelnemers is mogelijk te verklaren door het gebrek aan een uitgebreide selectieprocedure door de VNG. Verschillen komen op meerdere manieren terug in de VNG-denktank. Tussen de wetenschappers en bestuurders worden door de respondenten duidelijk verschillen erkend. Verschillen in geslacht, ras en opleidingsniveau komen in de VNG-denktank echter minder sterk terug. Het proces van samenwerken komt volgens de respondenten te sterk gestructureerd terug in de VNG-denktank. Leiderschap en communicatie komen daardoor enkel terug binnen de door de VNG gestelde kaders. Tenslotte blijkt uit de resultaten van dit onderzoek dat er bij de respondenten veel onduidelijkheid bestaat over het gemeenschappelijk doel van de VNG-denktank.

Deelvraag 4: Hoe kijken de leden van de denktank aan tegen de samenwerkingsvorm van de denktank?

Uit de resultaten blijkt dat de denktankleden de VNG-denktank niet als homogeen beschouwen, toch willen zij de diversiteit in de VNG-denktank verhogen door het toevoegen van nieuwe perspectieven. De wetenschappers en bestuurders in de VNG-denktank kijken anders aan tegen de denktank als samenwerkingsvorm. Dit komt omdat beide partijen een andere taak hebben. Verder beschouwen de respondenten de VNG-denktank als iets dat voornamelijk wordt vormgegeven door de VNG. Tenslotte bestaat er onder de leden van de VNG-denktank geen eenduidigheid over de functie van de VNG-denktank.

Deelvraag 5: Hoe kan de VNG-denktank worden geduid in vergelijking met andere denktanks?

De VNG-denktank verschilt op een aantal punten van de 'best practices' in dit onderzoek. Zo hebben de 'best practices' voordeel van hun uitgebreide selectie. Verder zijn de 'best practices' niet afhankelijk van een externe partij wat zorgt voor een groter gevoel van vrijheid in denken en proces. Tenslotte hebben de 'best practices', in tegenstelling tot de VNG-denktank een duidelijke functie volgens de respondenten van deze denktanks.

Hoe krijgt interorganisatiele samenwerking vorm in de denktank van de VNG?

Op basis van de hiervoor besproken deelvragen geef ik nu antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek.

Ten eerste blijkt uit dit onderzoek dat het voor de VNG-denktankleden onduidelijk is geweest waar zij precies aan mee deden. Dit kan verklaard worden doordat de VNG geen duidelijk selectieproces heeft gehanteerd. De respondenten hadden hierdoor nog geen beeld van de VNG-denktank en hun motivatie was enkel gebaseerd op verbondenheid met de VNG. Uit de vergelijking met de 'best practices' blijkt dat de aanwezigheid van een duidelijk selectieproces in deze denktanks positieve gevolgen heeft gehad voor het verloop van de samenwerking. Verder was het voor de denktankleden niet duidelijk welke rol zij als individu en welke rol hun organisatie in de VNG-denktank moest spelen. De denktankleden hebben daardoor tegenstrijdig gehandeld, zo hebben ze bijvoorbeeld geen organisatiedoelen opgesteld terwijl zij wel aangeven dat hun organisatie belangen had bij de VNG-denktank.

Verschillen kunnen van toegevoegde waarde zijn binnen een interorganisationele samenwerking (Emerson et al., 2012). Toch zijn verschillen in de VNG-denktank niet per se van toegevoegde waarde geweest. Aan de ene kant gaven de respondenten aan dat er te weinig verschillen in de VNG-denktank aanwezig waren. Hoewel de respondenten de VNG-denktank niet als homogeen hebben benoemd vroegen zij wel om toevoeging van nieuwe perspectieven aan de VNG-denktank. Aan de andere kant gaven zij aan dat er juist te grote verschillen bestonden in de VNG-denktank; namelijk tussen wetenschap en bestuur. Dit zorgt er voor dat wetenschap en bestuur in de VNG-denktank niet tot een dialoog komen en elkaar versterken (zie Hoppe, 2002). Uit dit onderzoek blijkt dat het ontbreken van een dialoog tussen wetenschap en bestuur vooral te maken heeft met het feit dat de wetenschappers en bestuurders een eigen taak lijken te hebben binnen de VNG-denktank en anders aankijken tegen de denktank. In de VNG-denktank is weinig tijd genomen om met de verschillen om te gaan en relaties op te bouwen. Dat hier weinig tijd voor was is onder andere veroorzaakt doordat de denktankleden vaak afwezig waren en er een beperkte communicatie was buiten de bijeenkomsten om.

Uit dit onderzoek blijkt verder dat de VNG-denktank niet echt heeft kunnen 'denken'. Dit komt doordat de VNG het proces van de VNG-denktank sterk gestructureerd heeft. De samenwerking vond hierdoor plaats binnen de kaders van de VNG. Zo heeft de VNG-denktank een vrij traditionele hiërarchie en is er slechts een schijnopenheid wat betreft communicatie. Door deze sterke structuur is de VNG-denktank afhankelijk geworden van de VNG. Door de sterke structuur en de afhankelijkheid van de VNG ontbrak volgens de respondenten een belangrijk kenmerk van denktanks in de VNG-denktank: vrijheid (Stone, 2000). Door te kijken naar de 'best practices' wordt duidelijk dat onafhankelijkheid van een externe partij zorgt voor een groter gevoel van vrijheid in zowel het denken als in de structurering van het proces van de denktank. Een belangrijk punt bij de sterke structuur en de afhankelijkheid in de VNG-denktank is dat de directieraad van de VNG niet op de hoogte lijkt van de strakke structuur. Uit het feit dat de denktankleden van 2013 deze strakke structuur ook hebben ervaren blijkt dat de VNG-denktank zich op dit gebied niet ontwikkeld heeft.

