

# Met woorden naar daden

Een kwalitatief onderzoek naar inter-organisatorische samenwerking in het Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid IJssel-Vecht

Opleiding: Communicatie, Beleid en Management  
Universiteit Utrecht, Bestuur- en Organisatie wetenschap

Door: Gustaaf Dekking

Studentnummer: 3174352

Begeleider vanuit Universiteit: Madeline Winnubst

Begeleider vanuit de provincie Overijssel: Bert Amelink

Datum: 23 augustus 2013

Plaats: Utrecht

## Voorwoord

Toen ik begin 2013 nadacht over een interessant onderwerp voor mijn afstudeerscriptie, dacht ik niet meteen aan een onderzoek bij het Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid IJssel-Vecht. Wat ik wel wist, was dat ik mij graag wilde verdiepen in organisatienetwerken. Het spreekt mij aan dat organisatienetwerken in staat blijken te zijn vraagstukken op te lossen die zo complex zijn, dat een enkele instelling of organisatie deze niet op kan. Vaak zijn dit vraagstukken die een belangrijke maatschappelijke invloed hebben. Zo ook het vraagstuk van het RPA IJssel-Vecht.

Tot maart 2013 had ik mij nog weinig verdiept in de ontwikkelingen en problematieken van arbeidsmarktbeleid, zeker niet van het arbeidsmarktbeleid in de regio IJssel-Vecht. De afgelopen maanden heb ik gezien hoe zeer verschillende bedrijven, scholen en overheden in die regio proberen samen te werken om ook de mensen die het moeilijk hebben op de arbeidsmarkt te helpen. Dit onderzoek heeft mij de kans gegeven om met veel enthousiaste mensen te spreken, die zich stuk voor stuk willen inzetten voor een goed regionaal arbeidsmarktbeleid. Deze mensen wil ik graag bedanken voor hun tijd en de gesprekken die we gevoerd hebben.

Ik wil graag ook enkele mensen persoonlijk bedanken. Ik heb veel hulp gekregen van Michelle Kampman, de secretaris van het RPA IJssel-Vecht. Dankzij haar konden veel interviews op korte termijn worden ingepland en heb ik veel documentatie over het RPA IJssel-Vecht gekregen. Daarnaast wil ik mijn begeleider vanuit de provincie, Bert Amelink, bedanken voor zijn enthousiasme en inhoudelijke ondersteuning. Tot slot wil ik Madeline Winnubst, mijn begeleider vanuit Universiteit Utrecht, bedanken voor haar deskundige en leuke begeleiding. Ik heb niet alleen tijdens dit onderzoek, maar ook tijdens de master Communicatie, Beleid en Management veel geleerd. Dank daarvoor!

Gustaaf Dekking

# Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	5
1. Inleiding	7
1.1 Regionale samenwerking: is driemaal scheepsrecht?	8
1.1.1 De Regionale Platforms Arbeidsmarktbeleid	9
1.2 Probleemstelling	11
1.2.1 Doel van het onderzoek	12
1.2.2 Hoofd- en deelvragen	12
1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	13
2. Conceptueel Kader	14
2.1 Organisatienetwerken	14
2.1.1 Wat is een organisatienetwerk?	14
2.1.2 Structuur van een organisatienetwerk	15
2.1.3 Verschillende typen netwerken en hun functies	17
2.2 Processen in een organisatienetwerk	18
2.2.1 Het stellen van gezamenlijke doelen in een organisatienetwerk	18
2.2.2 Het verdelen van middelen in een organisatienetwerk	19
2.2.3 Sturing in een organisatienetwerk	20
2.2.4 Het krachtenveld in een netwerk	21
2.3 Samenvatting	22
2.4 Samenwerking	22
2.4.1 Wat is samenwerking in een organisatienetwerk?	23
2.4.2 Motieven om samen te werken in een organisatienetwerk	24
2.5 Relationele aspecten van samenwerking	25
2.5.1 Communicatie	26
2.5.2 Vertrouwen	27
2.5.3 Verschillende fasen in het samenwerkingsproces	29
2.6 Samenvatting	30
2.7 Analytisch kader	31
3. Methodologie	33
3.1 Wetenschappelijke Positionering	33
3.2 Onderzoeksmethode	33
3.2.1 Methoden van dataverzameling	34
3.2.2 Data analyse	36
3.3 Kwaliteitscriteria voor onderzoek	37
3.3.1 Betrouwbaarheid	37

3.3.2	Validiteit	37
3.3.3	Rol van de onderzoeker	37
4.	Resultaten	39
4.1	Het organisatienetwerk	39
4.1.1	Structuur	39
4.1.2	Type netwerk	42
4.1.3	Gezamenlijke doelen	43
4.1.4	Het verdelen van middelen	45
4.1.5	Sturing	46
4.1.6	Het krachtenveld	47
4.1.7	Beantwoording deelvragen 1 en 2	48
4.2	Samenwerking	50
4.2.1	Motieven	50
4.2.2	Communicatie	52
4.2.3	Vertrouwen	53
4.2.4	Verschillende fasen van samenwerking	55
4.2.5	Beantwoording deelvraag 3	56
5.	Conclusie	59
5.1	Beantwoording van de hoofdvraag	62
5.2	Aanbevelingen	65
6.	Discussie	66
	Literatuurlijst	68
	Bijlagen	71
	Bijlage 1. Visie RPA IJssel-Vecht	71
	Bijlage 2. Specificatie respondenten	72
	Bijlage 3. Topiclijst met voorbeeldvragen	73

## Samenvatting

In dit onderzoek staat samenwerking in organisatienetwerken centraal. Om dit te onderzoeken is het onderwerp opgesplitst in twee concepten, te weten organisatienetwerken en samenwerking. In de casus van dit onderzoek, het Regionaal Arbeidsmarkt Platform (RPA) IJssel-Vecht, is een groot aantal partijen, zoals (semi) overheden, instellingen en organisaties een samenwerking aangegaan om tot een betere afstemming te komen van vraag en aanbod op de regionale arbeidsmarkt. Het RPA IJssel-Vecht in huidige vorm bestaat sinds 2002 en heeft nauwelijks vooruitgang geboekt met het beter op elkaar afstemmen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt, laat staan met het terugdringen van de werkloosheid in de regio. Dit onderzoek geeft inzicht in het samenwerkingsproces tussen de verschillende deelnemende partijen door middel van een antwoord te vinden op de volgende hoofdvraag: *Welke interne factoren beïnvloeden de inter-organisatorische samenwerking binnen een organisatienetwerk als het RPA IJssel-Vecht?*

Om deze vraag te beantwoorden is onderzoek gedaan naar de interne factoren in het RPA IJssel-Vecht. Er wordt onderscheid gemaakt tussen kenmerken van het organisatienetwerk en bepaalde aspecten van de huidige samenwerking. Om het organisatienetwerk te onderzoeken worden twee deelvragen beantwoord, te weten *Welke structuur kenmerken van het organisatienetwerk RPA IJssel-Vecht beïnvloeden de samenwerking?* En *Welke geformaliseerde processen in het RPA IJssel-Vecht beïnvloeden de samenwerking?* Om onderzoek te doen naar de aspecten binnen de samenwerking wordt de volgende vraag beantwoord: *Welke relationele aspecten van samenwerking beïnvloeden de samenwerking?* Deze deelvragen worden beantwoord met behulp van een literatuurstudie en empirische data (interviews).

In de literatuurstudie staan twee concepten centraal, te weten organisatienetwerken en samenwerking. Het doel van de literatuurstudie in dit onderzoek is tweeledig: in de eerste plaats dient de literatuurstudie om een conceptueel kader te schetsen, daarnaast dient de literatuurstudie om de topics voor de interviews te vormen.

Het eerste concept, organisatienetwerken, wordt onderzocht aan de hand van structuur kenmerken en meer geformaliseerde processen in organisatienetwerken. Eerst wordt beschreven wat in dit onderzoek onder organisatienetwerken wordt verstaan, daarna gaat dit onderzoek in op de structuur van organisatienetwerken en wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende typen organisatienetwerken. Vervolgens zullen vier geformaliseerde processen in organisatienetwerken beschreven worden, te weten het stellen van doelen, het verdelen van middelen, sturingsprocessen en krachtenvelden. Het tweede concept is samenwerking. Eerst wordt beschreven wat in dit onderzoek wordt verstaan onder samenwerking. Vervolgens gaat dit onderzoek in op de verschillende motieven beschreven die partijen kunnen hebben om samen te werken in organisatienetwerken. Daarna worden twee relationele aspecten van samenwerking beschreven, te weten communicatie en vertrouwen. Tot slot wordt inzicht gegeven in de verschillende fasen van een samenwerkingsproces.

Voor het empirisch onderzoek zijn interviews afgenomen bij 13 personen uit het RPA IJssel-Vecht. Deze personen werken bij de overheid, het onderwijs of zijn werkgever. Uit de interviews blijkt dat de verschillende belangen van de overheid, onderwijs of werkgever, de grote geografische afstanden en een gebrek aan goede communicatie het samenwerkingsproces binnen het RPA IJssel-Vecht het meest beïnvloeden. Uit de interviews blijkt dat het RPA IJssel-Vecht zich eigenlijk nog steeds in de beginfase van het samenwerkingsproces bevindt. Het is een verkenningsfase waarin potentiële samenwerkingspartners inzichtelijk proberen te maken waarom zij een samenwerking aan willen gaan. In deze fase is het belangrijk dat de partijen inzicht krijgen in de belangen van de andere partijen en de context van het samenwerkingsproces.

Dit onderzoek geeft inzicht in de verwevenheid van verschillende factoren die samenwerking in een organisatienetwerk beïnvloeden. Structuur kenmerken van het organisatienetwerk hebben invloed op de meer geformaliseerde processen. Tegelijkertijd zijn daar onderliggende factoren (processen van vertrouwen en communicatie) aanwezig die daar ook weer invloed op hebben.

Organisatienetwerken en samenwerking kunnen niet los van elkaar gezien worden. Zoals blijkt uit dit onderzoek levert die verwevenheid van factoren bepaalde spanningen in het samenwerkingsproces.

## 1. Inleiding

“Samenwerking op de arbeidsmarkt hapert!” Zo kopt het VNG Magazine op 18 juli 2013. Staatssecretaris Jetta Klijnsma van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) concludeert op basis van onderzoek van de Inspectie SZW dat alle betrokken partijen bij het regionale arbeidsmarktbeleid een extra steentje moeten bijdragen om het beleid daadwerkelijk tot een succes te maken.

Een regionaal arbeidsmarktbeleid is een maatschappelijk vraagstuk dat zo complex is, dat de overheid, of publieke of private organisaties deze niet alleen kunnen oplossen. Door allerlei sociale, culturele, technologische ontwikkelingen lijken er alleen maar meer van dit soort complexe vraagstukken bij te komen. Denk bijvoorbeeld aan de ontwikkelingen (en de daarbij behorende nieuwe vraagstukken) op het gebied van klimaatverandering of vergrijzing. Noordegraaf (2004, p.50) spreekt bij dergelijke vraagstukken van *wicked problems*. Bij *wicked problems* is het definiëren van het probleem onduidelijk, is het lastig om te zeggen wanneer het probleem is opgelost en vaak zijn meerdere problemen nauw met elkaar verbonden: een bepaald probleem kan slechts een symptoom zijn van een ander (groter) probleem (Rittel & Webber, 1973).

Organisatienetwerken worden gezien als een manier waarop complexe maatschappelijke vraagstukken aangepakt kunnen worden (Popp, Mackean, Casebeer, Milward & Lindstrom, 2013). Deelnemende partijen creëren een nieuwe realiteit, uit het ‘niets’ ontstaat een nieuw organisatorisch verband (Kaats & Opheij, 2011), waarbij organisaties gebruik maken van de voordelen die verkregen worden doordat organisaties gezamenlijk kennis en vaardigheden delen en hun krachten bundelen om een probleem op te lossen. Popp et al. (2013) geven daarbij aan dat organisatienetwerken vaak de grenzen van een bepaalde sector overstijgen.

In de casus van dit onderzoek, het Regionaal Arbeidsmarkt Platform (RPA) IJssel-Vecht, is een groot aantal partijen, zoals (semi) overheden, instellingen en organisaties een samenwerking aangegaan om tot een betere afstemming te komen van vraag en aanbod op de regionale arbeidsmarkt.

Het Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid IJssel-Vecht is een van de 35 arbeidsregio's in Nederland en een voorbeeld van een organisatienetwerk, waarin de overheid de samenwerking met onderwijs, organisaties en werknemers aangaat om complexe vraagstukken op de arbeidsmarkt aan te pakken. Op dit moment staan de regio's voor grote uitdagingen op de arbeidsmarkt. Aan de ene kant heerst er nu een grote krapte op de arbeidsmarkt. Veel mensen zijn werkloos en het aantal werkzoekenden lijkt te stijgen (CBS, persbericht 15 mei, 2013). Het CBS constateert dat de werkloosheid afgelopen jaar is gestegen naar 8.7 procent van de beroepsbevolking. Het CPB stelt dat het de komende jaren niet beter wordt en dat de werkloosheid het komende jaar verder zal stijgen naar 9.25 procent. De werkloosheid is historisch hoog (CPB, 2013). Aan de andere kant veroorzaken demografische ontwikkelingen een grote verandering. De leeftijdsopbouw van de bevolking verandert in de komende decennia drastisch als gevolg van een combinatie van ontgroening en vergrijzing (CPB, 2010). Dankzij vergrijzing stijgt het aantal ouderen en zullen het komende decennium veel mensen met pensioen gaan. Door de ontgroening neemt het aantal jongeren af in verhouding tot het aantal ouderen. Door de ontgroening krimpt de Nederlandse beroepsbevolking in de periode tot 2040. Deze twee ontwikkelingen hebben belangrijke gevolgen voor de arbeidsmarkt (CPB, 2010). Daarnaast is er een steeds grotere vraag naar hoger opgeleide technici (HBO niveau) en neemt het belang van meer flexibiliteit op de arbeidsmarkt toe. De overheid, maar ook ondernemers en het onderwijs, komen voor lastige vraagstukken te staan rondom het arbeidsmarktbeleid. Het bundelen van de krachten van deze partijen in een organisatienetwerk kan een goede manier zijn om huidige en toekomstige uitdagingen op de arbeidsmarkt aan te gaan. Maar samenwerking in netwerken ontstaat niet zomaar. Het is een complexe en uitdagende samenwerkingsvorm, waar zeer verschillende partijen die allen op zeer eigen wijzen werken, gezamenlijk doelen formuleren en gezamenlijk daadkracht proberen te creëren (Castells, 2009).

## 1.1 Regionale samenwerking: is driemaal scheepsrecht?

Arbeidsmarktbeleid in Nederland heeft het streven om vraag naar werk en het aanbod van werk aan elkaar te koppelen. Het betreft niet enkel de re-integratie van werklozen, maar gaat ook over de aansluiting van het (hoger)beroepsonderwijs op de arbeidsmarkt. Juist op regionaal niveau worden verschillen in vraag en aanbod vaak goed duidelijk. Succesvol regionaal arbeidsmarktbeleid kan heel gericht bijdragen aan het verbeteren van de arbeidsmarkt. Huidige economische ontwikkelingen (de economische crisis en de daarbij horende laagconjunctuur) vragen om nieuwe inzichten en houdingen van regionale bestuurders en hun partners.<sup>1</sup>

Op 11 april 2013 werd een nieuw Sociaal Akkoord bereikt. Een belangrijke focus van dit Sociaal Akkoord ligt op het decentraliseren van sociaal- en arbeidsmarktbeleid. Daarnaast bestaat er vanuit de landelijke overheid de wens om arbeidsmarktbeleid op regionaal niveau te organiseren. Hierbij wordt verwacht dat publieke en private partijen samen krachten bundelen om vraagstukken op de arbeidsmarkt op te lossen. Het is inmiddels de derde poging in 20 jaar tijd om afstemming tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt regionaal aan te pakken. Arbeidsmarktbeleid is tot en met de jaren tachtig een landelijke verantwoordelijkheid geweest, maar in het begin van de jaren negentig moest de centrale overheid vaststellen dat zij niet in staat was om de gevolgen (massawerkloosheid) van de grote economische crisis van de jaren tachtig alleen op te lossen. Dit leidde in 1991 tot de tripartiete Arbeidsvoorziening, waarbij een grotere rol voor gemeenten en sociale partners zou moeten bijdragen aan het op elkaar afstemmen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. De gemeenten en sociale partners werden medeverantwoordelijk gemaakt voor het arbeidsmarktbeleid door de oprichting van de Regionale Besturen voor Arbeidsvoorziening (RBA). Dit leverde echter niet het gewenste resultaat, waarop het Rijk midden jaren negentig weer afstand nam van deze structuur. Dankzij een nieuwe Arbeidsvoorzieningswet in 1996 werd de rol van het Rijk nog kleiner en door de herstructurering van bedrijven in de sociale voorzieningen neemt de verantwoordelijkheid van gemeenten toe. Het toewijzen van zorg, ondersteuning en begeleiding wordt nog meer een gemeentelijke verantwoordelijkheid. Met de invoering van de wet Structuur Werk en Inkomen (SUWI) in 2002 stond de private markt centraal en kregen gemeenten, het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV) en de nieuwe Centrale organisatie Werk en Inkomen (CWI) de mogelijkheid om een eigen arbeidsmarktbeleid op te stellen. Gemeenten kregen de ruimte om de regionale arbeidsstructuur aan te passen om zo een gezonde en vitale arbeidsmarkt te creëren. Belangrijk in deze ontwikkeling is dat arbeidsmarktbeleid over gemeentegrenzen heengaat en op dus regionaal niveau speelt: "Goede afstemming tussen vraag en aanbod in regio's en in sectoren is immers van wezenlijk belang voor het functioneren van de arbeidsmarkt".<sup>2</sup> Met behulp van subsidies van het Rijk was het mogelijk om te komen tot de oprichting van een landelijke dekking van de Regionale Platforms Arbeidsmarktbeleid (RPA). De RPA's waren bedoeld om de regionale samenwerking tussen de bij arbeidsmarktbeleid betrokken verschillende partijen te coördineren. Uit onderzoek naar de effectiviteit van de RPA's in 2006 bleek dat er nog veel ruimte was voor verbetering van regionaal arbeidsmarktbeleid.

Nog meer dan eerst wordt nu van de gemeenten verwacht om succesvol regionaal arbeidsmarktbeleid te ontwikkelen. Diverse initiatieven en ontwikkelingen zoals de herstructurering van het UWV en de (beoogde) invoering van de Wet 'Werken naar Vermogen' hebben hier aan bijgedragen. Het doel is om te komen tot een duidelijke regierol van de gemeenten die samen zorgen voor een succesvol regionaal arbeidsmarktbeleid.

De Stichting van de Arbeid (2013, p.7) beschrijft dat: "Een evenwichtige, dynamische en activerende arbeidsmarkt, waarop iedereen duurzaam aan de slag kan of is, vraagt een daarop toegesneden infrastructuur die doelmatig en doeltreffend werkt voor werkenden en werkzoekenden én voor zelfstandigen en werkgevers".

Het nieuwe arbeidsmarktbeleid, waarbij afspraken op landelijk niveau worden gemaakt en regionaal uitgevoerd dienen te worden, vraagt om een nieuwe infrastructuur.

---

<sup>1</sup> Bron: Raad voor Werk en Inkomen

<sup>2</sup> Bron: Stichting van de Arbeid, 2013, Perspectief voor een sociaal én ondernemend land: uit de crisis, met werk, op weg naar 2020



### 1.1.1 De Regionale Platforms Arbeidsmarktbeleid

Zoals uit paragraaf 1.1 blijkt, werd de in 1991 opgestelde tripartiete Arbeidsvoorziening tien jaar later nieuw leven in geblazen. Het regionale arbeidsmarktbeleid werd wederom belangrijk dankzij de invoering van de Wet Structuur Uitvoering Werk en Inkomen (SUWI). De RPA-gebieden zijn in 2002 afgeleid uit de 131 werkgebieden van het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI). De Rijksoverheid heeft in 2002 een subsidie aan lokale overheden verleend om de RPA's op te richten: onverplichte netwerkconstructies, gebaseerd op het uitruilen van belangen. De RPA-indeling vervangt met ingang van 2002 de eerder gebruikte RBA-indeling (Regionale Bureaus Arbeidsvoorziening). De RBA's bestonden uit gemeentes, onderwijsinstellingen en werkgevers en –nemers waarbij het eerste uitgangspunt was om mensen die een bijstandsuitkering ontvangen aan het werk te krijgen.