Tenslotte heeft de VNG-denktank geen duidelijke functie gehad. Doordat er weinig openheid over doelen is geweest in de VNG-denktank is het onduidelijk wat men met de VNG-denktank wilde bereiken. Dit wordt versterkt doordat zowel de wetenschappers als de bestuurders in de VNG-denktank een andere kijk hadden op de functie van de VNG-denktank. Uiteindelijk is er in de VNG-denktank toegewerkt naar een meer concreet en haalbaar doel: de publicatie van het jaarbericht. De publicatie van het jaarbericht heeft echter volgens geen enkele respondent voldoende impact gecreëerd. Uit de vergelijking met de 'best practices' blijkt dat de aanwezigheid van een duidelijke functie leidt tot meer tevredenheid over het eindproduct.

Bovenstaande punten maken dat de samenwerking die de wetenschappers en bestuurders met elkaar zijn aangegaan in de VNG-denktank niet duidelijk functioneert als een denktank. Tot besluit concludeer ik dat de naam denktank daarom niet van toepassing lijkt op de VNG-denktank 2014.

5.2 Aanbevelingen

De resultaten van dit onderzoek leiden tot een viertal aanbevelingen voor de VNG met betrekking tot de denktank.

Aanbeveling 1

Uit de resultaten van dit onderzoek komt naar voren dat de VNG weinig aandacht heeft besteed aan het selectieproces van de denktank. Op grond hiervan is het aan te bevelen dat de VNG een duidelijker selectieproces hanteert. Ten eerste kan de VNG overwegen om deelnemers zichzelf te laten aanmelden voor de denktank. Op deze manier bestaat er bij de deelnemers wellicht een duidelijkere motivatie voor de VNG-denktank. Ten tweede kan de VNG zich in een selectieproces meer focussen op diversiteit. De VNG-denktank bestaat op dit moment voornamelijk uit mannen van middelbare leeftijd. Daarom is het aan te bevelen om te kijken naar de toevoeging van meer diversiteit in de vorm van bijvoorbeeld vrouwen of mensen met een andere culturele achtergrond. Ook kunnen raadsleden, jongeren of burgers aan de VNG-denktank worden toegevoegd zoals de denktankleden zelf hebben aangegeven.

Aanbeveling 2

Uit dit onderzoek blijkt dat de respondenten weinig vrijheid ervaren binnen het proces van de VNG-denktank. Het is aan te bevelen dat de VNG zich minder met het proces van de denktank bezighoudt om de denktankleden meer vrijheid te geven. Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat de denktankleden eerst met elkaar en zonder inmenging van de VNG praten over het onderwerp van de denktank in open en vrije sessies. Hierdoor kan 'het benen op tafel gevoel' meer ontstaan. Verder moet in de VNG-denktank meer tijd gemaakt worden om elkaar te leren kennen, bijvoorbeeld door een startbijeenkomst, etentje of borrel. Door dit op een informele manier vorm te geven is het mogelijk dat daarbij ook een emotionele verbinding ontstaat, deze lijkt nu te ontbreken in de denktank.

Aanbeveling 3

Uit dit onderzoek blijkt dat de VNG-denktanks van zowel 2013 als 2014 te sterk gestructureerd zijn geweest. Uit de resultaten van dit onderzoek komt naar voren dat de directieraad van de VNG hier niet van op de hoogte lijkt te zijn. Het is daarom aan te bevelen dat er een betere terugkoppeling of evaluatie plaatsvindt zowel tijdens als na de denktank. Dit kan vormgegeven worden door middel van evaluatieformulieren of een afsluitende plenaire evaluatie. Het is hierbij wel van belang dat de VNG openstaat voor kritiek en discussie.

Aanbeveling 4

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat er onduidelijkheid bestaat over het doel van de denktank. Bovendien bestaat er geen consensus tussen wetenschap en bestuur over de functie van de denktank. Het is aan te bevelen dat er daarom een duidelijk doel gesteld wordt voor de VNG-denktank. Dit doel kan tijdens de eerder genoemde startbijeenkomst worden vastgesteld samen met de denktankleden. Op deze manier kan er duidelijk naar een doel worden toegewerkt en kan het doel zo nodig worden bijgewerkt.

5.3 Discussie

In deze paragraaf beschrijf ik een aantal beperkingen van dit onderzoek en laat ik zien hoe ik met bepaalde moeilijkheden tijdens het proces van dit onderzoek ben omgegaan.

Het schrijfproces van dit onderzoek is lastig geweest. Tijdens mijn bachelor heb ik veelal kwantitatief onderzoek gedaan in groepjes. Het was wennen om alleen aan een kwalitatief onderzoek met een grote literatuurstudie te beginnen. Ik vond het lastig om mijn eigen verhaal te schrijven aan de hand van de literatuur. Op aanraden van mijn scriptiebegeleidster Madeline Winnubst heb ik boeken gelezen en een cursus wetenschappelijk schrijven gevolgd. Op deze manier kreeg het doen van kwalitatief onderzoek voor mij meer betekenis en werden mijn wetenschappelijke schrijfvaardigheden verbeterd. Hierdoor heb ik onder andere mijn theoretisch hoofdstuk op een meer gefundeerde manier geschreven en heb ik geleerd kritisch naar mijn eigen teksten te kijken.

Het schrijven van het theoretisch hoofdstuk is ook om een andere reden ingewikkeld geweest. Na verkennende gesprekken bij de VNG bleek dat mijn respondenten allen drukke agenda's hadden. Daarom heb ik de interviews aan het begin van het onderzoeksproces ingepland. Dit heeft er toe geleid dat de interviews zijn afgenomen terwijl mijn theoretisch hoofdstuk nog niet definitief was. Hierdoor zijn de topiclijsten gebaseerd op een nog niet complete literatuurreview. Dit heeft twee gevolgen gehad. Ten eerste zijn bepaalde onderwerpen die ik behandel in het huidige theoretische hoofdstuk niet duidelijk teruggekomen in de data. Zo bevat de topiclijst weinig vragen over vertrouwen, terwijl het onderwerp vertrouwen in dit literatuurhoofdstuk terugkomt. Dit heb ik geprobeerd op te lossen door te zoeken naar theorie die aansluiting vond bij mijn data. Een tweede gevolg is dat in de topiclijst onderwerpen zijn bevraagd die in een later stadium van mijn onderzoek niet meer relevant bleken. Zo is het onderwerp kennisuitwisseling wel bevraagd maar niet meer teruggekomen in het literatuuronderzoek. Het gebruiken van een topiclijst gebaseerd op een ander theoretisch hoofdstuk is mogelijk van invloed op de interne validiteit van dit onderzoek. Ik heb in de interviews namelijk niet alles bevraagd wat op dit moment in het onderzoek relevant blijkt. In een volgend onderzoek zou ik er voor kiezen voorafgaand aan de dataverzameling het literatuuronderzoek te voltooien of eerst alleen de dataverzameling te doen. Op deze manier vinden de twee onderdelen meer aansluiting bij elkaar.

Een aantal interviews is anders verlopen dan ik vooraf dacht. Zo heb ik twee interviews met twee respondenten gevoerd. Ik heb zoveel mogelijk geprobeerd beide respondenten op alle vragen antwoord te laten geven maar ik weet niet in hoeverre het samenzijn hun antwoorden heeft beïnvloed. Verder zijn drie interviews wegens omstandigheden via de telefoon afgenomen. Ik heb deze interviews opgenomen maar het was lastig dat het non-verbale aspect bij deze gesprekken ontbrak. Hierdoor was het moeilijk in te schatten hoe respondenten reageerden op mijn vragen of hoe ze hun antwoord precies bedoelden. De interviews met meerdere respondenten en de telefonische interviews zijn mogelijk van invloed op de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Verder weet ik niet in hoeverre mijn respondenten sociaal wenselijk hebben geantwoord. Wegens hun goede banden met de VNG en hun openbaar bestuurlijke functie kan ik me voorstellen dat hun antwoorden sociaal wenselijk zijn geweest. Om de respondenten zoveel mogelijk vrijuit te laten praten heb ik meerdere malen benadrukt dat zij anoniem bleven en dat de resultaten van dit onderzoek enkel voor verbetering van de denktank dienden. Een laatste discussiepunt betreffende de interviews is dat de denktank voor de respondenten van de VNG-denktank 2014 een half jaar voorbij was ten tijde van de interviews. Ik weet niet in hoeverre de herinneringen betreffende de denktank daarom accuraat en kloppend zijn. Door de

respondenten voorafgaand aan de interviews informatie op te sturen over de interviews hoopte ik de gedachten over de denktank vast te 'activeren'.

In dit onderzoek hebben de WMO-denktank en de Nationale denktank gediend als 'best practice'. Uit deze denktanks heb ik respectievelijk twee en drie respondenten geïnterviewd. Dit aantal respondenten geeft een indicatie van de situatie in deze denktanks maar het is onduidelijk of deze respondenten representatief zijn voor hun gehele denktank. Dit heeft mogelijk de externe validiteit van dit onderzoek aangetast. Het geringe aantal respondenten uit de 'best practices' heeft er verder voor gezorgd dat niet op alle punten een vergelijking gemaakt kon worden tussen de 'best practices' en de VNG-denktank. In een volgend onderzoek kunnen de respondenten van de VNG-denktank het beste eerst worden bevraagd waarna de respondenten uit de 'best practices' volgen. Op deze manier kan op basis van de informatie uit de interviews met de leden van de VNG-denktank op de juiste onderwerpen een vergelijking worden gemaakt met de 'best practices'.

Het was lastig om de VNG-denktank van 2013 een plek te geven in dit onderzoek. In eerste instantie zijn de respondenten van de VNG-denktank 2013 toegevoegd aan de respondenten van de VNG-denktank 2014 omdat de resultaten van de twee denktanks na een eerste analyse in hoge mate overeenkwamen. Dit is achteraf gezien geen goede keuze geweest. Het is namelijk moeilijk te zeggen in hoeverre de VNG-denktanks van 2013 en 2014 daadwerkelijk overeenkomen omdat ik uit de denktank van 2013 slechts twee leden heb gesproken. Daarom heb ik de respondenten van de VNG-denktank 2013 op het laatste moment gescheiden van de respondenten van de VNG-denktank 2014. Op dit moment is de plaats van de VNG-denktank 2013 in dit onderzoek niet duidelijk. In een volgend onderzoek zou ik er voor kiezen om de VNG-denktank van 2013 direct los te koppelen van de denktank van 2014 en als 'best practice' mee te nemen.

Het onderwerp impact heb ik lange tijd opgenomen in dit onderzoek omdat het veelvuldig terug kwam in mijn data. Ik vond het echter moeilijk om dit onderwerp in mijn onderzoek te plaatsen. Uiteindelijk heb ik in overleg met onder andere mijn begeleidster besloten het onderdeel impact uit dit onderzoek te verwijderen. Mijn hoofdvraag gaat immers over samenwerking binnen de denktank. Impact is een onderdeel wat vooral buiten de samenwerking ligt. Terugkijkend zou ik vooraf meer hebben geïnventariseerd of het voldoende was om dit onderzoek enkel binnen de denktank uit te voeren. Wellicht zijn de denktank en het creëren van impact onlosmakelijk verbonden. Omdat veel respondenten het creëren van impact toch als belangrijk onderdeel hebben aangestipt doe ik hiervoor een suggestie voor vervolgonderzoek.

5.4 Vervolgonderzoek

In deze paragraaf doe ik op basis van de beperkingen en uitkomsten van mijn eigen onderzoek suggesties voor eventueel vervolgonderzoek.