In de opstartfase hebben de RPA's subsidie gekregen van de overheid en deze financiële ondersteuning was bedoeld om per regio beleid af te stemmen tussen gemeenten, werkgevers- en werknemersorganisaties. De Rijksoverheid concludeerde dat regionale samenwerking op het gebied van arbeidsmarktbeleid een absolute noodzaak was waarbij het RPA fungeert als netwerk en geen instituut is waaraan bevoegdheden of taken moeten worden overgedragen. In 2005 is een groot deel van de verantwoordelijkheid voor arbeidsmarkt bij de gemeenten komen te liggen. Er zijn geen wettelijke voorschriften over de vorm die RPA netwerken moeten hebben. Sinds 2009 is de Rijksoverheid toch weer een actievere rol gaan spelen binnen de RPA's (onder meer door het actieplan Jeugdwerkloosheid waarbij een bedrag van 50 miljoen euro ter beschikking werd gesteld voor de verschillende regionale samenwerkingsverbanden).

In het Sociaal Akkoord van 11 april 2013 is een aantal structurele wijzigingen aangegeven. Zo komen er 35 regionale Werkpleinen (arbeidsmarkt regio's) waar werkgevers- en werknemersorganisaties en regionale bestuurders van gemeenten de verantwoordelijkheid delen om een regionaal arbeidsmarktbeleid tot stand te brengen.

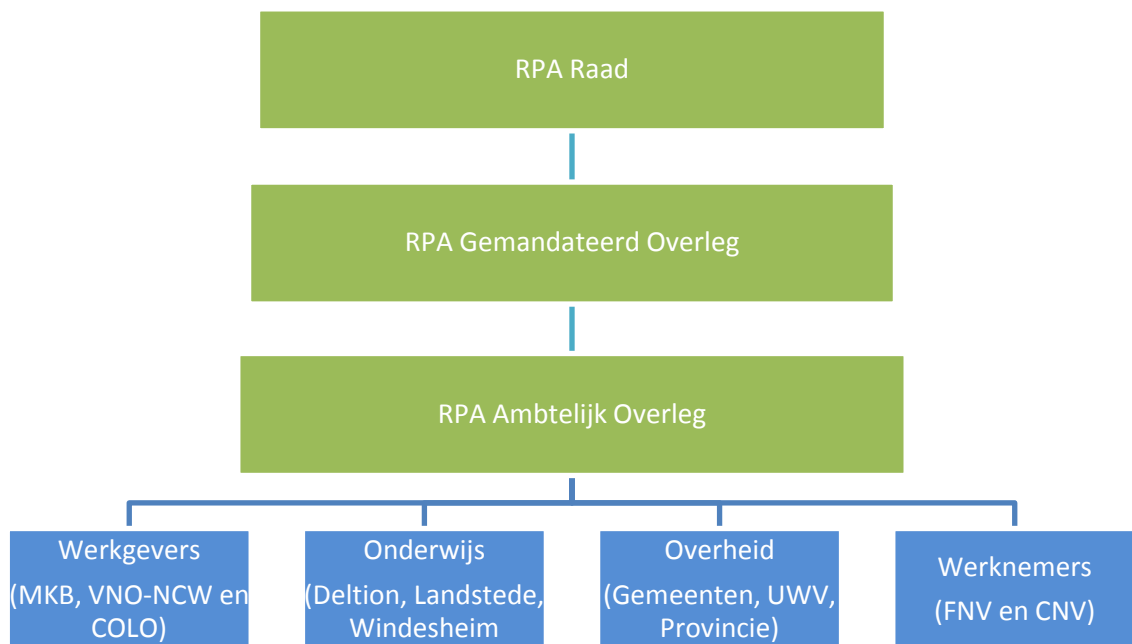
Het RPA IJssel-Vecht behoort tot een van deze 35 regionale Werkpleinen. Daarnaast worden er zo'n 35 Werkbedrijven opgericht waar mensen met een arbeidsbeperking aan passende arbeidsplek geholpen worden. Binnen elke arbeidsmarktregio is er een centrum gemeente. Het is vooral aan de centrumgemeente om het samenwerkingsproces, dat moet leiden tot een regionaal arbeidsmarktbeleid, vorm te geven. Tot slot vormt het UWV en het CIZ een nieuw Rijksorgaan. Dit orgaan wordt verantwoordelijk voor de keuring van de mate van arbeidsgeschiktheid en de mate van zorgbehoefte van mensen in de WW.<sup>3</sup>

#### **Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid IJssel-Vecht**

Het RPA IJssel-Vecht is een regionaal samenwerkingsverband voor het verbeteren van de arbeidsmarkt. Het platform is in 2000 opgericht. Het is een netwerk waarin publieke- en private organisaties samenwerken om samen tot een gezonde en vitale arbeidsmarkt te komen voor de regio IJssel-Vecht. Het netwerk bestaat uit verschillende soorten partijen, te weten de overheid, het onderwijs, de werkgevers en de werknemers. In documenten van het RPA IJssel-Vecht worden deze partijen 'kolommen' genoemd. De Overheidskolom bestaat uit 14 gemeenten en het UWV Werkbedrijf (Uitvoeringsorganisatie Werknemers-Verzekeringen). De sociale partners zijn uitgesplitst in de Werkgevers- en Werknemerskolom. De Werkgeverskolom bestaat uit VNO-NCW Midden en het MKB (Middel en Klein Bedrijf). De Werknemerskolom bestaat uit de organisaties CNV en FNV. De Onderwijskolom bestaat uit onderwijsinstellingen van het MBO (Landstede, Deltion en AOC Groene Welle) en het HBO (Windesheim). Deze partijen leggen verbindingen tussen verschillende projecten en stimuleren nieuwe projecten die tot een verbetering van de arbeidsmarkt leiden. In het actieplan uit 2009 staat dat "[...] het RPA IJssel Vecht regionale samenwerking hoog in het vaandel staan" (Arbeidsmarktanalyse en actieplan regio IJssel-Vecht, 2009, p.5).

<sup>3</sup> Bron: Rijksoverheid (<http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2013/04/11/kabinet-en-sociale-partners-eens-over-sociale-agenda-voor-arbeidsmarkt-van-de-21e-eeuw.html>) bezocht op 1 mei 2013

Het RPA IJssel-Vecht heeft drie doelstellingen. Allereerst proberen de samenwerkende partijen de werking van de arbeidsmarkt te verbeteren. Dit gebeurt door een proactief arbeidsmarktbeleid, vraag en aanbod worden beter op elkaar afgestemd. Daarnaast streven de partijen naar het verhogen van de arbeidskwaliteit in de regio. Dit wil zeggen dat de partijen investeren in de kwaliteit van onderwijs, het voorkomen van schoolverlaters zonder diploma of het bijscholen van werkzoekenden. Tot slot proberen de samenwerkende partijen het arbeidsaanbod te vergroten. Er wordt bijvoorbeeld gewerkt aan het verbeteren van de toegang tot de arbeidsmarkt, het verbeteren van re-integratie. Daarnaast wordt geïnvesteerd in het vergroten van de arbeidsparticipatie. Dergelijk maatschappelijke vraagstukken kunnen niet alleen worden opgelost door overheidsorganisaties, maar vragen om actieve samenwerkingsverbanden met andere partijen zoals scholen en het bedrijfsleven. De missie van het RPA is als volgt geformuleerd: "De drie kolommen, ondernemers, overheden en onderwijs, zijn verbonden in partnership, omdat zij de gezamenlijke verantwoordelijkheid en economische noodzaak delen om te zorgen voor een duurzaam gezonde arbeidsmarkt in de regio IJssel-Vecht. De vertegenwoordigers uit de genoemde kolommen delen de overtuiging dat nauwe samenwerking en een gezamenlijke aanpak leidt tot het beste economische resultaat. In de wetenschap dat geen van de kolommen arbeidsmarktproblemen alleen kan oplossen ligt samenwerking voor de hand".<sup>4</sup> Opvallend is dat in de missie gesproken wordt over drie kolommen, de tak van werknemersorganisaties wordt hier niet apart benoemd, terwijl in andere documenten vier kolommen worden onderscheiden. In dit onderzoek hanteren we de zoals in documenten aangetroffen schematische weergave van het RPA IJssel-Vecht, met vier kolommen (zie onderstaande figuur 1).



*Figuur 1.1 Schematische weergave van het RPA IJssel-Vecht*

<sup>4</sup> Bron: Sociale Agenda RPA IJssel-Vecht, 2013

In mei 2013 is er door verschillende partijen binnen het RPA IJssel-Vecht een sociale agenda gemaakt waarin de betrokken partijen gezamenlijk hun ambities hebben geformuleerd voor de onderwijs- en arbeidsmarkt in de periode 2013-2017. Afsproken is om de doelstellingen op een projectgerichte aanpak te realiseren. Per project kan de samenwerking tussen die partijen verschillen en kunnen partijen andere rollen innemen.

Het RPA is een organisatienetwerk, het is geen instituut dat bepaalde bevoegdheden of taken heeft. De samenwerkende partijen delen de (financiële) verantwoordelijkheid voor de uitvoering van plannen. Binnen het netwerk handelen alle betrokkenen vanuit hun eigen bevoegd- en verantwoordelijkheden.<sup>5</sup> Tot nu toe is er van uit de Rijksoverheid tweemaal een financiële stimulering voor het RPA uitgegeven. Deze zijn naar de centrumgemeente gegaan, in dit geval de gemeente Zwolle. Deze gemeente moet dan zorgen voor een plan van aanpak dat door alle partijen binnen het RPA gedragen wordt. Er is geen sprake van een standaard subsidiering vanuit de overheid voor het RPA. De Provincie Overijssel subsidieert de projecten. De deelnemende partners dragen alle een financiële bijdrage voor het RPA af. De werkgeversorganisatie VNO-NCW int deze bijdrage.

Het RPA IJssel-Vecht heeft een kwartiermaker die afkomstig is van de werkgeversorganisatie VNO-NCW. Voorheen was deze kwartiermaker afkomstig van de gemeente Zwolle, maar om werkgevers meer te betrekken bij het regionale arbeidsmarktbeleid is de kwartiermaker gekozen uit de werkgeverskolom. Deze persoon is speciaal aangesteld om alle partijen in het netwerk samen te brengen.

Het hoogste orgaan van het RPA IJssel-Vecht is de RPA Raad. Hierin nemen de bestuurders/managers zitting uit vier kolommen (de werkgevers, onderwijs en overheid. "De RPA Raad heeft tot taak om besluiten te nemen over een gezamenlijke visie op toekomstige ontwikkelingen op de regionale arbeidsmarkt vertaald in concrete doelstellingen en activiteiten die vastgelegd worden in een activiteitenprogramma".<sup>6</sup> De kaders van deze visie en de activiteiten en doelstellingen worden bewaakt door het gemandateerd overleg tussen vertegenwoordigers van de vier kolommen. De afstemming van plannen en ideeën met de vier kolommen gebeurt bijvoorbeeld door middel van het ambtelijk overleg. Projecten en programma's worden uitgewerkt in programmateams bestaande uit representanten uit de vier verschillende kolommen (zie figuur 1.1).

## 1.2 Probleemstelling

Recente ontwikkelingen in de omgeving van het RPA IJssel-Vecht maken het nuttig en interessant om de samenwerkingsprocessen binnen het RPA als organisatienetwerk nader te onderzoeken. Allereerst bestaat er vanuit het Rijk de wens om het arbeidsmarktbeleid op regionaal niveau vorm te geven. Het nieuwe Sociaal Akkoord en het daarbij horende vernieuwde takenpakket versterken de druk voor lokale overheden om samen te werken met publieke en private partijen op het gebied van arbeidsmarktbeleid. Spanningen op de huidige arbeidsmarkt en de verwachte tekorten in de toekomst stellen overheid, onderwijs en ondernemers voor grote uitdagingen. De vraagstukken zijn zo complex dat het belangrijk is dat de partijen samenwerking zoeken in een organisatienetwerk en hun kennis en krachten bundelen (Van Delden, 2009). Ten tweede is het RPA een lange tijd een platform geweest waarin verschillende partijen enkel spraken over problemen en uitdagingen op de arbeidsmarkt (Rapport Slagvaardig en Toekomstbestendig, 2011). Om ervoor te zorgen dat er niet alleen wordt gesproken over problemen, maar deze ook worden aangepakt, is het van belang dat de partijen daadwerkelijk gaan samenwerken. Dit betekent dat de overheid nauw moet samenwerken met ondernemers en onderwijsinstellingen. Zoals in de vorige paragraaf beschreven gaat samenwerking om complexe maatschappelijke problemen aan te pakken op politiek gevoelig terrein (zoals de arbeidsmarkt) niet van zelf. Uit de conclusie van diverse onderzoeken die zijn uitgevoerd (onder andere: Inspectie Werk en Inkomen uit 2008 en 2011) blijkt ook dat de regionale samenwerking voornamelijk blijft bij afstemming. Concrete samenwerking blijft uit, waardoor ook het succesvol koppelen van vraag en aanbod op de

<sup>5</sup> Bron: Ministerie van Sociale Zaken (<http://www.st-ab.nl/abwor73.htm>)

<sup>6</sup> Bron: RPA Rapport, Slagvaardig en Toekomstbestendig, 2011

arbeidsmarkt erg beperkt is. Al twee keer eerder is er geprobeerd om het arbeidsmarktbeleid op regionaal niveau te regelen. Twee keer eerder is dit niet goed van de grond gekomen. De vraag is daarom of het RPA IJssel-Vecht een goede vorm van netwerksamenwerking is waarbinnen partijen in de regio de arbeidsmarktproblematiek kunnen aanpakken. En welke factoren beïnvloeden deze samenwerking binnen organisatienetwerken?

### 1.2.1 Doel van het onderzoek

In huidige economische omstandigheden is het heel belangrijk dat er op regionaalniveau samengewerkt wordt tussen overheid, onderwijs, werkgevers en werknemers. Regionaal arbeidsmarktbeleid zou moeten bijdragen aan een betere *match* tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Het RPA IJssel-Vecht verwacht dat door samenwerking tussen verschillende partijen meer mensen aan werk komen.

Het RPA IJssel-Vecht gaat er van uit dat een betere samenwerking tussen overheid, onderwijs en ondernemers de arbeidsmarkt kan verbeteren, door te voorzien in een betere aansluiting met de arbeidsmarkt. De gemeenten en het UWV bieden inzage in hun werklozenbestand, de ondernemers zijn nu en in de toekomst op zoek naar goed gekwalificeerd personeel en de onderwijsinstellingen kunnen voorzien in de kennisbehoefte die ontstaat door het willen opleiden en omscholen van werkzoekenden. In 2011 werd besloten dat een herziening van het RPA nodig was. Vaak was het RPA een platform waar partijen praatten, maar weinig deden. Dit resulteerde in het rapport *Slagvaardig en Toekomstbestendig*, waarin een nieuwe structuur voor het RPA IJssel-Vecht geformuleerd werd. Het RPA IJssel-Vecht heeft geen eigen organisatie en het neemt geen bevoegdheden of taken van leden over, maar legt verbindingen om de samenwerking tussen overheid, onderwijs, werkgevers en werknemers te optimaliseren. In 2013 fungeert het RPA IJssel-Vecht nog niet als een platform dat de regionale vraag en aanbod op de arbeidsmarkt op elkaar afstemt en mensen uit de werkloosheid kan helpen. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te geven in een aantal factoren dat die samenwerking kan beïnvloeden. Inzicht in deze factoren kunnen bijdragen aan een verbetering van de samenwerking tussen de verschillende partijen in dit organisatienetwerk. Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen welke interne factoren de samenwerking tussen de partijen in organisatienetwerk RPA IJssel-Vecht beïnvloeden.

### 1.2.2 Hoofd- en deelvragen

Zoals beschreven in paragraaf 1.2 is doel dit onderzoek om inzicht te krijgen in een aantal factoren dat die samenwerking kan beïnvloeden. Inzicht in deze factoren kunnen bijdragen aan een verbetering van de samenwerking tussen de verschillende partijen in dit organisatienetwerk. Om dit inzicht te verkrijgen zal er in dit onderzoek getracht worden de onderstaande vraag te beantwoorden:

*Welke interne factoren beïnvloeden de inter-organisatorische samenwerking binnen een organisatienetwerk als het RPA IJssel-Vecht?*

Om deze vraag te beantwoorden zal onderzoek gedaan worden naar de interne factoren in het RPA IJssel-Vecht. Er wordt onderscheid gemaakt tussen kenmerken van het organisatienetwerk en bepaalde aspecten van de huidige samenwerking. Om het organisatienetwerk te onderzoeken worden de volgende deelvragen beantwoord:

1. Welke structuur kenmerken van het organisatienetwerk RPA IJssel-Vecht beïnvloeden de samenwerking?
2. Welke geformaliseerde processen in het RPA IJssel-Vecht beïnvloeden de samenwerking?

Om onderzoek te doen naar de aspecten binnen de samenwerking wordt de volgende vraag beantwoord:

3. Welke relationele aspecten van samenwerking beïnvloeden de samenwerking?

Deze deelvragen worden beantwoord met behulp van de empirische data (interviews) en een literatuurstudie. De antwoorden op deelvraag 1 en 2 zijn te vinden in paragraaf 4.1.7 en het antwoord op deelvraag 3 is te vinden in paragraaf 4.2.5.

### **1.3 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie**

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant omdat er vaker vraagstukken worden opgelost vanuit netwerken. Bedrijven, organisaties en overheden zoeken steeds meer in de vorm van een gezamenlijk samenwerkingsverband naar oplossingen. Het verkrijgen van meer inzicht in welke factoren de samenwerking binnen organisatienetwerken beïnvloeden kan bijdragen aan het beter functioneren van organisatienetwerken. Meer specifiek hoopt dit onderzoek een bijdrage te kunnen leveren aan het tot stand komen van succesvol regionaal arbeidsmarktbeleid van het RPA IJssel-Vecht. Dit onderzoek hoopt ook inzage te kunnen geven in de mogelijke belemmerende factoren waar de verschillende deelnemende partijen tegenaan lopen, maar ook welke zaken al goed gaan, in de samenwerking.

In wetenschappelijke literatuur is al veel geschreven over verschillende organisatienetwerken. Dit onderzoek probeert inzicht te geven in de interne factoren die samenwerking binnen deze netwerken beïnvloeden. Omdat het complex is om de effectiviteit van een netwerk te meten, wordt in dit onderzoek nagegaan hoe samenwerking tussen overheid, onderwijs, werkgevers en werknemers in een organisatienetwerk tot stand komt. Verwacht wordt dat inzicht in samenwerkingsprocessen zal bijdragen aan inzicht in het organisatienetwerk.

#### **Leeswijzer**

Het tweede hoofdstuk betreft het conceptuele kader. In dit hoofdstuk worden verschillende theoretische perspectieven op de concepten organisatienetwerken en samenwerking beschreven. Deze theoretische perspectieven zijn opgedeeld in tien belangrijke factoren die samenwerking in organisatienetwerken beïnvloeden. Het derde hoofdstuk is een methodische verantwoording. In dit hoofdstuk wordt beschreven welk onderzoeksperspectief is gehanteerd, welke rol de onderzoeker heeft, hoe validiteit en betrouwbaarheid gewaarborgd worden en welke methoden van dataverzameling zijn gebruikt. Het vierde hoofdstuk is een beschrijving van de resultaten. Aan de hand van de inzichten uit het theoretisch hoofdstuk en de analyse van de empirische data worden de deelvragen beantwoord. De antwoorden op deelvraag 1 en 2 zijn te vinden in paragraaf 4.1.7 en het antwoord op deelvraag 3 is te vinden in paragraaf 4.2.5. In hoofdstuk 5 wordt in de conclusie een antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek gegeven. Het zesde hoofdstuk bevat de discussie: een kritische reflectie op het onderzoekproces.

## 2. Conceptueel Kader

Dit hoofdstuk beschrijft een aantal factoren dat inter-organisatorische netwerksamenwerking kan beïnvloeden. Om een goed beeld te krijgen van deze factoren is het hoofdstuk onderverdeeld in twee centrale concepten, te weten organisatienetwerken en samenwerking.

### 2.1 Organisatienetwerken

Deze paragraaf gaat in op organisatienetwerken. Om een organisatienetwerk te onderzoeken gaat deze paragraaf in op de structuur kenmerken en meer geformaliseerde processen in een organisatienetwerk. Om dit te kunnen doen wordt in dit hoofdstuk eerst beschreven wat in dit onderzoek onder organisatienetwerken wordt verstaan. In de daarop volgende paragrafen wordt de structuur van organisatienetwerken beschreven en wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende typen organisatienetwerken. Vervolgens zullen vier geformaliseerde processen in organisatienetwerken beschreven worden: het stellen van doelen, het verdelen van middelen, sturingsprocessen en krachtenvelden.

#### 2.1.1 Wat is een organisatienetwerk?

In de literatuur over organisatienetwerken worden veel overeenkomstige definities gegeven van organisatienetwerken. Verschillende definities beschrijven voornamelijk nuanceverschillen en benadrukken verschillende kenmerken. Castells (2009, p.21) beschrijft: "Networks are complex structures of communication constructed around a set of goals that simultaneously ensure unity in purpose and flexibility of execution by their adaptability to the operating environment". Castells beschrijft in deze definitie netwerken als complexe communicatiestructuren rondom gestelde doelen. Uit deze definitie wordt duidelijk dat organisatienetwerken geen statische, hiërarchische entiteiten zijn. Netwerken kunnen na verloop van tijd, en afhankelijk van de doelstelling, van vorm en samenstelling veranderen: netwerken hebben een flexibele vorm. Relaties met andere organisaties bepalen de mate van flexibiliteit in organisatienetwerken.

Organisatienetwerken zijn geen fysieke organisaties, waardoor ze moeilijk af te bakenen zijn (Williamson, 1991 in: Grandori & Soda, 1995). Het is belangrijk om het flexibele karakter te beschrijven omdat dit organisatienetwerken onderscheidt van andere organisatievormen. Gulati en Gargiulo (1999, p.1441) beschrijven dat organisatienetwerken op een haast natuurlijke wijze ontstaan: "Interorganizational networks are thus evolutionary products of embedded organizational action in which new alliances are increasingly embedded in the very same network that has shaped the organizational decisions to form those alliances". Volgens de visie van Gulati en Gargiulo (1999) zijn netwerken onderhevig aan een dynamisch proces waarin organisaties bouwen op eerdere ervaringen met eventuele samenwerkingspartners. Deze definitie geeft aan dat de relaties tussen personen een belangrijke basis zijn voor organisatienetwerken.

Het relationele aspect van organisatienetwerken wordt ook onderschreven door Grandori en Soda (1995). Zij bouwen voort op de kennis dat alle economische relaties tussen bedrijven plaatsvinden in een web van bestaande sociale relaties. Interpersoonlijke banden liggen veelal aan de basis van zakelijke (economische) netwerken. Grandori en Soda (1995, p.190) beschrijven de neo-institutionele beschouwing op netwerken en geven aan dat de onderlinge afhankelijkheid van organisaties een bron van legitimiteit is. Net als tussen personen, helpen relaties bedrijven om te "overleven".

Ahuja (2000, p.426) geeft aan dat organisaties op vrijwillige basis toetreden tot: "[...] an interfirm collaborative linkage (is a) voluntary agreement between independent organizations to share resources". Oliver (1990, p.242) beschrijft dat organisaties bewust relaties aangaan met andere organisaties, maar wel gestuurd worden door onbewuste processen, oftewel bewuste keuzes maken, onder de "[...] constraints of a variety of conditions that limit or influence their choices". Ook Boonstra (2007, p.24) geeft het belang van relaties in organisatienetwerken aan: organisatienetwerken zijn een "[...] overkoepelende organisatievorm van autonome organisaties met wederzijdse belangen die hun krachten willen bundelen om hun doelen te realiseren". De

definitie van Boonstra is nuttig om aan te geven dat verschillende belangen spelen in een organisatienetwerk. Dit kunnen gezamenlijke of organisatie-individuele belangen zijn.

Op basis van bovenstaande kan gesteld worden dat in een definitie van organisatienetwerken een aantal kenmerken belangrijk is. Een organisatienetwerk is geen fysieke vorm, maar het heeft een flexibel karakter. Relaties tussen meerdere organisaties staan centraal waarbij organisaties op vrijwillige basis tot het netwerk toetreden. In een organisatienetwerk spelen verschillende organisatie-individuele belangen. In dit onderzoek wordt het organisatienetwerk als volgt gedefinieerd:

*Een organisatienetwerk is een flexibele organisatievorm waarin inter-organisatorische samenwerking tussen individuele organisaties met wederzijdse belangen op vrijwillige basis bewust wordt gekozen en vorm krijgt om bepaalde gezamenlijke doelen te bereiken.*

### 2.1.2 Structuur van een organisatienetwerk

In deze sub paragraaf wordt ingezoomd op de structuur van organisatienetwerken. Daarbij wordt een aantal structuren onderscheiden. Ook beschrijft deze sub paragraaf enkele belangrijke kenmerken die de verschillende structuren hebben. Vragen die beantwoord worden zijn onder andere: Hoe is een organisatienetwerk georganiseerd? Hoe ontwikkelen relaties tussen organisaties zich in organisatienetwerken en zijn sommige relaties belangrijker dan andere?

#### Netwerkstructuur

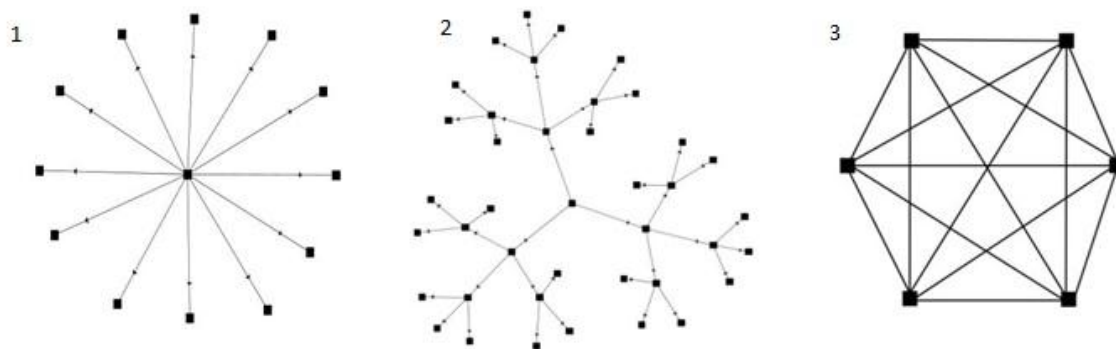
Organisatienetwerken zijn een flexibele organisatievorm. Dit betekent echter niet dat organisatienetwerken geen structuur hebben. Inzicht in de structuur van organisatienetwerken is relevant omdat de structuur invloed heeft op de wijze waarop informatie tussen de leden van organisatienetwerken gedeeld wordt. Veel organisatienetwerken bestaan bij de gratie van het delen van kennis en informatie. Provan, Kenis & Sydow (2007) stellen dat de structuur van een organisatienetwerk, en daarmee de positie van elke organisatie in het netwerk, van invloed is op het delen van informatie in het netwerk. Door te kijken naar de structuur wordt het mogelijk om te bepalen of en waar er sub-netwerken of groepen in het organisatienetwerk bevinden die de effectiviteit van het netwerk kunnen beïnvloeden. In deze paragraaf worden eerst de drie meest voorkomende typologische structuren van organisatienetwerk besproken, te weten de *hub and spoke* structuur, de *dense cluster* structuur en de *multi-tiered hub* structuur. Daarna worden drie belangrijke kenmerken van die structuren besproken: organisatienetwerken hebben te maken met grenzen en horizonnen, er zijn *strong ties* en *weak ties* en organisatienetwerken maken deel uit van andere (organisatie)netwerken. Daarnaast wordt ook aandacht besteed aan het verschil tussen open en gesloten netwerken.

In literatuur over de structuur van organisatienetwerken wordt veel gebruikt gemaakt van literatuur over sociale netwerken waarbij actoren in het netwerk worden beschouwd als individuen. Om de structuur van een organisatienetwerk te beschrijven, spreken Ahuja, Soda & Zaheer (2012, p.435) van de architectuur van organisatienetwerken waarbij: "[...] the nodes that comprise the network, the ties that connect the nodes and the patterns or structures that result from these connections. Network architectures can therefore be associated with the number, identity, and characteristics of nodes; the location, content, or strength of ties; and the pattern of interconnections or ties among nodes". Bij organisatienetwerken staan deze *nodes* voor de verschillende deelnemende organisaties. Verschillende knooppunten kunnen in een netwerk samenkomen in zogeheten *hubs*: middelpunten.

#### Netwerktopologie

Een netwerktopologie laat zien hoe in een netwerk verschillende knooppunten onderling met elkaar verbonden zijn. Aan de hand van Plastrik & Tayler (2006) zullen kort drie verschillende topologische structuren van organisatienetwerken worden behandeld, namelijk: *hub-and-spoke*, *dense cluster* en de *multi-tiered hub*. De topologie van een organisatienetwerk heeft onder andere invloed op de snelheid van communicatie en wie er in het netwerk met elkaar zijn verbonden.

Plastrik & Taylor (2006) geven aan dat er meerdere topologieën zijn, maar dat dit de meest voorkomende zijn.



Figuur 2.1 Drie topologische netwerkstructuren: hub-and-spoke (1), multi-tiered hub (2) en dense cluster (3) (bron: Plastrik & Taylor 2006).

De *hub-and spoke* structuur is vaak aanwezig in de beginfase van een organisatienetwerk, waarbij een knooppunt als middelpunt fungeert in het netwerk en in contact staat met verschillende andere knooppunten die zelf niet met elkaar in contact staan (zie figuur 2.1). Informatie en kennis wordt gedeeld via het middelpunt met de overige partijen. Plastrik & Taylor (2006) geven aan dat deze structuur handig is aan het begin van het organisatienetwerk omdat er één middelpunt is en kan zorgen voor overzicht in het netwerk. Maar naarmate het netwerk groeit, kan deze structuur een 'bottleneck' vormen waarin informatie te langzaam door het netwerk vloeit en het in de weg gaat staan bij het maken en onderhouden van relaties tussen de andere deelnemende partijen.

De *Multi-Tiered Hub* wordt gekarakteriseerd door een boomvormige verbinding tussen de nodes. Hierdoor zijn er efficiënte lijnen die zorgen voor het snel verspreiden van informatie (zie figuur 2).

Bij een *dense cluster* structuur is iedereen in het netwerk met elkaar verbonden en hebben alle partijen even veel connecties. Ook is er geen centraal middelpunt (zie figuur 2.1).

Ter aanvulling op verschillende structuren die organisatienetwerken kunnen aannemen, beschrijven Plastrik & Taylor (2006) drie belangrijke andere kenmerken van organisatienetwerkstructuren, te weten grenzen en horizonnen, *strong ties* en *weak ties* en het feit dat organisatienetwerken ook weer deel uitmaken van andere netwerken.

De structuur van een organisatienetwerk heeft te maken met grenzen en horizonnen. Plastrik & Taylor (2006) spreken over de grens waar lidmaatschap van het organisatienetwerk eindigt en waar het 'niet-lidmaatschap' begint.

De auteurs spreken ook van een horizon: de mate van zicht over het gehele netwerk door een deelnemende partij. Hoe meer deelnemende organisaties in een netwerk, des te meer activiteiten plaatsvinden 'over de horizon' van de meeste partijen. Om elke organisatie in het netwerk van de juiste informatie en kennis te voorzien is goede communicatie nodig. Maar niet iedereen heeft dezelfde kennis en informatie nodig. Daarom onderschrijven Provan & Lammaire (2012) het belang van selectieve integratie: "Selective integration means that network links must be targeted and appropriate, so that those organizations that need to work closely together do so, while others do not" (Provan & Lammaire, 2012, p.644).

Een tweede kenmerk van de structuur van organisatienetwerken is de aanwezigheid van *strong ties* en *weak ties* tussen knooppunten. Wanneer er veel contact is geweest tussen verschillende organisaties en deze elkaar vertrouwen en begrijpen spreken Provan & Lammaire (2012) van *strong ties*. Deze *strong ties* zijn de kern van het netwerk. Om de kern van het organisatienetwerk heen, in de periferie, zijn ook organisaties met elkaar verbonden. Deze relaties zijn het resultaat van minder frequent en minder noodzakelijk contact. Provan & Lammaire (2012) spreken dan over *weak*



*ties*. Provan & Lammaire (2012) geven aan dat het belangrijk is dat er in een netwerk zowel *strong ties* en *weak ties* aanwezig zijn. *Strong ties* zijn goed voor het onderhouden of versterken van vertrouwen en het delen van bestaande informatie. *Weak ties* zijn juist nuttig voor het genereren van nieuwe ideeën. Burt (2001) stelt dat er twee mechanismen in een organisatienetwerk aan het werk zijn. De *strong ties* zorgen voor *network closure* (voor het genereren van vertrouwen) en de *weak ties* zorgen voor *structural holes* (ze bieden diversiteit maar dit kan ten koste gaan van de identiteit van het organisatie netwerk). Organisatienetwerken kunnen daarom kiezen voor een meer open of een meer gesloten netwerk. Er is hier sprake van een paradox: Aan de ene kant staat een open netwerk waarin nieuwe kennis en nieuwe partners welkom zijn. Aan de andere kant staat een gesloten netwerk waarin sterke relaties een basis zijn voor veel vertrouwen. Belangrijk is het dus om een netwerkvorm te realiseren die aansluit bij de gezamenlijke uitdaging. Is er sprake van een vraagstuk dat veel innovatie vergt en waar nieuwe kennis welkom is, dan is een open netwerk wenselijk. Een gesloten netwerk kan bijdragen aan de realisatie van een innovatief idee doordat partners elkaar vertrouwen en daarom willen investeren in de samenwerking (Boonstra 2007:9).

Het derde kenmerk van de structuur van organisatienetwerken bestaat uit het feit dat organisatienetwerken onderdeel zijn van weer andere netwerken: “[...] most of us participate in the core of several or many networks” (Plastrik & Taylor, 2006, p.53). Leden van het organisatienetwerk moeten de afweging maken of partijen die van buiten het netwerk komen, als *strong ties* of *weak ties* een bijdrage kunnen leveren aan het netwerk (Plastrik & Taylor, 2006). Het is goed mogelijk dat sommige connecties *strong ties* worden en deel gaan uitmaken van de kern van het organisatienetwerk; terwijl andere connecties *weak ties* kunnen worden en deel gaan uitmaken van de periferie (Provan & Lammaire, 2012, p.647).

Samenvattend kan op basis van bovenstaande gesteld worden dat elk organisatienetwerk een bepaalde structuur heeft en dat deze structuur in de loop van tijd kan veranderen. Inzicht in deze structuur kan de onderzoeker helpen om helder te krijgen hoe informatie en kennis in een netwerk gedeeld wordt. Wanneer bepaald is welke structuur een netwerk heeft is het nuttig om onderzoek te doen naar de grenzen en horizonnen en de *strong* en *weak ties* binnen een netwerk. Op deze manier kunnen relaties in een netwerk zichtbaar gemaakt worden. De open of gesloten vorm van een netwerk kan afhankelijk van het doel (nieuwe kennis verkrijgen en delen of projecten realiseren) bijdragen aan de effectiviteit van een netwerk. In een onderzoek naar de structuur van organisatienetwerken zijn de volgende vragen relevant: Hoe is het organisatienetwerk georganiseerd? Hoe en tussen welke knooppunten wordt informatie gedeeld? Hoe treden nieuwe organisaties toe en hebben alle leden toegang tot dezelfde informatie?

### 2.1.3 Verschillende typen netwerken en hun functies

Is het belangrijk om onderscheid te maken tussen organisatienetwerken? En zo ja, welke organisatienetwerken kunnen we dan onderscheiden en op basis waarvan wordt er onderscheid gemaakt? Het is belangrijk om te erkennen dat er niet zoiets is als hét organisatienetwerk. Inzicht in het type organisatienetwerk is relevant omdat het in een studie naar organisatienetwerken handvatten kan bieden om het netwerk en haar processen te begrijpen en evalueren (Berry, Brower, Choi, Xinfang Goa, Jang, Kwon & Word, 2004). In deze paragraaf wordt eerst kort beschreven waarom het lastig is om organisatienetwerken te onderscheiden in verschillende typen. Vervolgens worden drie typen organisatienetwerken beschreven.

Huerta, Casebeer & VanderPlaat (2006) geven aan dat het beschrijven van netwerken op verschillende manieren kan, vaak gebeurt het op basis van de activiteiten (de processen die plaatsvinden in het netwerk) of op basis van de daadwerkelijke uitkomsten (de doelen die het netwerk heeft geformuleerd). Huerta et al. (2006, p.12) stellen dat: “Classifying networks in terms of their processes suggests that network activities lie on a continuum between pure exploration and pure exploitation...Networks can also be classified in terms of their goals, with some focusing on conception and others on implementation”. Onderscheid op basis van activiteiten of doelen kan lastig zijn omdat in netwerken bepaalde activiteiten ook het doel van het netwerk kunnen zijn,

bijvoorbeeld kennisdeling. Wanneer is het delen van informatie een voorbeeld van een activiteit of het doel van een organisatienetwerk? Zowel het delen van informatie als het creëren en delen van kennis dragen bij aan het aanpakken van complexe vraagstukken en het leveren van bepaalde diensten en goederen (Popp, Mackean, Casebeer, Milward & Lindstrom, 2013, p.30).

Isset, Mergel, Leroux, Mischen & Rethemeyer (2011) onderscheiden drie typen netwerken op basis van functies, te weten: het *policy network*, het *collaborative network* en het *governance network*.

In het *policy network* is er een gezamenlijke interesse in publieke besluitvorming binnen een bepaald beleidsgebied. De deelnemende organisaties zijn van elkaar afhankelijk en zijn vaak gericht op het nemen van besluiten over het toewijzen van publieke goederen.

Het tweede type netwerk, het *collaborative network*, staat samenwerking centraal, waarbij gezamenlijk wordt gewerkt aan het voorzien van publieke goederen, een bepaalde service of waarde toevoeging. Deze 'goederen' die voortkomen uit het organisatienetwerk kunnen niet door een enkele organisatie worden gecreëerd. Het *governance network* probeert te voorzien in publieke goederen en bepaalde services te combineren door het creëren van een gezamenlijk beleid. Daarbij ligt de nadruk op het coördineren van de deelnemende organisaties met een gezamenlijk doel en ligt er minder nadruk op het beleid of de 'producten' die het organisatienetwerk daadwerkelijk produceert (Issett et al., 2011, p.158).

Ook het indelen van organisatienetwerken op basis van hun functie kan voor verwarring zorgen. Popp et al. (2013) geven aan dat verschillende organisaties soms meerdere functies kunnen hebben die kunnen veranderen in de loop der tijd, maar dat er vaak sprake is van een primaire functie en soms ook secundaire functies.

Uit bovenstaande kan geconcludeerd worden dat het indelen van organisatienetwerken in verschillende typen netwerken niet eenduidig is. Toch is het indelen relevant omdat deze indeling inzicht kan bieden in de doelen en activiteiten in een organisatienetwerk. Daarnaast biedt het inzicht in de focus van het organisatienetwerk. In het kader van dit onderzoek naar organisatienetwerken kunnen de volgende vragen gesteld worden: Waar ligt de focus van het netwerk? Wat wil het netwerk bereiken? Hoe wil het netwerk dit bereiken?

## 2.2 Processen in een organisatienetwerk

In deze sub paragraaf wordt ingezoomd op de meer geformaliseerde processen in organisatienetwerken. Vragen die beantwoord worden, zijn onder andere: Hoe worden gezamenlijke doelen geformuleerd in een organisatienetwerk? Hoe worden middelen als tijd, kennis en geld in organisatienetwerken verdeeld en is sturing in een organisatienetwerk mogelijk?

### 2.2.1 Het stellen van gezamenlijke doelen in een organisatienetwerk

Uit de opgestelde definitie van organisatienetwerken in paragraaf 2.1.1 blijkt dat in een organisatienetwerk organisaties samenkomen om bepaalde gezamenlijke doelen te bereiken. In deze paragraaf wordt beschreven waarom een gezamenlijk doel belangrijk is en waar rekening mee gehouden dient te worden bij het opstellen van een gezamenlijk doel. Het beschrijven van een proces als het stellen van gezamenlijke doelen in een organisatienetwerk is voor dit onderzoek relevant omdat een gezamenlijk doel een van de belangrijkste redenen is waarom organisaties in een netwerk bijeenkomen en blijven. Zonder een duidelijk gezamenlijk doel zal een organisatienetwerk uiteenvallen. Creech (2001, p.12) geeft aan dat: "The identification of a concrete, widely shared problem or goal is... generally highlighted as one of the key pillars supporting networks. Networks that fail to develop such a focus do not survive their infant years...". Het is in organisatienetwerken belangrijk dat elke deelnemende organisatie weet wat de doelen zijn van het organisatienetwerk. De gezamenlijke doelen van het organisatienetwerk moeten helder zijn geformuleerd, moeten door elke partij worden begrepen en uiteindelijk ook worden ondersteund (Popp et al., 2013).