Dit onderzoek heeft zich enkel gericht op samenwerking binnen de denktank. Uit de data van dit onderzoek is echter gebleken dat de meeste respondenten vinden dat de denktank te weinig impact creëert. Een volgend onderzoek kan zich daarom focussen op de fase na de denktank en het creëren van impact. Hiervoor geef ik twee suggesties. Ten eerste kan dit vervolgonderzoek zich richten op de doelgroep van de denktank: gemeenten. Wat verwachten zij van een denktank en aan welke onderwerpen hebben zij behoefte? Een

onderzoeksvraag in dit verband is bijvoorbeeld: 'Op welke manier kan het jaarbericht van de VNG-denktank het beste aansluiting vinden bij gemeenten?'. Ten tweede kan een vervolgonderzoek de aspecten van binnen de denktank koppelen aan de aspecten buiten de denktank, zoals het creëren van impact. Op deze manier kan worden gekeken in hoeverre bijvoorbeeld het stellen van doelen of het bestaan van een sterke structuur van invloed zijn op meer dan alleen de denktank zelf. Een interessante onderzoeksvraag is hierbij bijvoorbeeld: 'Welke aspecten van interorganisationele samenwerking zijn van belang wanneer een denktank impact wil creëren?'.

Het theoretisch kader van dit onderzoek bespreekt de literatuur over interorganisationele samenwerking uitgebreid. Hierbij is de literatuur over denktanks slechts een kleine toevoeging. Het is interessant om in een volgend onderzoek meer uit te gaan van de literatuur over denktanks. Op deze manier krijgt een volgend onderzoek wellicht meer diepgang. Er bestaan in de literatuur namelijk interessante inzichten over bijvoorbeeld denktanks in andere landen of over politieke invloed van denktanks. Door dit te onderzoeken kan de VNG-denktank uitgebreider worden bekeken dan in dit onderzoek gebeurt. Onderzoeksvragen in dit verband zijn bijvoorbeeld: 'Hoe kan de denktank van de VNG worden geduid in vergelijking met denktanks in Amerika?' of 'Welke rol speelt de VNG-denktank bij de politieke besluitvorming in Den Haag?'.

De 'best practices' in dit onderzoek hebben een aantal interessante inzichten opgeleverd. Het is daarom interessant om in een vervolgonderzoek meerdere denktanks uitgebreider te bekijken, in de vorm van een 'multiple case study'. Op deze manier wordt duidelijker in kaart gebracht wat de kenmerken van denktanks zijn. Eventueel kan dit onderzoek ook op kwantitatieve basis gedaan worden.

Literatuurlijst

- Abelson, D. E. (2006). *Capitol Idea: Think Tanks and US Foreign Policy*. Londen: McGill-Queen's University Press.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41, 929-968.
- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek! Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers
- Baxter, L., & Babbie, E. (2003). *The basics of communication research*. Cengage Learning.
- Bedwell, W. L., Wildman, J. L., DiazGranados, D., Salazar, M., Kramer, W. S., & Salas, E. (2012). Collaboration at work: An integrative multilevel conceptualization. *Human Resource Management Review*, 22(2), 128-145.
- Berlo, D., van (2010). *Ambtenaar 2.0. Nieuwe ideeën en praktische tips om te werken in overheid 2.0*. Den Haag, Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.
- BMC. (2009). *100 bestuurskrachtonderzoeken als basis voor een nieuwe methode*. Amersfoort.
- Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen* (pp. 152-153). Den Haag: Boom onderwijs.
- Boeije, H. (2010), *Analysis in Qualitative Research*. Londen: Sage Publications.
- Boucher, S. (2004). Europe and its Think Tanks: a promise to be fulfilled. An analysis of think tanks specialised in European policy issues in the enlarged European Union. *Studies and Research*, 35.
- Bremekamp, R. (2014). Wat kunnen we leren van 2500 jaar samenwerken? *Management en Organisatie*, 68(4), 24-42.
- Brinkerhoff, D. W., & Brinkerhoff, J. M. (2011). Public-private partnerships: perspectives on purposes, publicness, and good governance. *Public Administration and Development*, 31(1), 2-14.
- Chen, C. C., Chen, X. P., & Meindl, J. R. (1998). How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism. *Academy of Management Review*, 23(2), 285-304.
- Cutcliffe, J. R., & McKenna, H. P. (2002). When do we know that we know? Considering the truth of research findings and the craft of qualitative research. *International Journal of nursing studies*, 39(6), 611-618.
- Dietrich, P., Eskerod, P., Dalcher, D., & Sandhawalia, B. (2010). The dynamics of collaboration in multipartner projects. *Project Management Journal*, 41(4), 59-78.
- Dye, T. R. (1978). Oligarchic tendencies in national policy-making: The role of the private policy-planning organizations. *The journal of Politics*, 40(02), 309-331.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29.
- Fraanje, R., & Herweijer, M. (2013). Innoveren in samenwerking: een alternatief voor herindeling? *Bestuurswetenschappen*, 58-76.
- Freitag, M., & Winkler, I. (2000). Mechanisms of Coordination in Regional Networks. *7th International Conference on Multi-Organizational Partnerships and Cooperative Strategy, Leuven, Belgium*.
- Garfunkel, S., Jeltsch, R., & Nigam, N. (2013). Communication and Collaboration. *Educational Interfaces between Mathematics and Industry*, 319-332. Springer International Publishing.