Wanneer er een gezamenlijk doel opgesteld wordt, is het belangrijk rekening te houden met de belangen van de individuele organisaties. Er moet een balans gevonden worden tussen organisatie-individuele doelen en de doelen van het organisatienetwerk: "The accountability

challenge for organizational actors in networks is to balance their organizational missions and goals with the collective network mission and goals; hence the importance of meaningfully engaging all network members in establishing those network goals in the first place” (Popp et al, 2013, p.61). Creech (2001) geeft aan dat het doel in veel gevallen door slechts één partij of organisatie wordt opgesteld. Het gevaar daarvan is dat het ‘gezamenlijke’ doel niet overeenkomt met de doelen van de deelnemende partijen of met de verwachtingen van partijen die overwegen om deel te nemen aan het netwerk. De kans dat spanningen tussen deelnemende organisaties uiteindelijk resulteren in een conflict is daarom ook niet uitgesloten. Het is voor de verschillende organisaties in het netwerk van belang om zich bewust te zijn van de mogelijke verschillen tussen de organisaties. Provan & Lemaire (2012) benadrukken dat sommige spanningen blijvend zijn, maar dat dit niet in de weg hoeft te staan bij de samenwerking. De verschillen tussen de in het netwerk deelnemende partijen zijn dan geaccepteerd. Als er toch conflicten ontstaan, zijn in een effectief organisatienetwerk mechanismen, of protocollen, aanwezig die het mogelijk maken om met ontstane conflicten om te gaan op een open en transparante manier (Provan & Lemaire, 2012). Dit voorkomt potentiële ‘scheve gezichten’ en zal het proces van conflictbeheersing bespoedigen. De auteurs geven ook aan dat men conflict niet uit de weg moet gaan, maar dat het ook soms nuttig kan zijn om de confrontatie aan te gaan: “[...] having some conflict can facilitate innovation” (Provan & Lemaire, 2012, p.643) (zie ook paragraaf 2.5.1).

Het organisatienetwerk dient gezamenlijk een plan van actie op te stellen over hoe de gestelde doelen moeten worden gerealiseerd (Creech, 2001). Aangeraden wordt om de gestelde doelen meetbaar te maken en expliciet te bespreken, zo zijn ze concreet voor deelnemers (Boonstra, 2007, p.29). Daarom is het belangrijk om vanaf het begin van samenwerking in een netwerk evaluatieprocessen vorm te geven. Zodra een netwerk daadwerkelijk actief is, is het belangrijk om evaluatiemomenten in te bouwen (Popp et al., 2013). Het is belangrijk constant de vraag te stellen wat het doel is van een netwerk en of men dit nog bereikt: “[...] what are you trying to achieve through the development of the network, and how will you be able to tell if you are progressing toward achieving this?” (Popp et al., 2013, p.67).

Bovenstaande literatuur over organisatienetwerken geeft aan dat het belangrijk is om te onderzoeken of er een gezamenlijk doel bestaat voor alle deelnemende organisaties. Als dat het geval is, zijn de volgende vragen relevant: Hoe is het gezamenlijke doel tot stand gekomen? Is dit een gezamenlijk proces geweest? Is het voor de deelnemende organisaties helder wat de gezamenlijke doelen zijn? Sluit het gezamenlijke doel aan op de organisatiedoelen van de deelnemende partijen?

### **2.2.2 Het verdelen van middelen in een organisatienetwerk**

Niet een markt gestuurde prijs bepaalt de middelen waar een netwerk gebruik van maakt, maar de gezamenlijke betrekking tussen deelnemende partijen aan een netwerk en de co-creatie van know-how en informatie zijn de middelen en het product van een netwerk. Dit maakt netwerken erg geschikt voor het oplossen van complexe problemen. De vraag blijft echter: kan het netwerk doen wat het wil doen? Zijn er genoeg middelen om de gestelde doelen te behalen? Daarom is het relevant om onderzoek te doen naar de wijze waarop middelen in een organisatienetwerk worden verworven en worden verdeeld. In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen financiële middelen, informatie en kennis en tijd (Gulati, Lavie & Madhavan, 2011). Het verdelen van de middelen tijd en kennis gaat vaak gemakkelijker dan het verdelen van middelen geld. Daarom zal nu verder worden ingegaan over het verdelen van financiële middelen in een organisatienetwerk.

In de literatuur over organisatienetwerken wordt gesteld dat netwerken vaak niet beschikken over voldoende financiële middelen (Creech, 2001). Binnen organisatienetwerken zijn middelen als kennis, informatie en know-how volop aanwezig, maar voor het behalen van de gestelde doelen zijn vaak ook financiële middelen nodig. Popp et al. (2013), Gulati et al. (2011), Huxham & Vangen (2005) en Creech (2001) geven aan dat financiële middelen noodzakelijk zijn voor het functioneren van organisatienetwerken en dat deze kosten niet moeten worden onderschat. De kosten zijn verschillend per organisatienetwerk en kunnen onder andere bestaan uit het

financieren van stafdiensten, het management of secretariaat. Er zijn verschillende manieren om een organisatienetwerk te financieren. Het maken van afspraken over de te betalen financiële bijdragen is erg belangrijk. Het is niet alleen belangrijk dat het afspraken moeten worden gemaakt over de te leveren bijdrage aan het organisatienetwerk: ook is het belangrijk dat het duidelijk is hoe de middelen worden verdeeld over het netwerk. Wanneer deze afspraken niet worden gemaakt, kan dat zorgen voor irritaties tussen de partijen en kan het de relaties op het spel zetten. Waar middelen voor het functioneren van het netwerk vandaan komen en hoe deze onder de deelnemende organisaties worden verdeeld, dient open, transparant en duidelijk voor alle partijen in het netwerk te zijn (Huxham & Vangen, 2005).

Samenvattend kan gesteld worden dat het voor organisatienetwerken belangrijk is om duidelijke afspraken te maken over de verdeling van middelen. Deze afspraken kunnen onderzocht worden door bij verschillende partijen na te gaan of zij inzicht hebben in deze afspraken, betrokken zijn bij het maken van deze afspraken en of zij achter hun eigen bijdrage aan het netwerk staan. Relevante vragen voor dit onderzoek zijn: Zijn er duidelijke afspraken gemaakt over de middelen? Is iedereen het eens over de wijze waarop de middelen worden verdeeld? Zijn er voldoende middelen om de gestelde doelen te bereiken? Is iedere partij het eens met de bijdrage die van de partijen wordt verwacht?

### 2.2.3 Sturing in een organisatienetwerk

Zoals in paragraaf 2.1.1 beschreven, hebben organisatienetwerken een flexibel karakter en geen hiërarchische structuur. Het is relevant om in dit onderzoek aandacht te besteden aan sturing, omdat zonder sturing een netwerk uit elkaar zal vallen (Van Dijk, 2006).

In deze paragraaf wordt beschreven dat sturing in een organisatienetwerk altijd gericht is op een balans tussen organisatieautonomie en gezamenlijk optreden. Daarnaast worden twee belangrijke rollen met betrekking tot sturing beschreven: de rol van de manager en de rol van de leider. Er kan binnen een netwerk sprake zijn van een centrale aansturing, maar de deelnemende organisaties blijven autonome organisaties. Volgens Popp et al. (2013) is het noodzakelijk om de juiste balans te vinden tussen het sturen op de gewenste gezamenlijke richting en de organisaties 'hun gang laten gaan'. Deelnemende organisaties aan een netwerk moeten vaak een deel van hun autonomie opgeven. Er is loyaliteit met de eigen organisatie en tegelijkertijd wordt er gewerkt aan een collectieve zaak, het is belangrijk om hier een balans in te creëren (Van Delden, 2009).

Het is in elk organisatienetwerk belangrijk dat bepaalde personen het proces en de taak van het organisatienetwerk bewaken: "[...] there is a key role for network managers and leaders to establish a foundation upon which network participants can operate, maintaining the flexibility and resiliency needed to accomplish network level tasks" (Popp et al., 2013, p.39).

Wanneer in een organisatienetwerk bepaald netwerkbeleid geformuleerd wordt, is het van belang om onderscheid te maken tussen beleids- en managementfuncties. Management en beleid is niet hetzelfde (Plastrik & Taylor, 2006). Plastrik & Taylor (2006) spreken van beleid als het te maken heeft met *sturen* in het netwerk, dit is een leidersfunctie. De auteurs spreken van management als het te maken heeft met de dagelijkse activiteiten van het netwerk: *roeien*.

Netwerkmanagement wordt gezien als "[...] a series of processes undertaken by a team of individuals, with various skills and capabilities, that are focused on defining both the direction to be taken by an inter-organizational entity and the allocation and implementation of resources towards those ends" (Hibbert, Huxham & Ring, 2008, p.391 in: Popp et al., 2013, p.43). In dit onderzoek zien we het management in een organisatienetwerk niet als een statisch orgaan, maar als een dynamisch element in de organisatie. 'Het management' kan veranderen afhankelijk van de fase of taak van het netwerk.

In organisatienetwerken bestaat geen traditionele 'chain of command'. Dit vraagt om nieuwe vormen van leiderschap waarin leiders meer optreden als facilitator, of tussenpersoon (Keast et. al., 2004). Kaats & Opheij (2011) stellen dat leidinggeven in netwerken vraagt om verbindend leiderschap. In navolging van Chrislip & Larson (1994) introduceren de auteurs de term *collaborative leaders*: [...] personen die relevante partijen bijeenbrengen, hun interacties faciliteren, neutraal zijn, kunnen omgaan met complexiteit en uiteenlopende belangen, niet

afhankelijk zijn van positioneel gezag, ambiguïteit kunnen tolereren, aandacht schenken aan vertrouwens ontwikkeling en zelf geen machtspositie wensen in te nemen en ook niet op de voorgrond willen treden” (Kaats & Opheij, 2011, p.53). Plastrik & Taylor (2006) spreken in dit geval over het belang van een *network weaver*. Een *network weaver* heeft de belangrijke taak om de verschillende organisaties met elkaar in contact te brengen en te houden. De *network weaver* kan minder actieve, latente, personen of organisaties weer meer bij het netwerk betrekken.

Op basis van bovenstaande kan gesteld worden dat in een organisatienetwerk gezocht wordt naar een balans tussen sturing vanuit het organisatienetwerk en de autonomie van organisaties. Een belangrijke rol ligt bij de netwerkmanager als toezichthouder op de dagelijkse taken en processen van een netwerk. Daarnaast moet een leider, of *network weaver*, zorgen dat partijen met elkaar in contact komen of blijven. In dit onderzoek zijn de volgende vragen relevant als het gaat om sturing in organisatienetwerken: Hoe kan er voor gezorgd worden dat de deelnemende organisaties in het organisatienetwerk dezelfde gezamenlijk werken aan een gezamenlijk doel? Hoe wordt er gewerkt aan het onderhouden van relaties in het organisatienetwerk? Hoe vindt sturing plaats in een organisatienetwerk? Wie heeft de dagelijkse leiding over het netwerk? Hebben organisaties voldoende autonomie? Wie voert managementtaken uit in het netwerk?

#### 2.2.4 Het krachtenveld in een netwerk

Heeft de ene partij in een organisatienetwerk meer invloed dan de andere partij? Op welke manier krijgen verschillende partijen invloed? Naast de bovengenoemde sturing kunnen partijen in een netwerk ook op andere manieren het samenwerkingsproces (en andere partijen in het organisatienetwerk) beïnvloeden. Het is relevant om inzicht te krijgen in het krachtenveld van een organisatienetwerk omdat het duidelijk kan maken welke partijen het proces bepalen, wie de doelen vormgeven en eventueel kunnen beïnvloeden. In deze paragraaf wordt aan de hand van Castells' netwerk theorie van macht (2011) duidelijk gemaakt welke vier soorten macht er spelen binnen een netwerk: *networking power*, *network power*, *networked power* en *network-making power*. Door deze vier soorten te beschrijven kan het abstracte begrip macht in een organisatienetwerk geoperationaliseerd worden.

##### **Networking power: invloed op het lidmaatschap van het organisatienetwerk**

Onder *Networking power* verstaat Castells de macht over wie en wat er bij het netwerk betrokken worden en wordt. Castells (2011) geeft aan dat er bepaalde vormen van in- en uitsluiting aanwezig (Castells, 2011). Castells onderscheidt verschillende rollen die invloed hebben op in- en uitsluiting van partijen. *Gatekeepers* bewaken de grenzen van een netwerk. *Programmers* hebben de capaciteit om mensen, media of boodschappen tot een netwerk toe te laten via de *gatekeepers* (Castells, 2011). In het kader van dit onderzoek zijn de volgende vragen relevant: Via welke partij treden nieuwe leden toe en welke partijen worden (deels) uitgesloten van het netwerk?

##### **Network Power: invloed op regels en protocollen**

*Network power* betreft de macht die geput kan worden uit de protocollen die in een organisatienetwerk ontstaan om de interactie tussen de deelnemende partijen te coördineren. In een netwerk ontwikkelen zich bepaalde protocollen waar langs de interactie verloopt. Door regels te handhaven kan een netwerk functioneren: betrokken knooppunten dienen zich aan de regels te houden. De mogelijkheid om invloed uit te oefenen op deze protocollen bepaalt de macht van een bepaalde partij in een netwerk. Op deze manier wordt macht niet gebruikt als een middel voor uitsluiting (maar kan natuurlijk wel), maar wordt deze macht gebruikt als middel om de regels van insluiting op te leggen. In het kader van dit onderzoek zijn de volgende vragen relevant: Wie bepaalt de regels binnen het organisatienetwerk? Wat beogen die regels?

##### **Networked Power: invloed op anderen in het netwerk**

Dit beschrijft de macht die partijen in een netwerk hebben over andere partijen. Het is de macht om bijvoorbeeld de agenda te bepalen, managementtaken uit te voeren of beslissingen te nemen. De bovengenoemde *programmers* hebben deze macht. In het kader van dit onderzoek zijn de

volgende vragen relevant: Wie bepaalt de agenda in het organisatienetwerk? Wie neemt er beslissingen in het netwerk? Wie voert managementtaken uit in het netwerk?

### **Network-making Power: invloed op zowel het lidmaatschap als de doelen van het netwerk**

Castells (2011) beschrijft dat *Network-making power* de belangrijkste vorm van macht is. Het betreft de capaciteit om een netwerk samen te stellen en daarmee ook de mogelijkheid om de doelen van een netwerk te bepalen of veranderen. Deze macht ligt bij de eerder genoemde *programmers*. Daarnaast betreft het de capaciteit om controle uit te oefenen op connecties met andere netwerken die relevant zijn voor dit netwerk. Castells noemt personen met deze macht *switchers*. Zij kunnen strategische samenwerkingsverbanden met andere netwerken aangaan. In het kader van dit onderzoek zijn de volgende vragen relevant: Wie bepaalt de netwerkdoelen? Wie bepaalt welke partijen kunnen toetreden of worden uitgesloten van het netwerk?

Samenvattend kan op basis van bovenstaande gesteld worden dat er verschillende vormen van macht het krachtenveld in een organisatienetwerk bepalen. In een onderzoek naar het krachtenveld in organisatienetwerken kan gekeken worden naar de vier vormen van macht en zijn de volgende vragen relevant: Via welke partij treden nieuwe leden toe? Wie bepaalt de regels binnen een organisatienetwerk? Wie bepaalt de agenda? Wie bepaalt de netwerkdoelen?

## **2.3 Samenvatting**

Uit de literatuur over organisatienetwerk kan opgemaakt worden dat een organisatienetwerk een flexibele organisatievorm is waarin inter-organisatorische samenwerking tussen individuele organisaties met wederzijdse belangen bewust wordt gekozen en vorm krijgt om bepaalde gezamenlijke doelen te bereiken. Elke organisatienetwerk heeft een bepaalde structuur. Er kunnen drie structuren onderscheiden worden: *Hub and spoke*, *dense cluster* en de *multi tiered hub*. Het onderscheid tussen de structuren wordt gebaseerd op de mate van verbindingen tussen partijen en het wel of niet aanwezig zijn van centrale partijen in een netwerk. Er worden drie kenmerken van organisatienetwerkstructuren onderscheiden: organisatienetwerkstructuren hebben grenzen en horizonnen, ze hebben *strong* en *weak ties* en zijn ook onderdeel van andere (organisatie)netwerkstructuren. Naast verschillende structuren worden drie typen organisatienetwerken beschreven: het *policy network*, het *collaborative network* en het *governance network*. Onderscheid tussen deze drie vormen wordt gebaseerd op de functie van het netwerk.

Het is belangrijk dat in een netwerk de gezamenlijke doelen helder en duidelijk zijn voor iedereen omdat deze doelen de voornaamste reden zijn waarom organisaties samenkomen en blijven. Zonder een duidelijk doel vallen netwerken uiteen. Om die doelen te bereiken moeten organisatienetwerken beschikken over de juiste middelen. Naast kennis en informatie zijn financiële middelen erg belangrijk. Waar het geld vandaan komt en waar het naar toe gaat dient transparant te zijn voor alle partijen. Om de beschikbare middelen op zo'n manier in te zetten dat deze bijdragen aan de realisatie van gezamenlijke doelen is een bepaalde vorm van sturing nodig. In organisatienetwerken is sturing altijd gericht op het vinden van een juiste balans tussen de autonomie van individuele organisaties en gezamenlijk optreden om gestelde doelen te bereiken. Er spelen hier twee belangrijke rollen; die van de managers als toezichhouder op dagelijkse taken en processen en de rol van de leider (*network weaver*) als verbinder. Hoe en waar deze sturing plaatsvindt heeft te maken met hoe het krachtenveld in een organisatienetwerk is verdeeld. Tot slot kan inzicht in het krachtenveld worden verkregen door vier soorten macht te onderscheiden: *networking power* (invloed op het lidmaatschap van het organisatienetwerk), *network power* (invloed op regels en protocollen), *networked power* (invloed op anderen in het netwerk) en *network-making power* (invloed op zowel het lidmaatschap als de doelen van het netwerk).

## **2.4 Samenwerking**

Het doel van deze paragraaf is om samenwerking in organisatienetwerken nader te onderzoeken.

Het samenwerkingsproces is complex en er is een multidisciplinaire benadering nodig om inzicht in het samenwerkingsproces te krijgen: "The multidisciplinary literature on collaboration confirms that collaboration is not an "either/or" and provides valuable insights into the complex nature of collaborative processes, an area in need of more systematic quantitative research to complement the extensive case research that currently exists" (Thomson, Perry & Miller, 2007, p.25). Om samenwerking multidisciplinair te benaderen, worden verschillende aspecten van samenwerking onderzocht. In paragraaf 2.4.1 wordt op basis van verschillende literatuur een definitie van samenwerking geformuleerd. De volgende paragraaf beschrijft de verschillende fasen in een samenwerkingsproces. Daarna worden enkele motieven om te gaan samenwerken in een organisatienetwerk benoemd. Omdat organisatienetwerken geen bureaucratisch opgebouwde organisaties zijn, maar 'vrijwillige' samenwerkingsverbanden waarin partners elkaar niet door strenge formalisering kunnen controleren, zijn relationele aspecten van samenwerking ook erg belangrijk. Vertrouwen in de samenwerkingspartner speelt dus een belangrijke rol: "Without trust and shared norms, sharing knowledge and making large joint investments are likely to be difficult and unproductive in any context (Coleman, 1988 in Ahuja, 2000, p.432). Het delen van normen en het vergroten van vertrouwen in samenwerkingsrelaties verloopt via communicatie: "Trust must be expressed in some way... [...] and it can be expressed only via communication" (Javala, 2006, p.111). Verdieping in communicatie en vertrouwen in samenwerkingsrelaties kan leiden tot begrip in complexiteit van de processen die bestaan om samenwerking tussen organisaties mogelijk te maken.

#### 2.4.1 Wat is samenwerking in een organisatienetwerk?

Om bepaalde gezamenlijke doelen te bereiken moeten partijen in een organisatienetwerk samenwerken. Samenwerking tussen organisaties speelt een belangrijke rol in organisatienetwerken. In een studie naar organisatienetwerken is het relevant om inter-organisatorische samenwerking te behandelen omdat dit noodzakelijk is om gezamenlijke doelen te bereiken. Interorganisatorische samenwerking is een term die in dit onderzoek gebruikt wordt voor het beschrijven van "[...] a process that can emerge as organizations interact with one another to create new organizational and social structures" (Thomson et al., 2007, p.23). Van Delden (2009, p.19) beschrijft samenwerking in een organisatienetwerk als samenwerking:

- bedoeld om specifieke maatschappelijke problemen of opgaven aan te pakken;
- gericht op een meer effectieve uitvoering door professionele medewerkers;
- samenwerking waarbij veel kennis moet worden uitgewisseld tussen complementaire partners;
- in de vorm van duurzaam uitvoerend werkverband;
- tussen meerdere organisaties.

Bovenstaande definitie van Van Delden beschrijft voornamelijk de zichtbare aspecten van inter-organisatorische samenwerking. Op deze manier worden bepaalde belangrijke relationele aspecten, zoals vertrouwen en communicatie, niet genoemd. Thomson et al., (2007, p.25) beschrijven juist het multidisciplinaire karakter van inter-organisatorische samenwerking:

"Collaboration is a process in which autonomous or semi- autonomous actors interact through formal and informal negotiation, jointly creating rules and structures governing their relationships and ways to act or decide on the issues that brought them together; it is a process involving shared norms and mutually beneficial interactions".

In de definitie van Thomson et al. (2007) komt een aantal belangrijke aspecten van samenwerking naar voren dat relevant is in dit onderzoek. Zo wordt beschreven dat samenwerking een proces is, er autonome en semi-autonome actoren bij betrokken zijn, er formele en informele onderhandeling plaatsvindt, gezamenlijke regels en structuren worden gevormd om om te gaan met zaken die partijen hebben samengebracht en dat samenwerking gaat over gedeelde normen en wederkerigheid.

Voor dit onderzoek zijn twee aspecten relevant. Ten eerste beschrijven Thomson et al. (2007) dat samenwerking het proces is van interactie tussen actoren: het heeft geen begin- of eindpunt. Het

is een proces waarin ervaringen uit het verleden de basis vormen voor nieuwe stappen om gezamenlijk verder te gaan. Het tweede aspect uit de definitie is dat samenwerking een proces is waarbij partijen werken aan zaken die hen samen hebben gebracht. Organisaties hebben vaak meerdere motieven om samen te werken met andere organisaties in een organisatienetwerk. Uit bovenstaande definitie van Thomson et al. (2007) blijkt dat gedeelde normen en wederzijds voordeel een rol spelen in het proces van samenwerking. Samenwerkingspartners moeten bepaalde normen met elkaar delen, er moet een bepaald wederzijds begrip zijn. Omdat dit aspect erg belangrijk is en een grote invloed heeft op de samenwerking wordt dit uitgewerkt in communicatie en vertrouwen.

Het is belangrijk om in een studie naar samenwerking onderscheid te maken tussen samenwerking tussen personen en samenwerking tussen organisaties. Keyton, Ford & Smith (2008) geven aan dat werknemers van een organisatie kunnen worden gezien als leden van een bepaalde groep of organisatie. In dit onderzoek wordt samenwerking op organisatieniveau onderzocht.

Uit bovenstaande inzichten en definities over samenwerking, wordt inter-organisatorische samenwerking in dit onderzoek gezien als:

*Een proces waarin complementaire (semi-)autonome partijen op basis van verschillende motieven en gedeelde normen op basis van vertrouwen werken aan gezamenlijk geformuleerde doelstellingen om specifieke (maatschappelijke) vraagstukken aan te pakken.*

Samenvattend kan op basis van bovenstaande gesteld worden dat samenwerking belangrijk is in organisatienetwerken: organisaties moeten samenwerken om doelen te bereiken. Drie belangrijke elementen spelen in dit onderzoek een rol. Allereerst wordt samenwerking beschreven als een proces waarin ervaringen uit het verleden meespelen, ten tweede hebben samenwerkingspartners vaak verschillende motieven om deel te nemen aan een samenwerking, ten derde heeft samenwerking een normatief aspect: gedeelde normen vormen een basis voor de samenwerking.

#### **2.4.2 Motieven om samen te werken in een organisatienetwerk**

Motieven zijn achterliggende redenen om bepaalde keuzes te maken (Bruce & Pepitone, 1999, p.13). Organisaties hebben vaak meerdere motieven om samen te werken met andere organisaties in een organisatienetwerk. Over het algemeen, zo stellen Provan & Kenis (2008), zoeken organisaties elkaar op omdat ze op die manier kunnen bereiken wat ze alleen niet hadden gekund: organisaties zijn (deels) van elkaar afhankelijk. Het is lastig om met verschillende organisaties tot een hecht organisatienetwerk te komen wanneer zij allemaal verschillende belangen en prioriteiten hebben. Daarom is vanaf het begin van een samenwerkingsproces het belangrijk dat samenwerkingspartners op de hoogte zijn van elkaars motieven om deel te nemen aan een netwerk. Als partijen van elkaar weten welke motieven er zijn om deel te nemen, wordt het gemakkelijker om gezamenlijke doelen te formuleren (Boonstra, 2007).

Olivier (1990) beschrijft zes motieven om samen te werken: *noodzakelijkheid, asymmetrie, wederkerigheid, efficiency, stabiliteit en legitimiteit*. De motieven die Olivier (1990) noemt sluiten nauw aan bij de motieven die Barringer & Harrison (2000) noemen om een samenwerking met andere organisaties aan te gaan, zoals het verlagen van kosten, het delen van kennis en hulpmiddelen, het nemen van strategische beslissingen, verschillende belanghebbenden, kennis creatie binnen de organisaties en institutionele invloeden. Daarnaast geven Child, Faulkner & Tallman (2005) ook een vijftal, deels overlappende, motieven voor het samenwerken in organisatienetwerken. Ook zij stellen dat het reduceren van onzekerheid, meer flexibiliteit, het vergroten van de capaciteit, het bevorderen van snelheid, de toegang tot middelen en vaardigheden en het verschaffen van informatie redenen zijn waarom organisaties samenwerken. Op basis van de hierboven genoemde auteurs zullen vijf voor dit onderzoek relevante motieven die organisaties hebben om met elkaar samen te werken worden beschreven, namelijk noodzaak, toegang tot kennis, wederkerigheid, omgaan met onzekerheden en onderlinge afhankelijkheid en legitimiteit.



### **Noodzaak**

Het kan voorkomen dat door voorgeschreven wetten of regels organisaties verplicht worden om gezamenlijk een bepaald probleem op te lossen. Dit is geen vrijwillige keuze, maar wel een reden voor organisaties om samen te werken. Ook kan het voorkomen dat organisaties elkaar echt nodig hebben: ze zijn afhankelijk van bepaalde hulpmiddelen.

### **Toegang tot kennis**

Organisaties nemen deel aan een netwerk om zo een voorsprong op anderen te krijgen omdat deelname aan een netwerk toegang biedt tot bepaalde bronnen van kennis, informatie en kapitaal. Daarnaast geven netwerken toegang tot zogenaamde kennis 'spillovers': nieuws kan snel verspreiden, nieuwe inzichten kunnen gemakkelijk worden gedeeld. Ook leidt samenwerking tot meer slagkracht: krachten kunnen worden gebundeld om bepaalde problemen op te lossen (Ahuja, 2000:428). Deze kennis of toegang tot bepaalde hulpmiddelen kan ook gebruikt worden om een bepaalde manier van controle uit te oefenen (Olivier, 1990).

### **Wederkerigheid**

Samenwerking tussen de verschillende partijen is nodig en is gericht op het behalen van wederzijds voordeel (Van Dijk, 2006). Samenwerkende organisaties willen input leveren omdat zij verwachten dat de uitkomsten voor alle partijen (dus ook voor zichzelf) voordelig zullen zijn.

### **Omgaan met onzekerheden en onderlinge afhankelijkheid**

Gulati & Garguilio (1999, p.1443) beschrijven dat onderlinge afhankelijkheid een van de belangrijkste redenen is voor organisaties om samen te werken in een organisatienetwerk: "Interorganizational cooperation is thus a means by which organizations manage their dependence on other organizations in their environment and attempt to mitigate the uncertainty generated by that dependence". Organisatienetwerken bieden een mogelijkheid om in een complexe samenleving, waar steeds meer instituten, bedrijven en overheden geconfronteerd worden met dezelfde (maatschappelijke) vraagstukken (en dus verbonden zijn) een manier om deze wederzijdse afhankelijkheid te reguleren en te benutten om problemen op te lossen (Grandori et al., 1995). Gulati en Gargiulo (1999) geven twee oorzaken van deze onzekerheid. Allereerst is het voor een organisatie moeilijk in te schatten wat de competenties en belangen van potentiële partners zijn. Daarnaast ontstaat er veel onzekerheid omdat het vaak niet duidelijk is hoe betrouwbaar een potentiële partner is.

### **Legitimiteit**

Organisaties kunnen deelnemen aan een netwerk omdat zij hun reputatie en/of imago willen verbeteren. Legitimiteit van de betreffende organisatie kan worden verhoogd door mee te liften op het imago van een partnerorganisatie. Binnen netwerken kan spanning ontstaan tussen interne en externe legitimiteit: de belangen van het netwerk kunnen in strijd zijn met de belangen van individuele organisaties of een andere partij in de omgeving. Het is belangrijk om daar een juiste balans in te vinden (Eggers & Goldsmith, 2004)

Bovengenoemde motieven zijn niet uitputtend voor participatie in een organisatienetwerk, maar laten zien dat er meerdere redenen zijn om samen te werken. Als partijen van elkaar weten welke motieven er zijn om deel te nemen, wordt het gemakkelijker om gezamenlijke doelen te formuleren. In het kader van dit onderzoek zijn de volgende vragen relevant: Weten partijen welke motieven samenwerkingspartners hebben? Welke motieven hebben de partijen zelf om deel te nemen aan het netwerk?

## **2.5 Relationale aspecten van samenwerking**

In dit deel worden twee belangrijke relationele aspecten van samenwerking beschreven: communicatie en vertrouwen. Verdieping in de communicatie en vertrouwen in

samenwerkingsrelaties kan leiden tot begrip in complexiteit van de processen die bestaan om samenwerking tussen organisaties mogelijk te maken.

### **2.5.1 Communicatie**

Deze paragraaf gaat in op de manier hoe communicatie van invloed is op samenwerkingsprocessen. Om duurzame samenwerking te realiseren, is het belangrijk dat partners binnen een netwerk regelmatig communiceren (Thomson et al., 2007). Het is relevant om te onderzoeken hoe communicatie in een organisatienetwerk plaatsvindt, omdat dit de samenwerking mogelijk maakt. Deze paragraaf gaat eerst in op wat in dit onderzoek onder communicatie wordt verstaan. Daarna zal een aantal doelen van communicatie worden beschreven. Bij gebrek aan communicatiemogelijkheden zal het samenwerkingsproces belemmerd worden. Wanneer regelmatig wordt gecommuniceerd, heeft dat positieve invloed op het samenwerkingsproces en kan het organisatienetwerk een aantal voordelen behalen. Deze voordelen worden verder op in de paragraaf behandeld.

#### **Effectieve communicatie**

Hugman (2009, p.15) beschrijft effectieve communicatie als een “[...] reciprocal, interactive process in which sender and recipient have responsibilities to ensure that a message has been received and understood. A communication is not complete until the loop has been closed: the sender has evidence from the recipient that the message has been received and made sense”. Zoals uit het citaat van Hugman blijkt, is communicatie pas geslaagd als de zender bewijs heeft dat de ontvanger de verzonden boodschap heeft ontvangen en begrepen. Deze definitie van effectieve communicatie gaat primair uit van de zender. Belangrijk in communicatie is een wederzijds begrip. In dit onderzoek wordt communicatie niet opgevat als ‘eenrichtingsverkeer’, maar als een proces waarbij een continue wisselwerking plaatsvindt tussen zender en ontvanger.

#### **Drie doelen van communicatie**

Communiceren in een netwerk is niet slechts het vloeien van informatie van de ene naar de andere partner, het is de basis van de samenwerking en zorgt ook voor betekenisgeving en begrip (Alvesson, 1996, p.39). Ook De Ridder (2005) ziet uitwisseling van informatie niet als enige doel van communicatie. De auteur geeft aan dat communicatie een primair en een secundair doel heeft. Het blijft belangrijk voor organisaties om boodschappen te communiceren en informatie uit te wisselen: dit is het primaire doel. Het secundaire, relationele, doel van communicatie is het creëren van perspectieven op de werkelijkheid in een interactieproces tussen actoren (De Ridder, 2005). Het relationele aspect van communicatie maakt communicatie tussen verschillende organisaties soms lastig omdat verschillende partijen hun eigen visie op de werkelijkheid creëren die niet overeen hoeven komen. In de literatuur wordt het belang van zowel aandacht voor het primaire- als van het secundaire doel beschreven (Gray & Laidlay, 2004; Putti, Aryee en Phua, 1990). Zoals reeds in paragraaf 2.4.2 beschreven kunnen organisaties samenwerken om onzekerheden die buiten hun directe controle liggen te beïnvloeden. In navolging van Kramer, Dougherty en Pierce (2004) kunnen we daarom nog een derde (tertiair) doel van communicatie toevoegen. De auteurs stellen dat communicatie kan helpen bij het reduceren van onzekerheden van organisaties. Organisaties gaan op zoek naar informatie wanneer zij onzekerheid ervaren. Dankzij goede communicatie kunnen organisaties elkaar in die informatiebehoefte voorzien en zal de ervaren onzekerheid verminderen (Kramer, Dougherty en Pierce, 2004, p.73). De auteurs geven ook aan dat een afname van de onzekerheid vaak samenhangt met een toenemend positief beeld over de samenwerkingspartner.

#### **Voordelen van goede communicatie**

Communicatie is de basis voor elk netwerk en wanneer deze goed verloopt, kunnen organisatienetwerken bepaalde voordelen behalen (Plastrik & Taylor, 2006). Volgens Popp et al. (2013:18) kan een goed communicerend organisatienetwerk voordeel behalen door rekening te houden met de volgende aspecten:

- Learning & capacity building*: het delen van kennis kan (van elkaar) leren stimuleren en de capaciteit om te handelen vergroten;
- Positive deviance*: organisatienetwerken zijn een platform om te denken en doen over organisatiegrenzen heen, daarnaast schept het mogelijkheden om uit het standaard werkpatroon van de organisatie te treden;
- Innovation*: organisatienetwerken maken het mogelijk om kansen voor innovatie te creëren;
- Access to and leverage of resources*: het verspreiden, creëren of versterken van beperkte (hulp) middelen, toegang tot middelen die de eigen organisatie niet tot zijn beschikking heeft;
- Shared accountability*: het ontwikkelen van een bepaald gevoel van verantwoordelijkheid naar de overige deelnemende partijen in het organisatienetwerk;
- Flexibility and responsiveness*: capaciteit om flexibeler en veerkrachtig te zijn om om te gaan met onverwachte problemen.

Op basis van bovenstaande kan gesteld worden dat communicatie drie belangrijke doelen heeft in organisatienetwerken. Het behalen van deze doelen kan bijdragen aan een aantal voordelen van organisatienetwerken. Effectieve communicatie stimuleert onder andere het delen van kennis en kan (van elkaar) leren stimuleren en de capaciteit om te handelen vergroten. Daarnaast schept effectieve communicatie in een netwerk mogelijkheden om uit het standaard werkpatroon van de organisatie te treden en draagt de communicatie bij aan het verspreiden, creëren of versterken van beperkte (hulp) middelen. Tot slot kan effectieve communicatie bijdragen aan de capaciteit om flexibeler en veerkrachtig te zijn om om te gaan met onverwachte problemen. In het kader van dit onderzoek zijn de volgende vragen relevant: Hoe wordt kennis gedeeld in de organisatie? Hoe leren organisaties in het netwerk elkaar kennen en leren de organisaties van elkaar? Via welke kanalen verloopt de communicatie? Hoe worden problemen besproken in het organisatienetwerk?

### 2.5.2 Vertrouwen

In deze paragraaf wordt eerst beschreven wat vertrouwen is, vervolgens wordt een aantal vormen van vertrouwen beschreven en strategieën die handvatten kunnen bieden voor het verhogen van vertrouwen in organisatienetwerken. Tot slot wordt beschreven welke voordelen veel vertrouwen in een organisatienetwerk kan meebrengen.

Vertrouwen in de samenwerkingspartner speelt een belangrijke rol: "Without trust and shared norms, sharing knowledge and making large joint investments are likely to be difficult and unproductive in any context" (Coleman, 1988 in Ahuja, 2000, p.432). Vertrouwen tussen organisaties geeft aan dat de beide organisaties weten dat de ander geen misbruik zal maken van de zwakheden van de ander (Gulati et al. 2000, p.209). Sako voegt daar aan toe dat vertrouwen betekent dat je samenwerkingspartner optreedt zoals verwacht: "Trust is a state of mind, an expectation held by one trading partner about another, that the other behaves or responds in predictable and mutually expected manner" (Sako, M. Geciteerd in Buitendijk et al., 2008, p.283).

Luhmann (2000) maakt een onderscheid tussen *confidence* en *trust*. *Confidence* laat zich het best vertalen in 'vertrouwen' op. Bij 'vertrouwen op' wordt geen bewuste keuze gemaakt: er heerst een bepaalde vanzelfsprekendheid. Trust is volgens Luhmann (2000) gebaseerd op vrijwillige keuze en kan zich ontwikkelen naarmate er meer activiteiten plaatsvinden en de relaties sterker worden. In dit onderzoek wordt er uit gegaan van het door Luhmann beschreven *trust*.

Juist omdat in samenwerking tussen organisaties vaak gevoelige zaken worden gedeeld, is het belangrijk dat partijen elkaar vertrouwen: "Samenwerking tussen organisaties kan leiden tot het onbedoeld, ongewild en onbetaald weglekken van unieke kennis naar andere partijen in het netwerk en de alliantie. Een lastige vraag blijft dan ook wie uiteindelijk zal profiteren van de uitgewisselde en gegenereerde kennis" (Boonstra, 2007, p.26).

Wanneer partijen in organisatienetwerken elkaar vertrouwen, brengt dit een aantal voordelen met zich mee. Vertrouwen kan organisaties helpen om transactiekosten te reduceren (Eggers en Goldsmith, 2004; Gulati, 2009; Zaheer et al., 2005). Wanneer samenwerkende organisaties veel vertrouwen hebben in elkaar en in het te behalen doel, zullen de kosten die gepaard gaan met

onderhandelen, monitoren en het vaststellen van bepaalde afspraken laag zijn. Naast het reduceren van kosten noemen Zaheer en Harris (2005) een aantal belangrijke gevolgen van inter-organisatorisch vertrouwen. Vertrouwen in een samenwerkingspartner kan de flexibiliteit bevorderen: kennis en informatie wordt gemakkelijker gedeeld. Daarnaast zullen partners minder angst hebben voor relationele risico's en zullen ze juist meer positieve verwachtingen hebben ten aanzien van de samenwerking: "Vertrouwen begint daar waar rationele voorspelling ophoudt alles te verklaren wat er tussen mensen gebeurt. Vertrouwen helpt de betrokkenen een risico te nemen en een 'leap of faith', een sprong naar samenwerking te maken die verder gaat dan wat op zuiver rationele gronden te rechtvaardigen is" (Buitendijk et al., 2008, p.283).

Ook beschrijven Zaheer en Harris (2005) een aantal indirecte gevolgen van vertrouwen. Vertrouwen in de samenwerkingspartner komt vaak voort uit persoonlijke banden. Onder de laag van formele afspraken ligt een belangrijke lading van verschillende informele interpersoonlijke banden die over organisatorische grenzen heen gaan. Deze banden zorgen voor de actieve uitwisseling van informatie en onderling vertrouwen die inter-organisatorische samenwerking mogelijk maken (Gulati&Gargiulo, 1999, p.1445). Partners kiezen elkaar op basis van veronderstellingen van gedrag van de ander. Deze veronderstellingen kunnen op verscheidene zaken zijn gebaseerd: "[...] timely, relevant information on the competencies, needs, and reliability of potential partners originates from organizations' previous direct alliances, from indirect alliance ties through third parties, or from the reputation that results from the potential partner's position in the network of pre-existing alliances" (Gulati & Garguilo 1999, p.1446).

### **Verskillende vormen van vertrouwen**

Buitendijk, Hoekstra & Timmerman (2008) beschrijven negen vormen van vertrouwen in organisaties. De auteurs geven aan dat vertrouwen een multidimensionaal begrip is en dat het belangrijk is de verschillende vormen te onderscheiden. Het is situationeel, context- en persoonsgebonden welke vormen van vertrouwen relevant zijn. Voor dit onderzoek zijn de volgende vormen van vertrouwen relevant: *procedureel vertrouwen* (het vertrouwen in regels en procedures), *informationeel vertrouwen* (het vertrouwen in bronnen van informatie), *conditioneel vertrouwen* (het vertrouwen in externe omstandigheden die het handelen beïnvloeden), *competentie vertrouwen* (het vertrouwen dat benodigde competenties aanwezig zijn), *intentioneel vertrouwen* (het vertrouwen dat de ander zich ook volledig inzet), *pragmatisch vertrouwen* (het vertrouwen dat het zelfs in ambigue situaties, of situaties van wantrouwen, weer goed komt).