- Gray, B. (1989). *Collaborating: Finding common ground for multiparty problems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hardy, C., Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2003). Resources, knowledge and influence: The organizational effects of interorganizational collaboration. *Journal of management studies*, *40*(2), 321-347.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of management journal*, *45*(5), 1029-1045.
- Himmelman, A. T. (1996). On the theory and practice of transformational collaboration: Collaboration as a bridge from social service to social justice. *Creating collaborative Advantage*. Londen: Sage Publishers
- Hoppe, R. (2002). *Van flipperkast naar grensverkeer: veranderende visies op de relatie tussen wetenschap en beleid*. Adviesraad voor het Wetenschaps-en Technologiebeleid, AWT.
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization science*, *12*(4), 435-449.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2000). Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: How things happen in a (not quite) joined-up world. *Academy of Management journal*, *43*(6), 1159-1175.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate*. Abingdon: Routledge.
- Lawrence, T. B., Hardy, C., & Phillips, N. (2002). Institutional effects of interorganizational collaboration: The emergence of proto-institutions. *Academy of management journal*, *45*(1), 281-290.
- Lewis, L., Isbell, M.G., & Koschmann, M. (2010). Collaborative tensions: Practitioners' experiences of interorganizational relationships. *Communication Monographs*, *77*(4), 460-479.
- Lindkvist, L. (2005). Knowledge Communities and Knowledge Collectivities: A Typology of Knowledge Work in Groups. *Journal of Management Studies*, *42*(6), 1189-1210.
- Löfström, M. (2010). Inter-organizational collaboration projects in the public sector: a balance between integration and demarcation. *The International journal of health planning and management*, *25*(2), 136-155.
- Longoria, R. A. (2005). Is inter-organizational collaboration always a good thing? *J. Soc. & Soc. Welfare*, *32*, 123.
- Mattessich, P. W., & Monsey, B. R. (1992). *Collaboration: what makes it work. A review of research literature on factors influencing successful collaboration*. St Paul: Amherst H. Wilder Foundation.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, *38*(1), 24-59.
- Overman, E. S., & Boyd, K. J. (1994). Best practice research and postbureaucratic reform. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *4*(1), 67-84.
- Pangarkar, N. (2003). Determinants of alliance duration in uncertain environments: The case of the biotechnology sector. *Long Range Planning*, *36* (3), 269-284.
- Patel, H., Pettitt, M., & Wilson, J. R. (2012). Factors of collaborative working: A framework for a collaboration model. *Applied ergonomics*, *43*(1), 1-26.
- Pautz, H. (2011). Revisiting the think-tank phenomenon. *Public Policy and Administration*, *26*(4), 419-435.
- Probst, G., & Borzillo, S. (2008). Why communities of practice succeed and why they fail. *European Management Journal*, *26*(5), 335-347.

- Rond, M. de, & Bouchikhi, H. (2004). On the dialectics of strategic alliances. *Organization Science*, 15(1), 56-69.
- Rotmans, J. (2012). *In het oog van de orkaan. Nederland in transitie*. Boxtel: Aeneas.
- Schmidt (1991), Riding a tiger, or computer supported cooperative work. *Proceedings of the second European conference on computer supported cooperative work, Amsterdam*, pp. 1-16.
- Schruijer, S. (2005). Leiderschap en multipartijensamenwerking. *Samenwerking en leiderschap*. Arnhem: Eiffel.
- Schruijer, S., & Vansina, L. (2007). Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen, Theorie en praktijk. *Management en Organisatie*, 61, 203-218.
- Sharma, A., & Kearins, K. (2011). Interorganizational Collaboration for Regional Sustainability What Happens When Organizational Representatives Come Together? *The journal of applied behavioral science*, 47(2), 168-203.
- SIOO (2014). *Kunnen gemeenten samenwerken? Een onderzoek naar de samenwerkingsvaardigheden van gemeenten*. Utrecht. Geraadpleegd op 4 augustus 2015 van: http://www.sioo.nl/files_content/pdf/s/White%20paper%20Kunnen%20gemeenten%20samenwerken.pdf
- Stake, R. E. (2013). *Multiple case study analysis*. Guilford Press.
- Steiner, J. D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Stone, D. (2000). Think tank transnationalisation and non-profit analysis, advice and advocacy. *Global Society*, 14(2), 153-172.
- Stone, D. (2007). Recycling bins, garbage cans or think tanks? Three myths regarding policy analysis institutes. *Public Administration*, 85(2), 259-278.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In J. T. Jost & J. Sidanius (Eds.), *Political psychology: key readings*, 276-293. New York: Psychology press.
- Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration processes: Inside the black box. *Public administration review*, 66(s1), 20-32.
- Thompson, G., J. Frances, R. Levacic & Mitchell, J. (1991). *Markets, hierarchies and networks. The coordination of Social Life*. Londen: Sage.
- Tijmstra, J., & Boeije, H. R. (2011). *Wetenschapsfilosofie in de context van de sociale wetenschappen*. Den Haag: Boom Lemma.
- Trist, E. (1983). Referent organizations and the development of inter-organizational domains. *Human relations*, 36(3), 269-284.
- Tsasis, P. (2009). The social processes of interorganizational collaboration and conflict in nonprofit organizations. *Nonprofit management and leadership*, 20(1), 5-21.
- Tucker, J. B. (1991). Partners and rivals: a model of international collaboration in advanced technology. *International Organization*, 45(01), 83-120.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2003a). Enacting leadership for collaborative advantage: Dilemmas of ideology and pragmatism in the activities of partnership managers. *British Journal of Management*, 14(s1), 61-76.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2003b). Nurturing collaborative relations. Building trust in interorganizational collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 5-31.
- Walsham, G. (2006). Doing interpretive research. *European journal of information systems*, 15(3), 320-330.

Weaver, R. K. (1989). The changing world of think tanks. *PS: Political Science & Politics*, 22(03), 563-578.

Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

Interne documenten

VNG (2014a). *Gemeenten op weg naar 2020: naar een verenigingsstrategie voor de VNG*.

VNG (2015a). Jaarplanning – en agenda wetenschapsfunctie,

VNG (2014b). *De Wetenschapsfunctie*.

VNG (2015b). *Wetenschapsfunctie: curatorium en Denktank*.

Bijlagen

Bijlage I

Toelichting op het thema van de denktank van 2014

Deze toelichting is geraadpleegd op 6 juli 2015 van <http://vng.nl/persberichten/14-11-17/denktank-lokale-kwaliteiten-een-gedeelde-verantwoordelijkheid>. De tekst is afkomstig uit een persbericht van de VNG en letterlijk overgenomen in deze bijlage.