### **Strategieën voor het vergroten van vertrouwen**

De auteurs beschrijven vier strategieën die elk op verschillende wijze, verschillende vormen van vertrouwen kunnen verbeteren. De eerste strategie betreft het versterken van de structuur kenmerken van het organisatienetwerk (zie paragraaf 2.1.2) en verantwoording (zie paragraaf 2.2.3). Deze strategie kan helpen wanneer er onduidelijkheid is over prestaties, verantwoordelijkheden en rollen (wanneer er weinig procedureel, conditioneel vertrouwen is). De tweede strategie is gericht op het verbeteren van het productievermogen. Deze strategie kan helpen wanneer organisatienetwerken weinig zelfvertrouwen hebben en niet optimaal presteren (wanneer er weinig conditioneel, competentie en informationeel vertrouwen is). De derde strategie, investeren in de gemeenschap, richt zich voornamelijk op het informele aspect van organisaties en samenwerking. Deze strategie richt zich op het verbeteren van informele processen in het netwerk: vertrouwen in mensen, sfeer en samenwerking (wanneer er weinig intentioneel en pragmatisch vertrouwen is). De vierde strategie betreft het investeren in leiderschap. In een netwerk kan een bepaalde partij het initiatief nemen in samenwerking en een bepaalde visie creëren op de samenwerking (zie paragraaf 2.2.3). Deze strategie kan helpen wanneer er een grote mate van onzekerheid en een grote dynamiek in maatschappelijke ontwikkelingen is (wanneer er weinig intentioneel vertrouwen is).

Bovenstaande strategieën suggereren dat vertrouwen in organisaties maakbaar is. Vertrouwen is niet alleen situationeel, maar ook persoonsgebonden (Buitendijk et al., 2008) en daarom erg moeilijk te beïnvloeden. Bovenstaande strategieën kunnen, wanneer blijkt dat er weinig

vertrouwen is in een organisatienetwerk, handvatten bieden om het vertrouwen in het organisatienetwerk en in de samenwerkingspartner te vergroten.

Uit het bovenstaande blijkt dat vertrouwen in de samenwerking een belangrijke rol speelt. De aanwezigheid van veel vertrouwen in organisatienetwerken kan een groot aantal voordelen met zich meebrengen, die onder andere efficiëntie, kostenbesparing, snellere informatiedeling mogelijk maken. Er zijn verschillende vormen van vertrouwen die in dit onderzoek worden onderscheiden, te weten procedureel *vertrouwen* (het vertrouwen in regels en procedures), *informatieel vertrouwen* (het vertrouwen in bronnen van informatie), *conditioneel vertrouwen* (het vertrouwen in externe omstandigheden die het handelen beïnvloeden), *competentie vertrouwen* (het vertrouwen dat benodigde competenties aanwezig zijn), *intentioneel vertrouwen* (het vertrouwen dat de ander zich ook volledig inzet) en *pragmatisch vertrouwen* (het vertrouwen dat het zelfs in ambigue situaties, of situaties van wantrouwen, weer goed komt). Wanneer vertrouwen in een organisatienetwerk ontbreekt kunnen verschillende strategieën handvatten bieden om het vertrouwen te vergroten, waardoor het organisatienetwerk beter zal functioneren. In het kader van dit onderzoek zijn als het gaat om vertrouwen de volgende vragen relevant: Hebben de partijen vertrouwen dat het organisatienetwerk haar doelen zal bereiken? Hebben de partijen vertrouwen dat de regels en procedures bijdragen aan deze doelen? Willen de partijen alle nodige informatie met elkaar delen, en vertrouwen zij hun partijen als bronnen van bepaalde informatie? Hebben de partijen er vertrouwen in dat alle partners bijdragen aan de doelen? Hebben de partijen er vertrouwen in dat de benodigde competenties aanwezig zijn om de doelen te bereiken?

### 2.5.3 Verschillende fasen in het samenwerkingsproces

Samenwerking is een proces waarin ervaringen uit het verleden invloed hebben op toekomstige relaties. Deze paragraaf is op de verschillende fasen in een samenwerkingsproces. Hoewel samenwerkingsprocessen vaak turbulent en grillig verlopen, kan inzicht in verschillende fasen van samenwerking ons helpen om samenwerkingsprocessen te bestuderen.

Het kan helpen inzicht te bieden in de status van de samenwerking (waar staat een project?). Ook kan een schematische planning ondersteunen bij agendasetting. Inzicht in de verschillende fasen van een samenwerking is relevant omdat door het proces in te delen kan worden voorkomen dat bepaalde belangrijke stappen worden overgeslagen (Bremekamp, Kaats, Opeij & Vermeulen, 2010:6). Belangrijk is het dat in een inter-organisatorische samenwerking partijen de taak op zich nemen om bepaalde fasen in het proces te begeleiden en bewaken.

Bremekamp et al. (2010) delen een samenwerkingsproces tussen organisaties op in vijf fasen om op deze manier de samenwerking inzichtelijk en beheersbaar(der) te maken. Zij noemen dit een Kompas, het kan richting geven aan samenwerkingsprocessen. De eerste fase van het Kompas is een verkenningsfase waarin potentiële samenwerkingspartners inzichtelijk proberen te maken waarom zij een samenwerking aan willen gaan. In deze fase is het belangrijk dat de partijen inzicht krijgen in de belangen van de andere partijen en de context van het samenwerkingsproces. Tijdens de tweede fase proberen de partijen een gemeenschappelijk beeld te krijgen van de samenwerking. Belangrijk in deze fase is het om ambiguïteit te minimaliseren: partijen moeten weten wat zij aan elkaar hebben. Eggers en Goldsmith (2004) spreken over 'visibility': inzicht in de data en kennis van organisaties kan samenwerkingsprocessen verbeteren en versnellen. Organisaties moeten dus open staan om hun kennis en data te delen met eventuele samenwerkingspartners, zij moeten streven naar het "*eliminieren van assymetrie van de informatie*" (Eggers en Goldsmith, 2004, p.15). Tijdens een derde fase worden concrete afspraken gemaakt over de koers en de richting van een proces. Eggers en Goldsmith (2004, p.7) geven aan dat het belangrijk is om deze afspraken helder te formuleren, maar vooral ook meetbaar te maken. Daarnaast benadrukken Eggers en Goldsmith (2004) de rol van een strategische visie in dit proces. Niet alleen in deze derde fase, maar ook al in de eerste twee fasen is het belangrijk dat (in eerste instantie een initiator van samenwerking, later de samenwerkingspartners samen) een helder strategische blik wordt geworpen op een probleem.

De vierde fase betreft het vormgeven van de oplossing. De partijen formuleren samen een plan om

de uitvoering te realiseren. Het resultaat in deze fase is een "concreet ingerichte samenwerking, met bemensing en verantwoordelijkheden, en een werkprogramma. Hierna kan de 'schop de grond in' (Bremekamp et al. 2010, p.5). Dit gebeurt in de vijfde en laatste fase van een samenwerkingsproces. Het resultaat van de samenwerking moet "overgedragen en gemanaged worden als een meer routinematig proces" (Bremekamp et al. 2010, p.5). De auteurs benadrukken dat in deze fase kenmerken van samenwerking nog steeds aan de orde blijven (grote mate van interdependentie (zie paragraaf 2.4.2), onduidelijk machtscentrum (zie paragraaf 2.2.3 en paragraaf 2.2.4).

Samengevat kan gesteld worden dat samenwerking in een organisatienetwerk procesmatig verloopt, het heeft geen begin en eindpunt. Het indelen van een samenwerkingsproces in verschillende fasen kan bijdragen aan het inzichtelijk maken van het proces. Per fase kunnen bepaalde belangrijke stappen gezet worden die kunnen bijdragen aan de voortgang van een samenwerkingsproces. In het kader van dit onderzoek zijn de volgende vragen relevant: Is bij de samenwerkende partijen van elkaar bekend waarom zij de samenwerking aangaan? Is het voor alle partijen duidelijk wat het doel is van de samenwerking? Zijn er concrete, meetbare afspraken over de doelen van de samenwerking? Is er al een concreet ingerichte werkplan, met bemensing en verantwoordelijkheden? Zijn er projecten gezamenlijk gerealiseerd en afgerond?

## 2.6 Samenvatting

Uit literatuur over samenwerking kan geconcludeerd worden dat inter-organisatorische samenwerking een proces is waarin complementaire (semi-)autonome partijen op basis van verschillende motieven en gedeelde normen op basis van vertrouwen werken aan gezamenlijk geformuleerde doelstellingen om specifieke (maatschappelijke) vraagstukken aan te pakken. Organisaties kunnen verschillende motieven hebben om samen te werken, te weten noodzaak, toegang tot kennis, wederkerigheid, omgaan met onzekerheden en onderlinge afhankelijkheid en het vergroten van de legitimiteit. Wanneer organisaties hun motieven in een samenwerking kenbaar maken, wordt het gemakkelijker om gezamenlijke doelen te formuleren en te realiseren. Daarnaast zijn communicatie en vertrouwen belangrijk in samenwerkingsrelaties. Inzicht in beide kan bijdragen aan onderzoek naar samenwerkingsprocessen in organisatienetwerken. Communicatie heeft drie belangrijke doelen in organisatienetwerken, namelijk communiceren en informatie uitwisselen, betekenis geven aan samenwerkingsrelaties en het verminderen van onzekerheden. Vertrouwen is de basis van een goede samenwerking. Juist omdat in samenwerking in organisatienetwerken veel onzekerheden zijn, kan vertrouwen bijdragen aan het succes van een organisatienetwerk. In dit onderzoek worden verschillende soorten vertrouwen onderscheiden, te weten *procedureel vertrouwen* (het vertrouwen in regels en procedures), *informatieel vertrouwen* (het vertrouwen in bronnen van informatie), *conditioneel vertrouwen* (het vertrouwen in externe omstandigheden die het handelen beïnvloeden), *competentie vertrouwen* (het vertrouwen dat benodigde competenties aanwezig zijn), *intentioneel vertrouwen* (het vertrouwen dat de ander zich ook volledig inzet), *pragmatisch vertrouwen* (het vertrouwen dat het zelfs in ambigue situaties, of situaties van wantrouwen, weer goed komt). Wanneer deze soorten vertrouwen ontbreken (of in onvoldoende mate aanwezig zijn) kunnen vier beschreven strategieën beschreven die handvatten kunnen bieden om vertrouwen in een organisatienetwerk te vergroten of te herstellen. De eerste strategie is gericht op het verminderen onduidelijkheid over prestaties, verantwoordelijkheden en rollen. De tweede strategie is gericht op het verhogen van het zelfvertrouwen van de deelnemende organisaties en daarmee hun prestaties te optimaliseren. De derde strategie richt zich op het verbeteren van informele processen in het netwerk: vertrouwen in mensen, sfeer en samenwerking. Tot slot richt de vierde strategie zich op het investeren in leiderschap en het creëren van een gezamenlijke visie op de samenwerking.

Het indelen van een samenwerkingsproces in verschillende fasen kan bijdragen aan het inzichtelijk en effectiever maken van de samenwerking. De eerste fase is een verkenningsfase waarin potentiële samenwerkingspartners inzichtelijk proberen te maken waarom zij een samenwerking aan willen gaan. In de volgende fase proberen de deelnemende partijen een gemeenschappelijk beeld te krijgen van de samenwerking en om ambiguïteit te minimaliseren. In de daarop volgende

fase worden concrete afspraken gemaakt over de koers en de richting van het organisatienetwerk. De vierde fase bestaat uit het vormgeven van de oplossing waarbij deelnemende partijen samen een plan formuleren om de uitvoering te realiseren. De vijfde en laatste fase is de daadwerkelijke samenwerking. Per fase kan bekeken worden welke stappen gezet kunnen worden om het proces eventueel te verbeteren of beoordelen.

## 2.7 Analytisch kader

In dit analytisch kader staan twee concepten centraal: het organisatienetwerk en samenwerking.

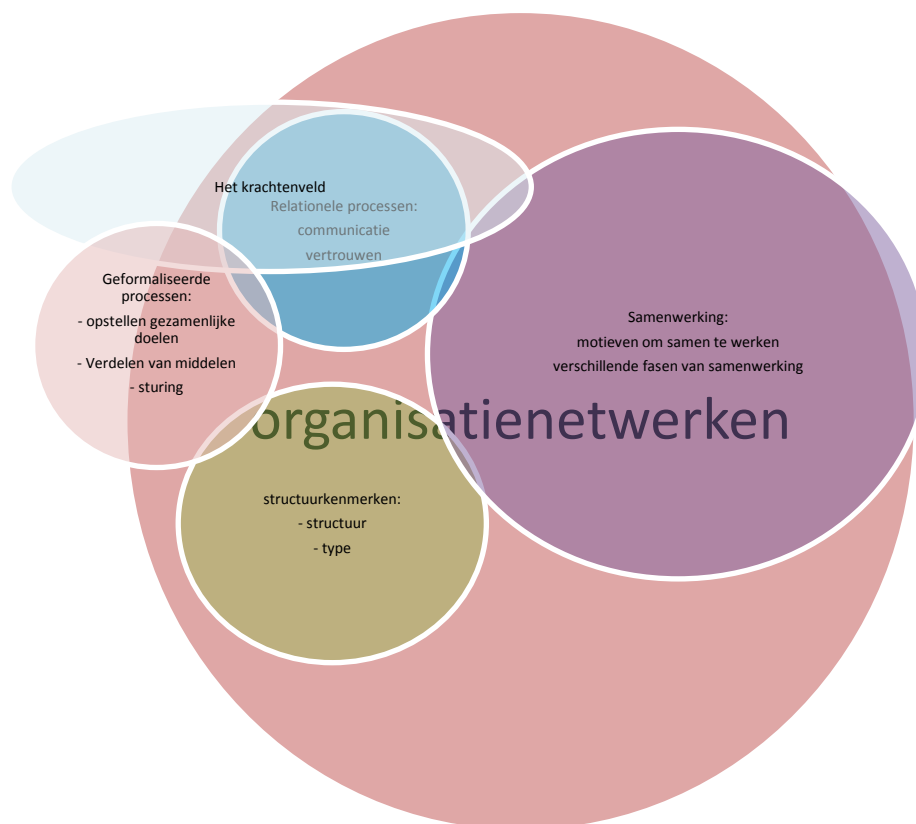
Het eerste concept, het organisatienetwerk, wordt geoperationaliseerd door de structuur, het type netwerk, het stellen van gezamenlijke doelen, het verdelen van middelen, de mate netwerksturing en het krachtenveld in het netwerk te analyseren.

In eerste plaats worden structuur kenmerken van het organisatienetwerk geanalyseerd. Vragen als: *hoe is het organisatienetwerk georganiseerd? Hoe en tussen welke knooppunten wordt informatie gedeeld? Hoe treden nieuwe organisaties toe en hebben alle leden toegang tot dezelfde informatie?* Geven inzicht in de structuur van het netwerk, wie heeft met wie contact en uit eindelijk geeft het inzicht in door te onderzoeken. De structuur van het RPA IJssel-Vecht wordt geanalyseerd door te onderzoeken hoe bepaalde relaties tussen partijen zich in het netwerk ontwikkelen. Aan de hand van de theorie over *strong ties* en *weak ties* worden de relaties in het netwerk bestudeerd. Zijn er *strong ties* en *weak ties* in het RPA IJssel-Vecht? Waar bevinden zij zich in de structuur? Daarnaast wordt onderzocht of het RPA IJssel-Vecht een open of gesloten netwerk is en of deze vorm aansluit bij de doelstellingen van het RPA IJssel-Vecht. Het type netwerk wordt bestudeerd door te onderzoeken waar de focus van het RPA IJssel-Vecht ligt, op informatie delen, of op beleid maken? Zijn alle partijen het eens over deze focus?

Daarnaast ligt er een aantal meer geformaliseerde processen ten grondslag aan het organisatienetwerk RPA IJssel-Vecht, namelijk het opstellen van gezamenlijke doelen, het verdelen van middelen en de mate van sturing in het netwerk. Als eerst worden een analyse gemaakt van de doelen. Is er een helder gezamenlijk doel? Hoe is dit doel tot stand gekomen? Wordt dit doel dan ook door alle partijen van het RPA IJssel-Vecht ondersteund? Vervolgens wordt onderzocht hoe de middelen tijd, informatie en geld worden verdeeld in het RPA IJssel-Vecht. Heeft het RPA voldoende middelen om de doelen te bereiken? Hoe worden de afspraken over deze middelen gemaakt? Wie beheert de financiën en hoe worden deze verdeeld? Om de middelen op zo'n manier in te zetten dat deze bijdragen aan een realisatie van de doelen is sturing nodig. Aan de hand van de theorie over de *network manager* en de *network weaver* wordt de sturing in het netwerk bestudeerd. Is er iemand met een voortrekkers rol? Regelt iemand alle dagelijkse taken van het RPA IJssel-Vecht? Tot slot wordt onderzocht hoe het krachtenveld in het RPA IJssel-Vecht is verdeeld. De *network theory of power* van Castells (2011) wordt gebruikt om vier soorten macht te onderscheiden, te weten *networking power* (invloed op het lidmaatschap van het organisatienetwerk), *network power* (invloed op regels en protocollen), *networked power* (invloed op anderen in het netwerk) en *network-making power* (invloed op zowel het lidmaatschap als de doelen van het netwerk) Wie bepaalt de regels binnen een organisatienetwerk? Wie bepaalt de agenda?

Samenwerking is het tweede concept dat centraal staat in dit onderzoek. De verschillende fases in de samenwerking, de motieven om deel te nemen aan samenwerking en ook de communicatie en vertrouwen hebben invloed op de inter-organisatorische samenwerking. Aan de hand van de vijf fasen van Bremekamp (2010) wordt bekeken in welke fase de samenwerking in RPA IJssel-Vecht zich bevindt. De eerste fase is een verkenningsfase waarin potentiële samenwerkingspartners inzichtelijk proberen te maken waarom zij een samenwerking aan willen gaan. In de volgende fase proberen de deelnemende partijen een gemeenschappelijk beeld te krijgen van de samenwerking en om ambiguïteit te minimaliseren. In de daarop volgende fase worden concrete afspraken gemaakt over de koers en de richting van het organisatienetwerk. De vierde fase bestaat uit het

vormgeven van de oplossing waarbij deelnemende partijen samen een plan formuleren om de uitvoering te realiseren. De vijfde en laatste fase is de daadwerkelijke samenwerking. Vragen die welke stappen moeten er genomen worden in deze fase? Is dit voor alle partijen duidelijk? Vervolgens worden de motieven bestudeerd. In het theoretisch kader zijn zes verschillende motieven beschreven, te weten te weten noodzaak, toegang tot kennis, wederkerigheid, omgaan met onzekerheden en onderlinge afhankelijkheid en het vergroten van de legitimiteit. Deze worden gebruikt om inzichtelijk te maken welke motieven er spelen: Waarom nemen organisaties deel aan het RPA IJssel-Vecht? Naast motieven en fases in de samenwerking wordt er ook een analyse gemaakt van het relationele aspect van samenwerking. Eerst wordt er gekeken naar de communicatie: draagt de communicatie bij aan de realisatie van de gezamenlijke doelen? Hiervoor wordt er naar communicatie gekeken op drie niveaus: het primaire doel, het secundaire doel en het tertiaire doel. Tot slot wordt het vertrouwen in de samenwerkingspartner en het netwerk bestudeerd. Hiervoor worden vijf vormen van vertrouwen onderscheiden op basis van Buitendijk et al. (2008), te weten te weten *procedureel vertrouwen* (het vertrouwen in regels en procedures), *informationeel vertrouwen* (het vertrouwen in bronnen van informatie), *conditioneel vertrouwen* (het vertrouwen in externe omstandigheden die het handelen beïnvloeden), *competentie vertrouwen* (het vertrouwen dat benodigde competenties aanwezig zijn), *intentioneel vertrouwen* (het vertrouwen dat de ander zich ook volledig inzet), *pragmatisch vertrouwen* (het vertrouwen dat het zelfs in ambigue situaties, of situaties van wantrouwen, weer goed komt).: hebben de partijen in een netwerk vertrouwen in elkaar en in de gezamenlijke doelen? Hoewel in dit analytisch kader een duidelijk onderscheid is gemaakt tussen de factoren en processen van samenwerking en het organisatienetwerk, hebben deze vaak veel met elkaar te maken en beïnvloeden ze soms dezelfde processen. Zo spelen motieven bijvoorbeeld een hele belangrijke rol in de formulering van gezamenlijke doelen, en dient ook de sturing in een netwerk rekening te houden met deze motieven. De onderstaande figuur 2.2 laat zien hoe de verschillende factoren en processen in relatie staan tot elkaar en tot inter-organisatorische samenwerking:



**Figuur 2.2 Schematische weergave van de verwevenheid van verschillende factoren die samenwerking in organisatienetwerken beïnvloeden.**



### 3. Methodologie

In dit hoofdstuk staan de methoden die zijn gebruikt voor het doen van dit onderzoek centraal. De eerste paragraaf gaat in op de wetenschappelijke positionering van dit onderzoek. Vervolgens gaat de tweede paragraaf in op het soort onderzoek dat is gedaan en hoe er in dit onderzoek data zijn verzameld. Tot slot gaat de laatste paragraaf in op hoe de kwaliteit van dit onderzoek gewaarborgd wordt door aandacht te besteden betrouwbaarheid en de in- en externe validiteit van het onderzoek en de rol van de onderzoeker.

#### 3.1 Wetenschappelijke Positionering

Door een wetenschappelijke positionering te bepalen kan een wetenschapper aangeven hoe hij of zij empirische data beschouwt en deze in een context plaatst. Silverman (2010) refereert naar Gubrium & Holstein als hij aangeeft dat elke wetenschappelijke positionering inhoudt dat er een andere analytische taal gehanteerd wordt: "Our strategy for understanding the diversity of qualitative research is to treat each variant as enterprise that develops, and is conducted in a language or idiom of its own. Accordingly, each idiom represents a distinctive reality, virtually constituting its own imperical horizon" (Gubrium & Holstein, 1997, p.5 in Silverman, 2010, p.104). Boeije (2008) onderscheidt vier wetenschappelijke posities, te weten de constructivistische positie, de empirisch-analytische positie, interpretatieve positie en de kritisch-emanipatoire positie. Het belangrijkste onderscheid tussen de mogelijke posities is het verschil tussen vorm en proces: wat wordt bestudeerd, en hoe wordt het bestudeerd?

In dit onderzoek wordt een ethno-methodologische positie gehanteerd (Silverman, 2010, p.108). Andere methodologen zoals Deetz (1996) en Saunders, Lewis & Thornhill (2009) noemen deze positionering het interpretivisme. Volgens dit wetenschappelijke paradigma is er niet zoiets als één waarheid. Mensen geven betekenis aan verschijnselen en in een interactie met anderen wordt een gezamenlijke werkelijkheid gecreëerd (Boeije, 2008:20). Het interpretivisme onderscheidt zich met deze kijk op de werkelijkheid van bijvoorbeeld het positivisme waarbij alle observeerbare data als onderzoeksresultaten gelden, of het realisme waarin wetenschappers er van uit gaan dat dat wat wordt gezien als de waarheid, ook de waarheid is (Deetz, 1996). Het gaat in dit onderzoek om de interpretaties van de respondenten en hoe zij de inter-organisatorische samenwerking ervaren. Het gaat erom het perspectief van de onderzochte personen te leren kennen. Door middel van een kwalitatief onderzoek kan onderzocht worden hoe de verschillende respondenten betekenis geven aan het RPA IJssel-Vecht en hoe zij de samenwerking ervaren. Om dit te doen worden betekenissen, ervaringen en opvattingen van de respondenten verzameld. Deze data worden vervolgens geïnterpreteerd door middel van het analytische kader (hoofdstuk 2.3). Op deze wijze worden de onderzoeksvragen beantwoord. In de volgende paragraaf staat een beschrijving van de gevolgde onderzoeksmethoden.

#### 3.2 Onderzoeksmethode

Zoals blijkt uit de vorige paragraaf 3.2 heeft de wetenschappelijke positie die men kiest methodologische consequenties. Bij een interpretatieve onderzoeksbenadering hoort een kwalitatieve onderzoeksmethode. Volgens 't Hart, Boeije en Hox (2005, p.253-260) heeft kwalitatief onderzoek als doel de 'gedragingen, ervaringen en belevingen van betrokkenen te beschrijven en te verklaren. Mensen geven betekenis aan hun omgeving en op basis van deze betekenisgeving handelen zij'. Dit onderzoek gaat over samenwerkingsprocessen in organisatienetwerken en heeft tot doel om de interne factoren die samenwerking beïnvloeden te beschrijven. Een kwalitatieve methodiek is de meest gepaste onderzoeksmethode omdat de onderzoeker op een zo open mogelijke manier de respondenten kan bevragen. Waar in kwantitatieve onderzoeken de structuur van de interviews, de soorten vragen en de mogelijke antwoorden al helemaal vastliggen, kan bij kwalitatief onderzoek veel beter ingegaan worden op de interpretaties van de respondenten. Juist omdat de vragen in een interview open zijn, kunnen respondenten ongestuurd antwoord geven ('t Hart et al., 2005). Boeije (2008) onderscheidt twee vormen van kwalitatief onderzoek, te weten de structurele en de interpretatieve variant. Bij de structurele variant wordt er vooral onderzoek gedaan naar taal- en communicatieprocessen. Bij de

interpretatieve variant is het uitgangspunt het specifieke karakter van de sociale werkelijkheid. Dit betekent dat een onderzoeker probeert om een sociale werkelijkheid (die mensen gezamenlijk creëren) te beschrijven. Het doel van dit onderzoek is het interpreteren van de sociale werkelijkheid van het RPA IJssel-Vecht. Dit gebeurt door een interpretatie te geven van samenwerkingsprocessen in deze specifieke context, het organisatienetwerk van RPA IJssel-Vecht. 't Hart (2005, p.164) spreekt in een dergelijke context van een gevalstudie waarbij het onderzoeksonderwerp meestal een diagnose of evaluatie van een praktijkprobleem is.

Onder wetenschappers wordt de gevalstudie vaak niet als wetenschappelijk ervaren. Zeker vanuit de kwantitatieve wetenschap klinkt kritiek dat het niet mogelijk is te generaliseren op basis van een gevalstudie, daarom kan een enkele gevalstudie niet bijdragen aan wetenschappelijke ontwikkeling. Flyvberg (2007) geeft juist aan dat een gevalstudie wel degelijk nuttige data oplevert. Gevalsstudies kunnen bestaande theorieën versterken, nuanceren of aanvullen door middel van theoretische generalisatie (Yin, 2009, p.38). Theoretische generalisatie houdt in dat de resultaten uit een of meer gevalsstudies naast bestaande theorieën wordt geplaatst. Ook in dit onderzoek wordt de data uit de casus gekoppeld aan de literatuur over organisatienetwerken en samenwerking. Flyvberg (2007) beschrijft dat gevalsstudies praktische, concrete en contextafhankelijke informatie opleveren die bij kan dragen aan de ontwikkeling van sociaalwetenschappelijke theorieën. Kwantitatieve onderzoeksmethoden leveren brede inzichten, maar geven geen diepe inzage in een onderzoeksonderwerp, zoals een gevalstudie wel kan doen (Flyvberg, 2007, p.92). Daarnaast geeft Flyvberg aan dat een aantal goed geselecteerde gevalsstudies wel degelijk te generaliseren zijn. Mitchel (1983, p.207) stelt dat de theoretische onderbouwing erg belangrijk is voor het generaliseren van een gevalstudie. Daarom is in dit onderzoek veel aandacht besteedt aan een literatuuronderzoek (zie paragraaf 3.2.1). Daarnaast wordt het onderzoek in dit hoofdstuk zo nauwkeurig mogelijk beschreven, zodat soortgelijk onderzoek bij andere netwerkorganisaties toegepast kan worden (zie paragraaf 5.2.1).

### 3.2.1 Methoden van dataverzameling

In deze paragraaf worden de twee methoden van dataverzameling besproken. Allereerst gaat deze paragraaf in op de literatuurstudie die is gedaan. Vervolgens worden de interviews beschreven.

#### Literatuurstudie

Het analytisch kader van dit onderzoek is gebaseerd op een literatuurstudie naar twee belangrijke concepten in dit onderzoek: organisatienetwerken en samenwerking. Zoals in de vorige paragraaf is beschreven is de overtuigingskracht van een theoretische onderbouwing erg belangrijk om een gevalstudie te kunnen generaliseren. Het doel van de literatuurstudie in dit onderzoek is tweeledig: in de eerste plaats dient de literatuurstudie om een conceptueel kader te schetsen. In de tweede plaats dient de literatuurstudie om de topics voor de interviews te vormen. Deze zijn gebaseerd op de thema's uit het conceptuele kader (zie paragraaf 3.2.1 subkop Topiclijst). Literatuur is gezocht in de bibliotheek van de Universiteit Utrecht (bijvoorbeeld via de zoeksystemen PiCarta en Omega), op internet (Google) en in eigen boekenkast. Databases op internet waar artikelen in zijn gezocht zijn: JStore en SagePub. GoogleScholar is als zoekmachine gebruikt. Doordat de hoofdvraag relatief open is, is in eerste instantie een zeer open vizier gehouden in de zoektocht naar literatuur. Dit betekent dat gezocht is op een breed scala van thema's die op een of andere wijze betrokken kunnen zijn bij het concept organisatienetwerken. Aanvankelijk is gezocht op artikelen over samenwerking in (netwerk)organisaties. Zoektermen die in eerste instantie gebruikt werden waren *organizational networks*, *publiek private samenwerking*, *interorganizational collaboration*.

Doordat er weinig relevante literatuur beschikbaar was over samenwerking in organisatienetwerken is gekozen om de literatuurstudie op te splitsen in een onderzoek naar organisatienetwerken en een onderzoek naar samenwerking. In het kader van de studie naar organisatienetwerken is gezocht op: *organizational networks*, *partnerships*, *alliances*, *interorganizational cooperation*, *collaboration*, *power in networks*, *networks*. Belangrijke artikelen die deze zoektermen opleverden waren onder andere de artikelen van Chreech (2001), Kaats en Opheij (2011), Popp (2013), Boonstra (2007) en Castells (2009). Om een theoretisch kader te

schetsen over samenwerking is gezocht op: *motivation to act, collaboration between organisations, public-private cooperation, trust, communication in organizations*. Deze zoektocht leverde onder andere artikelen op van Provan & Kenis (2008), Olivier (1990), Gulati en Gargiulo (1999), (Alvesson, 1996) en Ahuja (2000).

Op basis van de verschillende literatuur is eerst een eigen definitie van organisatienetwerken en samenwerking geformuleerd. Voor het formuleren van een voor dit onderzoek relevante definitie van organisatienetwerken zijn inzichten gebruikt van onder andere Castells (2009), Grandori & Soda (1995), Gulati & Gargiulo (1999), Ahuja (2000), Oliver (1990) en Boonstra (2007). Voor het formuleren van een definitie van samenwerking zijn inzichten gebruikt van Thomson (2007), Javala (2006), Van Delden (2009) en Keaton et al. (2008). Na het bestuderen van deze literatuur bleek dat er een onderscheid gemaakt kon worden tussen drie verschillende soorten factoren die van invloed zijn op de samenwerking in een organisatienetwerk: structuur kenmerken, geformaliseerde processen binnen een netwerk en relationele processen van samenwerking. Deze factoren zijn erg nauw verbonden. De literatuur van Platrik & Taylor (2006) en Isset et al. (2011) biedt in dit onderzoek handvatten om de structuur aan de hand van de topologie en de typologie van het RPA IJssel-Vecht te beschrijven. Daarnaast kan aan de hand van Plastik & Taylor een aantal kenmerken beschreven worden dat samenhangt met de structuur van een netwerk. De geformaliseerde processen zijn beschreven aan de hand van inzichten van onder andere Provan & Lammaire (2012), Popp (2013) Huxam & Vangen (2005) om het opstellen van gezamenlijke doelen en het belang van een goede verdeling van middelen te beschrijven. Theorie van Kaats en Opeij (2011) en Castells (2011) biedt handvatten om de sturing en het krachtenveld in het netwerk in kaart te brengen. Tot slot zijn relationele processen als communicatie en vertrouwen beschreven aan de hand van theoretische inzichten van onder andere Alvesson (1996), Kramer et al. (2004), Buitendijk et al. (2008), Eggers & Goldsmith (2004) en Zaheer et al. (2005). Om inzicht te verkrijgen in de motieven die organisaties kunnen hebben om samen te werken in organisatienetwerken is theorie gebruikt van onder andere Provan & Kenis (2008), Child et al (2005) en Oliver (1990).

### **Interviews**

De belangrijkste vorm van dataverzameling in dit onderzoek zijn semi-gestructureerde interviews met vrijwel uitsluitend open vragen geweest (Rubin & Rubin, 2005). Middels interviews wordt geprobeerd om de gebeurtenissen vanuit de visie van de betrokkenen te interpreteren ('t Hart et al., 2005, p.69). Boeije (2005, p.57) beschrijft dat een interview "[...] kan worden beschouwd als een gespreksvorm waarin een persoon – de interviewer – zich bepaalt tot het stellen van vragen over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen, aan één of meer anderen – de participanten of geïnterviewden – die zich voornamelijk beperken tot het geven van antwoorden op die vragen". De hoeveelheid structurering vooraf bepaalt de mate van gestructureerdheid van het interview. Het is mogelijk om de interviews min of meer te structureren doordat de inhoud van de vragen min of meer vast ligt, doordat de wijze waarop ze worden gesteld min of meer vast ligt, doordat de volgorde van de vragen min of meer vast ligt en doordat de manier van antwoorden vooraf in meer of mindere mate vast ligt (Boeije,2005; 't Hart et al., 2005). Het doel van dit onderzoek is interpreteren hoe verschillende partijen de samenwerking in het organisatienetwerk ervaren. Daarvoor is het belangrijk dat de interviews vooraf niet te veel vastgelegd worden. Voor de dataverzameling in dit onderzoek is daarom gekozen voor semigestructureerde interviews. Dit betekent dat de interviews zijn gehouden op basis van een topiclijst. Deze topiclijst is gebaseerd op resultaten uit de literatuurstudie. Omdat er in dit onderzoek vanuit wordt gegaan dat de werkelijkheid sociaal geconstrueerd is, is het belangrijk om niet te veel te sturen in de interviews.

### **Topiclijst**

Door vooraf een topiclijst te maken kon er toch worden gezorgd dat bepaalde onderwerpen besproken werden. De literatuurstudie is leidend geweest voor het opstellen van de topics. De topiclijst is gebaseerd op de twee hoofdconcepten en de daarop gebaseerde belangrijke aspecten. Voor het concept organisatienetwerk zijn dit: structuur, het type netwerk, het stellen van

gezamenlijke doelen, de middelen, netwerksturing en het krachtenveld. Voor het concept samenwerking zijn dit: de verschillende fases in de samenwerking, de motieven om deel te nemen aan samenwerking en de communicatie en vertrouwen. Deze factoren zijn gekozen omdat ze gezamenlijk inzicht bieden in interne factoren die samenwerking in een organisatienetwerk beïnvloeden. Op basis van deze tien factoren is een aantal vragen geformuleerd in het conceptuele kader. Deze zijn ook opgenomen in de topiclijst, maar niet altijd letterlijk gesteld. Enkele voorbeelden van de open vragen zijn: Hoe wordt de informatie gedeeld in het netwerk? Via welke partijen ontvangt u informatie? Wat zijn volgens u de doelen van het RPA IJssel-Vecht? Wie horen er bij het RPA IJssel-Vecht? Welke belangen heeft uw organisatie bij het RPA IJssel-Vecht? Met welke partijen werkt u veel samen in het kader van het RPA IJssel-Vecht? Zie bijlage 2 voor de topiclijst met bijbehorende open vragen.

### **Respondenten**

Voordat de interviews plaatsvonden zijn de respondenten via een e-mail ingelicht over dit onderzoek, en verzocht deel te nemen aan een interview. Een eerste oriënterend gesprek dat bij het RPA IJssel-Vecht is gehouden is gehouden met de secretaris van het RPA IJssel-Vecht. De secretaris is in dit onderzoek van groot belang geweest. Zij heeft een belangrijk deel van de respondenten aangesproken om een afspraak in te plannen voor een interview. Vanwege de beperkte omvang van dit onderzoek is gekozen om een beperkt aantal respondenten te benaderen. De respondenten zijn gekozen in overleg met de secretaris. Er is gekozen om eerst de vertegenwoordigers van de vier kolommen te benaderen. Daarna zijn ook overige leden uit de verschillende kolommen benaderd. Het doel was een min of meer gelijk aantal respondenten uit elke kolom te spreken. Het streven was om in totaal tussen de 15 en 20 respondenten te spreken. Dit zijn er uiteindelijk 13 geworden. Het bleek niet mogelijk om een gelijk aantal respondenten uit elke kolom te spreken (zie ook hoofdstuk 6). Via de secretaris is de onderzoeker uitgenodigd voor een inspiratiemiddag waar veel partijen uit het organisatienetwerk aan deel namen. Tijdens deze inspiratiemiddag kon een aantal interviews met respondenten ingepland worden door de onderzoeker zelf. De meeste respondenten vonden het erg interessant om deel te nemen aan het onderzoek en maakten graag op korte termijn tijd vrij in hun agenda. Wegens een volle agenda hebben drie personen ervoor gekozen schriftelijk vragen te beantwoorden. Deze personen is op basis van de topiclijst een schriftelijke vragenlijst toegestuurd. In het resultaten hoofdstuk zijn de gegevens uit de mondelinge interviews beschreven. Achteraf zijn de schriftelijke interviews gebruikt om te kijken of er bepaalde thema's of opmerkingen in stonden die sterk afweken van de data uit de mondelinge interviews. Dit bleek niet het geval. De interviews zijn allemaal gehouden op de locaties waar de respondenten werkzaam waren. Samen met de onderzoeksbegeleider vanuit de provincie Overijssel is besloten om de interviews anoniem te verwerken, om zo de focus echt op de inhoud van de interviews te leggen.

### **3.2.2 Data analyse**

De data analyse van de interviews begint vaak gelijk na het houden van de interviews. Nadat de interviews zijn afgenomen zijn deze uitgetypt en daarna verwerkt in het kwalitatieve data verwerkingsprogramma Nvivo, aangezien de Universiteit Utrecht daar een licentie voor heeft. Op basis van de 10 theoretische begrippen ('*constructed codes*' Boeije, 2008, p.92) zijn de antwoorden uit de interviews gecategoriseerd. Deze begrippen zijn overeenkomstig met de topics beschreven in paragraaf 3.2.1) Om de data uit de interviews zo nauwkeurig mogelijk weer te geven is er voor gekozen om de interviews volledig uit te typen. Nadat dit gebeurd was, zijn de interviews eerst open gecodeerd (Boeije, 2006). Dit houdt in dat er voor en gedurende de interviews een aantal thema's is gekozen (deze hangen samen met de topiclijst). Per citaat wordt bekeken of er een code relevant is voor het betreffende stuk. De codes die werden gehanteerd zijn in overeenstemming met de topics beschreven in paragraaf 3.2.1. De citaten die horen bij de verschillende codes werden in het programma Nvivo per code verzameld. Zo ontstond er gedurende de interviews een overzichtelijke verzameling van uitspraken gedaan over verschillende thema's. In het resultatenhoofdstuk is vervolgens een koppeling gemaakt tussen de empirische

data en de data uit de literatuur. Op basis van deze twee vormen van data zijn de deelvragen (paragraaf 4.1.7 en paragraaf 4.2.5) en tot slot de hoofdvraag beantwoord (hoofdstuk 5).

### **3.3 Kwaliteitscriteria voor onderzoek**

In dit onderdeel zal worden toegelicht hoe er tijdens dit onderzoek voor gezorgd is dat de verzameling van data en de manier waarop de data verwerkt is zo betrouwbaar mogelijk is uitgevoerd. Om de kwaliteit van dit onderzoek te waarborgen, is het van belang dat er op toe wordt gezien dat het onderzoek aan verschillende criteria voldoet zoals betrouwbaarheid en validiteit ('t Hart et al., 2006, p.69). Tot slot behandelt deze paragraaf de rol van de onderzoeker.

#### **3.3.1 Betrouwbaarheid**

Betrouwbaarheid heeft betrekking op beïnvloeding van de waarnemingen door toevallige of onsystematische fouten (Boeije, 2008, p.145). Op basis van 't Hart et al. (2006) is een aantal criteria geselecteerd dat in dit onderzoek relevant is om de betrouwbaarheid te waarborgen. Dit onderzoek betreft een onderzoek naar een specifieke casus, namelijk het RPA IJssel-Vecht.

Om een onderzoek zo betrouwbaar mogelijk te maken, is het belangrijk dat het herhaalbaar is ('t Hart et al., 2006). Wegens het steeds veranderende karakter van dit organisatienetwerk kan het lastig zijn om precies dit onderzoek te herhalen, maar een nauwkeurige beschrijving van alle stappen van dit onderzoek en een goede beschrijving van de onderzoeksmethoden kunnen het mogelijk maken een soortgelijk onderzoek op een gelijke wijze uit te voeren. De keuze om interviews aan de hand van een topiclijst te structuren draagt ook bij aan de herhaalbaarheid van dit onderzoek. Door de interviews op te nemen wordt de betrouwbaarheid ook vergroot: het is mogelijk om de data meerdere keren te analyseren of door anderen te laten onderzoeken.