'Denktank: 'Lokale kwaliteiten, een gedeelde verantwoordelijkheid'

Den Haag, 17 november 2014

Geen criminaliteit, een goed en snel bereikbaar ziekenhuis en thuiszorg die aansluit op de vraag van de cliënt zijn volgens inwoners de belangrijkste aspecten van 'lokale kwaliteit'. Bij het tegengaan van criminaliteit zien inwoners een rol voor zichzelf samen met gemeenten en andere partijen. Voor de andere onderwerpen houden zij de gemeente (mede)verantwoordelijk, terwijl de gemeente daar in feite niet altijd invloed op heeft. De gemeente zou daarom meer mogelijkheden moeten krijgen om samen met inwoners en (maatschappelijke) organisaties de lokale kwaliteiten te beïnvloeden. Dat concludeert de Denktank van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten onder leiding van de Utrechtse burgemeester Jan van Zanen in het rapport 'Gewoon, dichtbij – Gedeelde verantwoordelijkheid voor lokale kwaliteiten'.

De Denktank onderzocht in samenwerking met het Verwey-Jonker Instituut wat burgers belangrijk vinden in hun gemeente – lokale kwaliteiten – en wie daar volgens hen verantwoordelijk voor is. Naast de eerder genoemde punten staan ook schone lucht, goede afvalinzameling en afwezigheid van rommel op straat hoog op de lijst. Mensen vinden dat zij vooral zelf verantwoordelijk zijn voor de afwezigheid van zwerfafval en zien daar voor gemeenten geen hoofdrol. Voor andere terreinen kijken zij nadrukkelijk wel naar hun gemeente.

Anoniem, procedureel en ver weg

Inwoners spreken de gemeente vaak aan op zaken als onderwijs, gezondheidszorg of schone lucht. Gemeenten hebben juist op deze terreinen echter weinig eigen verantwoordelijkheid "Dat inwoners hun gemeente hier toch verantwoordelijk voor houden, toont aan dat veel publieke taken anoniem, procedureel en te ver weg van mensen zijn georganiseerd", aldus Van Zanen. "Er is een grote afstand tussen de zorgen en het geluk van mensen enerzijds en het beleid anderzijds. Daarom zijn nieuwe vormen van dialoog tussen inwoners, maatschappelijke organisaties en de gemeente nodig ." De commissie heeft in vijf gemeenten met 'lokale kwaliteitsfora' gewerkt om die dialoog te voeren over wat lokale kwaliteiten zijn, en wie daarvoor de verantwoordelijkheid wil nemen. Hoewel de inhoud en sfeer van de fora verschilden was er wel een gemene deler: lokale kwaliteit wordt vooral dichtbij beleefd.

Lokale sturingsmogelijkheden

De Denktank doet de aanbeveling dat gemeenten op alle terreinen die de lokale kwaliteiten aangaan, de mogelijkheden krijgen om die kwaliteiten daadwerkelijk te beïnvloeden. Van Zanen: "Lokale kwaliteiten vragen om lokale sturingsmogelijkheden. Gemeenten moeten ruimte hebben voor breed, geïntegreerd lokaal beleid, waarin gedeelde verantwoordelijkheid kan worden gerealiseerd. Dat geeft inwoners energie om ook zelf verantwoordelijkheid te nemen en hun bijdrage te leveren aan de kwaliteit van de lokale samenleving." De Denktank neemt geen voorschot op hoe die sturingsmogelijkheden eruit zouden moeten zien. ‘

Bijlage II

Achtergrondinformatie betreffende de 'best practices' in dit onderzoek.

In deze bijlage zal zowel informatie worden gepresenteerd over de Nationale denktank als over de WMO-denktank. De informatie over de Nationale denktank is verkregen van www.nationale-denktank.nl op 12 juni 2015. De WMO-denktank beschikt niet over een site. De informatie over de denktank heb ik verkregen in het interview met de respondenten uit de WMO-denktank omdat deze denktank niet beschikt over een website of iets dergelijks.

De Nationale Denktank

De Nationale denktank is een jaarlijks terugkerend initiatief waarbij twintig talentvolle pas afgestudeerden en promovendi werken aan de oplossing van een maatschappelijk probleem. De Nationale denktank wil een connectie maken tussen de volgens hen drie pijlers van de kenniseconomie: de overheid, het bedrijfsleven en de wetenschap. Het voornaamste doel van de denktank is uiteindelijk dan ook om met 'vernieuwende ideeën de Nederlandse samenleving vooruit te helpen'. Vier maanden lang werken de deelnemers fulltime als denktank. Deze periode bestaat uit drie fasen: de zomerschool, de analysefase en de oplossingsfase. De zomerschool geeft de deelnemers een uitgebreide introductie op het thema. Ze worden getraind op hoe ze het beste onderzoek kunnen doen en hoe ze het probleem structureren. Ook wordt er aandacht besteed aan creativiteit en samenwerken. Tijdens de analyse- en oplossingsfase wordt de groep begeleid door consultants van McKinsey&Company. Tijdens de analysefase brengen de deelnemers door middel van enquêtes, interviews en literatuurstudie de belangrijkste problemen rondom het thema in kaart. Tijdens de oplossingsfase worden er praktische en creatieve oplossingen bedacht. De denktank zorgt er op verschillende manieren voor dat ze met deze oplossingen impact kan creëren. Allereerst door de oplossingen zo concreet mogelijk te maken. Verder bestaat de mogelijkheid dat de leden van de denktank zelfstandig verder gaan met het uitwerken en implementeren van de oplossingen. Wanneer de denktank haar rapport heeft gepresenteerd voegen alle deelnemers zich bij het alumninetwerk van de Nationale denktank. (www.nationale-denktank.nl)

WMO- denktank Leiden

De WMO-denktank is een initiatief van de gemeente Leiden. Dit initiatief is ontstaan omdat de gemeente de hervormingen waar zij als gemeente mee te maken krijgt graag samen met de inwoners en partners in de stad wil doen. Dit heeft er toe geleid dat de gemeente Leiden in 2013 een aantal denktanks heeft geïnitieerd, waaronder de WMO-denktank. Deze denktank bestaat uit mensen van verschillende organisaties. Dit zijn zorgaanbieders, belangen- en welzijnsorganisaties. Het aantal deelnemers van de WMO-denktank wisselt tussen de tien en de vijftien. Gedurende een aantal maanden gaat de denktank aan de slag met een WMO gerelateerd onderwerp dat voor alle denktankleden relevant is, bijvoorbeeld de schuldhulp sanering. De WMO-denktank wil gevraagd en ongevraagd advies geven aan de gemeente Leiden en andere betrokken partijen. Ter afsluiting van een onderwerp brengt de denktank een rapport uit dat wordt rondgestuurd naar alle stakeholders. De gemeente Leiden heeft zich inmiddels teruggetrokken uit de denktank, de denktank is op dit moment zelfstandig nog steeds actief. De gemeente gebruikt de inbreng van de denktank nog wel voor de beleidsontwikkeling rondom de WMO.

Bijlage III

Overzicht respondenten

Deze bijlage geeft een overzicht van de respondenten die in dit onderzoek zijn geïnterviewd. Alle respondenten hebben een nummer waarnaar ik verwijs in het resultatenhoofdstuk. De respondenten worden gepresenteerd in de volgorde waarop de interviews zijn afgenomen. Het interview met R1 heeft daarbij als eerste plaatsgevonden, het interview met R21 het laatste. Naast naam geef ik aan uit welke groep de respondent afkomstig is en wat de huidige functie van de respondent is.

R1: Hans Boutellier – Lid denktank 2014 | Wetenschappelijk directeur Verwey-Jonker instituut

R2: Martin Schulz – Lid denktank 2013 | Zelfstandig onderzoeker, o.a verbonden aan Universiteit Tilburg

R3: Marieke Doelman – Lid Nationale Denktank | Werkzaam bij Mckinsey & Company

R4: Rob Gilzing – Lid denktank 2014 | Hoofd onderzoeksgroep Jeugd, Opvoeding en Onderwijs Verwey-Jonker instituut

R5: Hans Gaillard – Lid denktank 2014 | Burgemeester Son en Breugel

R6: Martien Kromwijk – Lid denktank 2014 | Wethouder Bodegraven-Reeuwijk

R7:¹ Lizabeth Dijkstra – Lid Nationale Denktank |

R8: Birgit op de Laak – Lid denktank 2014 | Wethouder Horst aan de Maas

R9:² Arjan Oudbier – Lid denktank 2014 | Raadsgriffier Apeldoorn

R10: Jantine Kriens – Directievoorzitter VNG

R11: Jan-Willem Scholten – Lid Nationale Denktank | Werkzaam bij ECP

R12:³ Petra van Teijlingen – Lid WMO- denktank Leiden | Regiomanager Gemiva-SVG

R13: Maaïke Veenema – Lid WMO- denktank Leiden | Beleidsmedewerker gemeente Leiden

R14: Maarten Beks – Secretaris denktank 2014 | Senior beleidsmedewerker VNG

R15: Kees-Jan de Vet – Lid directieraad VNG

R16: Nico Versteeg – Lid denktank 2013 | Gemeentesecretaris Lelystad

R17: Marcel Meijs⁴ - Lid denktank 2014 | Gemeentesecretaris Enschede

R18: Ferry Koster- Hoogleraar innovatieve samenwerking

R19:⁵ Jan van Zanen – Lid denktank 2014 | Burgemeester Utrecht

R20: Sanne van den Broek – Ondersteuner Jan van Zanen denktank 2014 | Adviseur bestuurlijke zaken gemeente Utrecht

R21: Job Cohen - Lid Curatorium

¹ Wegens omstandigheden heeft dit interview telefonisch plaatsgevonden.

² Wegens omstandigheden heeft dit interview telefonisch plaatsgevonden.

³ Petra van Teijlingen heeft samen met Maaïke Veenema deelgenomen aan het interview, dit op verzoek van hen beiden.

⁴ Wegens omstandigheden heeft dit interview telefonisch plaatsgevonden

⁵ Ten tijde van de denktank werd Jan van Zanen geassisteerd door Sanne van den Broek, zij heeft de bijeenkomsten inhoudelijk voorbereid en heeft deze ook allen bijgewoond. Wegens de beperkte tijd van de burgemeester is er door hen voor gekozen de eerste helft van het interview gezamenlijk (dus met Jan van Zanen en Sanne van den Broek) te doen en de tweede helft enkel met Sanne van den Broek.

Bijlage IV

Informatie document voor de respondenten van dit onderzoek.

De informatie in deze bijlage is per mail naar alle respondenten gestuurd geruime tijd voor het interview.

Informatie interview betreffende master onderzoek naar de denktank van de VNG

Het doel van mijn onderzoek is om de werking en processen van de denktank in kaart te brengen. Door middel van uw ervaringen hoop ik dat we binnen de VNG de sterke punten van de denktank kunnen uitbouwen en eventuele verbeteringen kunnen doorvoeren.

De volgende onderwerpen zullen in het interview, dat maximaal één uur zal duren, aan de orde komen:

- Uw kijk op denktanks in het algemeen
- Uw beweegredenen om mee te doen aan de denktank
- De doelstellingen voor de denktank en uw persoonlijke- en organisatie doelen hierin
- De rollen van de andere deelnemers aan de denktank
- Interactie en communicatie met de andere leden van de denktank
- Leiderschap binnen de denktank
- Kennisdeling binnen de denktank
- Het uiteindelijke jaarbericht en de follow-up daarvan

Ik wil het interview graag opnemen zodat ik het kan terugluisteren en het gesprek ook zo goed mogelijk kan gebruiken. Mocht u hier bezwaar tegen hebben dan hoor ik dat graag.

Uw naam zal niet worden gebruikt in de uiteindelijke scriptie, wel kan ik eventueel quotes gebruiken maar deze zullen zonder naam en toenaam worden geplaatst.

Ik kijk er erg naar uit u te spreken.

Mocht u nog vragen hebben dan kunt u altijd contact opnemen.

Vriendelijke groeten,

Anne van den Brink

06-18681515

Anne.vandenbrink@vng.nl

Bijlage V

Topiclijst

Zoals in de methoden benoemd heb ik in dit onderzoek meerdere topiclijsten opgesteld. De topiclijst die ik hier presenteer is de topiclijst welke is afgenomen bij alle twaalf respondenten van de VNG-denktank van 2013 en 2014.

A. Introductie

- Wie ben ik
- Doel van het interview
- Opnames
- Anonimiteit

B. Algemeen

1. Kunt u kort vertellen waar u werkt en wat u precies doet?
2. Hoe lang bent u al in deze functie werkzaam?
3. Bent u al eerder actief geweest voor de VNG?

Zo ja, op welke manier? Zo nee, waarom niet?

C. Deelname

De denktank

4. Hoe bent u betrokken geraakt bij de denktank van de VNG?
5. Kende u de denktank van de VNG daarvoor al?
6. Wat is uw relatie met het onderwerp van de de denktank van de VNG waaraan u heeft deelgenomen?
7. Wat denkt u dat de meerwaarde is van de denktank van de VNG?

Motieven

8. Wat heeft u of uw gemeente doen besluiten om mee te doen aan de denktank van de VNG?
9. Is er overleg geweest binnen uw gemeente of college over uw deelname aan de denktank van de VNG? *Zo ja, hoe verliep dit? Zo nee, waarom niet?*
10. Kreeg u ondersteuning voor uw lidmaatschap aan de denktank van de VNG? *Zo ja, hoe heeft dit vorm gekregen? Zo nee, waarom niet?*

Doelen

11. Heeft u voorafgaand aan uw lidmaatschap van de denktank van de VNG doelen opgesteld:
 - a. voor uw gemeente?
 - b. voor uzelf?
12. Zijn deze doelen:
 - a. bijgesteld tijdens het proces? *Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?*
 - b. behaald? *Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet?*
13. Wat was volgens u het gemeenschappelijke doel binnen de denktank van de VNG?
 - a. Wanneer is dit doel voor u duidelijk geworden?
 - b. Is dit doel besproken en afgestemd?

c. Is dit doel behaald denkt u? *Zo ja, hoe? Zo nee, waarom niet?*

Formatie

14. Kende u één of meerdere van de deelnemers aan de denktank van de VNG? *Zo ja, waar kende u deze mensen van? Zo nee, waarom niet?*

a. Miste u in de denktank relevante partijen? *Zo ja, wie miste u? Zo nee, waarom niet?*

b. Was er tijdens het denktanktraject contact met mensen/instanties anders dan de denktankleden?

D. De samenwerking

Taakverdeling

15. Kunt u aangeven wat de rollen waren van de betrokken partijen bij de denktank?

16. Wat waren de verhoudingen tussen deze partijen?

a. Was er sprake van één of meer leidende figuren? *Zo ja, wie was/waren dat? Zo nee, waarom niet?*

b. Wat was uw eigen rol hierin?

c. Wat vindt u belangrijk bij leidinggeven aan de denktank van de VNG?

Communicatie

17. Was er ruimte voor het delen van ideeën binnen de denktank van de VNG? *Zo ja, hoe ging dat in zijn werk? Zo nee, waarom niet?*

18. Is er contact geweest tussen u en de andere denktankleden van de VNG tussen de bijeenkomsten in? *Zo ja, op welke manier? Zo nee, waarom niet?*

a. Heeft u zelf een actieve rol gespeeld in het onderhouden van contact? *Zo ja, waarom? Zo nee, waarom niet?*

Relaties

19. Heeft u het idee dat u in de denktank op de hoogte was van de ideeën en verwachtingen van andere leden over de denktank van de VNG?

a. Zo ja, hoe werden deze gedeeld? *Zo nee, waarom niet?*

b. Wat waren de verschillen en overeenkomsten met uw eigen ideeën en verwachtingen bij de denktank van de VNG?

20. Wat ging er goed en wat ging er minder goed in de interactie met andere leden van de denktank van de VNG?

21. Heeft u als groep een ontwikkeling doorgemaakt? *Zo ja, hoe ging dat in zijn werk? Zo nee, waarom niet?*

a. Was er tussen de leden van de denktank sprake van gemeenschappelijkheid? *Zo ja, wat was hetgeen dat u bond? Zo nee, waarom niet en wat miste er?*

Vorm

22. In welke mate heeft u kennisuitwisseling ervaren binnen de denktank van de VNG?

a. Hoe ging dit in zijn werk?

b. In hoeverre heeft u uw eigen praktijk meegenomen binnen de denktank van de VNG?

c. Hoe verhiel deze kennisuitwisseling zich tot de wetenschap?

23. Hoe zou u de denktank van de VNG vormgeven/ uw ideale denktank? *Waarom?*

E. De uitkomst

24. Hoe kijkt u aan tegen het jaarbericht dat is gemaakt na afloop van het jaar dat u heeft deelgenomen aan de denktank van de VNG?

a. Was dit wat u had verwacht? *Zo nee, waarom niet en wat had u dan verwacht?*

b. Hoe bent u binnen uw gemeente/organisatie omgegaan met het jaarbericht? *Waarom op deze manier?*

c. Wat vindt u van de manier waarop andere gemeenten zijn omgegaan met het jaarbericht?

d. Hoe kan de follow-up geoptimaliseerd worden volgens u? Wie kan daar een rol in spelen?

25. Wat is uw belangrijkste advies voor de denktank van de VNG van dit jaar?

F. Afsluiting

26. Zijn er verder nog dingen die u kwijt wilt? Zijn er nog onderwerpen niet aan bod gekomen die u graag ter sprake zou willen brengen?

- Bedanken

- Terugkoppeling scriptie

- Contact opnemen in geval van quotes en extra informatie

Bijlage VI

Codeboom

Onderstaande afbeelding is de codeboom welke verkregen is uit de analyses uitgevoerd in NVIVO.