#### **3.3.2 Validiteit**

Naast de betrouwbaarheid moet ook de validiteit gewaarborgd worden. De validiteit heeft betrekking op de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten (Boeije, 2008, p.145). Er zijn twee soorten validiteit, te weten interne en externe validiteit. De belangrijkste manier waarop de interne validiteit van dit onderzoek gewaarborgd zal worden, zal zijn door te onderzoeken of er gemeten wordt wat de onderzoeker wil meten. Zoals eerder is beschreven zal er data verzameld worden door middel van een literatuurstudie en door afnemen van interviews. Op deze manier worden er verschillende perspectieven gehandhaafd, die kunnen bijdragen aan verschillende visies op de werkelijkheid. Onderzoeksbevindingen worden middels het theoretisch kader in een bredere context geplaatst. Daarnaast is geprobeerd om identificatie met de organisatie zoveel mogelijk te voorkomen zodat de data zo objectief mogelijk kon worden geïnterpreteerd. Gesprekken met scriptiebegeleider en medestudenten kan bijdragen aan het objectief benaderen van de data.

Ook moet er gezorgd worden voor externe validiteit: de geldigheid van het gehele onderzoek: "kloppen de analyses en de interpretaties van de onderzoeker en zijn de resultaten generaliseerbaar naar andere, niet onderzochte situaties?" (Boeije, 2008, p.155) Een voordeel van een gevalstudie is de diepgang in het onderzoek. Een nadeel is dat er slechts door beperkte tijd en middelen slechts een geval is onderzocht en slechts een beperkt aantal respondenten is gesproken. Dit beïnvloedt de mogelijkheid om de resultaten in dit onderzoek te generaliseren. In paragraaf 3.2 is de generaliseerbaarheid van gevalsstudies besproken. Het doel van dit onderzoek is een bijdrage leveren aan de kennis over samenwerking binnen organisatienetwerken. In dit onderzoek zijn de interviews gestructureerd aan de hand van een topiclijst. Op deze wijze kon tijdens de interviews op een semigestructureerde wijze gestuurd worden op bepaalde thema's. Theoretische inzichten en de resultaten uit dit onderzoek kunnen toegepast worden op soortgelijke situaties, bijvoorbeeld op andere samenwerkingsverbanden of organisatienetwerken.

#### **3.3.3 Rol van de onderzoeker**

Naast de betrouwbaarheid en validiteit, is ook de reflectie op de rol van de onderzoeker belangrijk om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen. Als onderzoeker breng je eigen ervaringen, kennis en vooroordelen mee in het onderzoek doen. Dit heeft invloed op de uitkomsten van je

onderzoek. Silverman (2010, p.335) beschrijft dat je je als onderzoeker van deze invloeden bewust moet zijn, anders kunnen de betrouwbaarheid en validiteit in het geding raken. Als onderzoeker dien je met open blik en zo objectief mogelijk aan de slag te gaan, zodat de invloed van de onderzoeker op de resultaten wordt verkleind. In dit onderzoek is dit geprobeerd door tijdens de interviews voornamelijk open vragen te stellen, en de respondenten veel ruimte in het gesprek te geven. De topiclijst diende alleen als een richtlijn voor het gesprek.

Walsham (2005) beschrijft twee typen onderzoekers: de *involved* en de *outside* onderzoeker. De *involved* onderzoeker doet voornamelijk participierend onderzoek door bijvoorbeeld observaties op de werkvloer en is meer onderdeel van het onderzoek. Dat is in dit onderzoek niet tot nauwelijks aan de orde geweest. In dit onderzoek worden de data voornamelijk verkregen door interviews met afzonderlijke respondenten, waardoor er geen ervaringen op zijn gedaan op de werkvloer. In dit geval spreekt Walsham van de *outside* onderzoeker. Dit maakt de onderzoeker een 'neutrale' onderzoeker. Iedereen wordt beïnvloed door zijn omgeving, kennis, achtergrond en et cetera, toch spreekt Walsham (2005, p.321) van een neutrale onderzoeker wanneer de onderzoeker voorafgaand aan het onderzoek geen relatie, en dus geen mening, over bepaalde personen, systemen en/of processen heeft. De onderzoeker had voorafgaand dit onderzoek geen relatie met het RPA IJssel-Vecht. Het is tot slot belangrijk dat de opdrachtgever van het onderzoek geen financieel belang heeft met het onderzoek. Ook aan dit criterium is voldaan: de onderzoeker en het RPA IJssel-Vecht hebben geen financieel belang bij dit onderzoek. Door de neutraliteit van de onderzoeker kunnen de respondenten vrijuit spreken, zonder dat ze rekening hoeven te houden de eventuele gevolgen van hun uitspraken.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek gepresenteerd. Om inzicht te geven in factoren die inter-organisatorische netwerksamenwerking beïnvloeden, is onderscheid gemaakt tussen twee centrale concepten, te weten organisatienetwerken en samenwerking. Aan de hand van deze twee centrale concepten worden de data beschreven. Het eerste concept, organisatienetwerken, wordt geanalyseerd door te beschrijven wat de respondenten hebben gezegd over de topics structuur, type netwerk, gezamenlijke doelen, het verdelen van middelen, sturing en het krachtenveld. Het tweede concept, samenwerking, wordt geanalyseerd door te beschrijven wat de respondenten gezegd hebben over de topics fasen in de samenwerking, motieven, communicatie en vertrouwen. De resultaten zijn gebaseerd op 13 interviews met respondenten uit de kolommen Overheid (A), Onderwijs(B), Werkgevers(C) en de secretaris (D1) en de kwartiermaker (D2) van het RPA IJssel-Vecht. De data uit de interviews worden in elke paragraaf naast de literatuur uit hoofdstuk 2 gelegd. Aan het eind van elke paragraaf wordt antwoord gegeven op de betreffende deelvragen.

### 4.1 Het organisatienetwerk

In deze paragraaf over het organisatienetwerk komen de volgende onderwerpen aan bod: structuur, type netwerk, gezamenlijke doelen, het verdelen van middelen, sturing en het krachtenveld. Deze paragraaf sluit af met de antwoorden op de twee deelvragen, te weten: Welke structuur kenmerken van het organisatienetwerk RPA IJssel-Vecht beïnvloeden de samenwerking en welke geformaliseerde processen in het RPA IJssel-Vecht beïnvloeden de samenwerking?

#### 4.1.1 Structuur

In deze paragraaf wordt beschreven wat er in de literatuur is geschreven en wat de respondenten hebben gezegd over de structuur van het organisatienetwerk. Plastrik & Taylor (2006) geven aan dat organisatienetwerken verschillende topologische structuren kunnen hebben, te weten de *hub-and-spoke* structuur, de *dense cluster* structuur en *multi-tiered hub* structuur. Elke vorm heeft te maken met grenzen en horizonnen en *strong* en *weak ties*. De paragraaf is daarom opgedeeld in drie subthema's: vorm, grenzen en horizonnen en *strong ties* en *weak ties*.

##### Vorm

De structuur van een organisatienetwerk is, en daarmee de positie van elke organisatie in het netwerk, van invloed op het delen van informatie in het netwerk. De activiteit in het organisatienetwerk vindt op verschillende plekken plaats, waardoor het mogelijk is voor leden van het RPA IJssel-Vecht om op verschillende momenten relaties te onderhouden en informatie uit te wisselen. Onderstaand citaat geeft aan hoe de verschillende partijen met elkaar in contact staan:

“Dit [het RPA IJssel-Vecht] is dan de enige plek waar alle dwarsverbanden bij elkaar komen: gemeenten hebben ook contact met onderwijs en met werkgevers. Ik ga zelf ook regelmatig bij een bedrijf op bezoek. Of we komen als college bij een bedrijf op bezoek. Ik kom bedrijven tegen bij bijeenkomsten van een onderwijspartij bijvoorbeeld. Dus zo zijn er heel veel gelegenheden zo door het jaar heen waarbij je elkaar tegen komt. Daar ontstaan heel veel dwarsverbanden uit”. (Respondent A4)

Ondanks de dwarsverbanden tussen de deelnemende partijen die zorgen voor het delen van de beschikbare informatie, geven vijf andere respondenten (A1, A2, B1, C2, D1) aan dat het lastig is om iedereen te bereiken en dat niet alle leden aansluiting tot de informatie vinden. In onderstaand citaat legt een respondent uit hoe de informatie gedeeld wordt, en hoe moeilijk het is om andere organisaties in dezelfde kolom te bereiken:

“Kijk in het RPA worden dingen overlegd en er worden notulen gebruikt om informatie te verspreiden en te delen en om gespreksonderwerpen te onderbouwen of in te leiden. De terug koppeling: je hebt de RPA Raad, en het gemandateerd overleg. De RPA Raad daar zitten ook alle gemeenten in maar die zitten daar niet allemaal aan tafel dus er moet ook allerlei communicatie op de achtergrond gebeuren en daar hangt natuurlijk heel veel vanaf.

En dat is natuurlijk aan de werkgevers- en de onderwijskant niet anders. Voor ons is het ook een probleem om alle leden te bereiken en op de hoogte te houden en ja, je moet ook nog wat te melden hebben". (Respondent A1)

Op basis van de empirische data en de inzichten uit het theoretische hoofdstuk kan gesteld worden dat het RPA IJssel-Vecht een *multi-tiered hub* structuur heeft. Er zijn verschillende middelpunten, te weten de vertegenwoordigers van de drie kolommen, met elkaar verbonden. Volgens Platrik & Taylor (2006) zorgen efficiënte lijnen in een *multi-tiered hub* voor het snel verspreiden van informatie. Deze efficiënte lijnen lijken bij het RPA IJssel-Vecht te ontbreken, waardoor het snel verspreiden van informatie soms niet goed lukt.

### **Grenzen en horizonnen**

Grenzen bepalen waar lidmaatschap eindigt en waar niet-lidmaatschap begint. Uit de interviews blijkt dat de geografische kenmerken van de regio IJssel-Vecht invloed hebben op de manier waarop de partijen hun lidmaatschap ervaren. Deelname aan het RPA IJssel-Vecht is onder andere gebaseerd op een bepaald sentiment: samen gaan we werken aan een verbetering van de arbeidsmarkt. Belangrijk hierin is een gevoel van betrokkenheid bij de regio. Acht respondenten (A2, A4, A6, B2, C1, C2, D1, D2) geven aan dat het voor veel partijen onduidelijk is wat de regio nu eigenlijk is. Respondent A4 verwoordt dit als volgt:

"Kijk bij Twente is het heel duidelijk, dat is ook echt een streek. Je hoort er bij of je hoort er niet bij, dat is heel duidelijk. En dan heb je ook een heel sterk gemeenschappelijk gevoel. En dat gemeenschappelijke gevoel dat heeft de arbeidsmarktregio IJssel-Vecht niet echt. Regio IJssel Vecht, wat zegt dat nou eigenlijk. Dat zegt ook helemaal niets. Het is gewoon een hele brede lijn tussen Overijssel, Drenthe en Gelderland. Er heerst niet echt een gevoel van 'wij zijn een'. Het is niet van nature dat je elkaar opzoekt. En dan moet je dat gezamenlijke gevoel wel creëren en dat is gewoon heel moeilijk". (Respondent A4)

Hoe groter het netwerk, hoe minder zicht je hebt op wat er over je eigen horizon heen gebeurt. Provan et al. (2007) stellen dat organisatienetwerken bestaan bij de gratie van het delen van informatie. Drie respondenten geven aan dat ze niet goed op de hoogte zijn van de activiteiten van andere partijen in het netwerk. Uit de interviews blijkt dat deze onduidelijkheid meerdere oorzaken heeft. Allereerst vergroot de grootte van het gebied de onduidelijkheid over de andere deelnemende partijen en hun activiteiten. Daarnaast geven acht respondenten (A2, A3, A4, B2, C1, C2, D1, D2) aan dat veel informatie binnen de vier kolommen blijft. Kaats & Opheij (2011) stellen dat het delen gezamenlijke kennis en vaardigheden en het bundelen van krachten een belangrijke voorwaarde is om een probleem op te lossen. In het geval van het RPA IJssel-Vecht wordt deze voorwaarde niet volledig voldaan. Dit blijkt onder andere uit het onderstaande citaat:

"Het is per kolom verschillend en ik weet ook niet zo goed hoe het binnen de andere kolommen gaat. Dus ik kan alleen spreken voor de kolom overheden. Hoe het in de andere kolommen gaat weet ik niet. Daar hebben we ook meteen een probleem te pakken want dat zouden ze moeten toelichten". (Respondent A1)

Daarnaast geven de respondenten aan dat het regelen van het arbeidsmarktbeleid zowel regionaal als sub-regionaal geregeld zou kunnen worden. Het streven van het RPA IJssel-Vecht om gezamenlijk als hele regio het arbeidsmarktbeleid vraagstuk op te lossen, ervaren drie respondenten (A5, C1, C2) niet als vanzelfsprekend:

"Het is voor mij nog een beetje duister, als je sub-regionaal successen boekt, wat dat dan regionaal voor betekenis heeft. Dus sub-regionaal weten partijen zich steeds beter te vinden en misschien vinden ze dat wel het meest waardevol. Als ze zouden moeten kiezen, wil je nou regionaal, dus als die grote regio samenwerken, of sub-regionaal. Ik heb het gevoel dat werkgevers en gemeenten zich vooral thuis voelen in dat wat meer compactere sub-regio". (Respondent C2)



Op basis van de empirische data en inzichten uit het theoretische hoofdstuk kan gesteld worden dat het soms onduidelijk is hoe de grenzen van het RPA IJssel-Vecht lopen. Dit beïnvloedt het gevoel van lidmaatschap: er is nog geen duidelijk ervaren eenheid, partijen weten niet precies waar ze nu bij horen. Daarnaast lijkt het RPA IJssel-Vecht een zo grote regio te beslaan, dat veel activiteiten plaatsvinden over de horizon van de deelnemende organisaties.

### **Strong ties en weak ties**

In een organisatienetwerk zijn zowel de *strong ties* als de *weak ties* belangrijk. De relaties worden beïnvloed door de hoeveelheid contact met de netwerkpartners en hoe het contact wordt ervaren. Zeven respondenten geven aan dat de fysieke afstand tussen de verschillende deelnemers in het organisatienetwerk invloed heeft op de binding tussen de partijen. Met andere woorden: hoe groter de geografische afstand, hoe moeilijker de partijen het vinden om relaties aan te gaan en te onderhouden. Daarnaast geven vijf (A2, A4, B2, C1, C2) respondenten aan dat er weinig verbindende elementen zijn. Onderstaand citaat geeft dit duidelijk weer:

“Kijk, dingen zoals gezamenlijk belang en vertrouwen dat zijn ingrediënten die er moeten zijn, maar die zijn er onvoldoende, of worden onvoldoende expliciet gemaakt. En wat ik ook gewoon zie, en dat is het lastige van het RPA, is dat het ook met geografisch gebied te maken heeft. Het is zo'n groot gebied dat het lastig is om te zorgen dat iedereen met elkaar in verbinding staat. Of zeg je ook gewoon heel sterk, ik ken die werkgevers eigenlijk niet en uit die regio ken ik de onderwijsinstellingen helemaal niet”. (Respondent A4)

Opvallend is dat slechts één respondent (C1) aangeeft dat ook de werknemerskolom als netwerkpartner meer betrokken moet worden bij het arbeidsmarktbeleid van RPA IJssel-Vecht. In de documenten (inclusief organogram) worden de werknemersverenigingen wel genoemd als vierde partij, maar deze worden door lang niet iedereen erkend. De respondent geeft het belang van werknemersorganisaties aan:

“[...] om tot een echt sociaal akkoord te komen heb je toch weer die werknemers nodig, want een sociaal akkoord gaat om hen en vraagt ook participatie van werknemersverenigingen en dat je dus GEZAMENLIJK een letter of intent maakt waar in staat waar wij als regionale, of als regio in samenhang naar willen kijken als het gaat om de uitdagingen zowel uit het economische beleid en in de richting van het arbeidsmarktbeleid.” (Respondent C1)

Provan & Lammaire (2012) geven aan dat het belangrijk is dat er in een netwerk zowel *strong ties* en *weak ties* aanwezig zijn. Behalve tussen vertegenwoordigers uit de kolommen Overheid, Onderwijs en Werkgevers lijken er in het RPA IJssel-Vecht *strong ties* te ontbreken terwijl die juist zorgen voor de eenheid en vertrouwen in het netwerk. De achterbannen van de drie vertegenwoordigers (bijvoorbeeld een gemeente, school of techniekbedrijf) worden beschouwd als *weak ties*. Zij bevinden zich in de periferie van het RPA IJssel-Vecht: deze relaties zijn het resultaat van minder frequent en minder noodzakelijk contact. De werknemersorganisaties lijken niet eens een *tie* te hebben met het netwerk.

Samenvattend kan op basis van de empirische data en de literatuur gesteld worden dat het RPA IJssel-Vecht een *multi-tiered hup* is: een netwerk met drie belangrijke middelpunten, te weten de vertegenwoordigers van de kolommen Overheid, Onderwijs en Werkgevers. De drie middelpunten zijn erg betrokken, toch ontbreekt het gevoel van eenheid in het RPA IJssel-Vecht. Uit de interviews blijkt dat het geografisch gebied van het RPA IJssel-Vecht wordt ervaren als de oorzaak van veel onduidelijkheid en het gebrek aan eenheid. Onduidelijkheid over het lidmaatschap (wie hoort wel, en wie hoort niet bij het RPA IJssel-Vecht?) en over wie wat precies doet. Er is een gebrek aan *strong ties* die het gevoel van eenheid in het organisatienetwerk stimuleren door partijen uit de periferie van het netwerk actief te betrekken en zo het vertrouwen tussen de deelnemende partijen in het netwerk vergoten. Nu ontbreekt een gevoel van eenheid omdat het moeilijk blijkt om informatie te delen in het netwerk, zeker met de *weak ties* die ver van de

middelpunten af staan. De werknemersorganisaties lijken niet eens een *tie* te hebben met het netwerk.

#### 4.1.2 Type netwerk

Deze paragraaf beschrijft waar volgens de respondenten de focus van het organisatienetwerk ligt en hoe de gestelde doelen bereikt zouden moeten worden. Op basis hiervan kan bepaald worden wat voor type netwerk het RPA IJssel-Vecht is. Isset et al. (2011) onderscheiden drie typen organisatienetwerken, te weten het *policy network*, het *collaborative network* en het *governance network*.

Het RPA IJssel-Vecht heeft begin 2011 een nieuwe start gemaakt door nieuw en actief leven in het organisatienetwerk te blazen. De meeste respondenten geven echter aan dat het nog niet duidelijk is welke koers daadwerkelijk uitgezet zou moeten worden. Een van de respondenten (B1) geeft in dit kader aan dat:

“De laatste anderhalf tot twee jaar wordt geprobeerd om er [het RPA IJssel-Vecht] meer schwing en beweging in te krijgen en door te ontwikkelen. Dat vind ik heel goed, maar dan moet je wel goed weten wat je wilt en waar je naar toe wilt gaan. En dat ontbreekt nog wel eens”. (Respondent B1)

Drie respondenten (A2, A3, C2) geven aan dat een heldere focus ontbreekt. Er wordt verschillend gedacht over hoe de gestelde doelen bereikt moeten worden. Onderstaand citaat geeft dit aan:

“Ik zie het RPA nog als een soort van zoekend netwerk, waarin partijen wel zien dat er een gezamenlijk belang is om die arbeidsmarkt goed te organiseren, om daar maatregelen te treffen en om daar projecten te initiëren die bijdragen aan het op lossen van problemen op de arbeidsmarkt. Maar de focus van die partijen op dat probleem is nog wel wat anders”. (Respondent A3).

Uit de interviews blijkt dat er een tweedeling in visie op de focus van het organisatienetwerk bestaat. De ene helft (A1, A3, A4, B1, C2, D2) van de respondenten zou graag zien dat het RPA IJssel-Vecht zich ontwikkelt in een richting waarin strategische overwegingen en met elkaar praten over de problematiek op de arbeidsmarkt centraal staan. Dit zijn respondenten uit alle kolommen. Onderstaande respondent verwoordt deze visie:

“Het klinkt misschien als een doodoener, maar het RPA zou juist soort praat club moeten zijn. Een club die gezamenlijk analyseert welke ontwikkelingen er zijn: waar gaat het naar toe met de arbeidsmarkt, met de hele regio dus. En niet alleen kijken van wat gebeurt er hier in Hardenberg, hoe kan ik mensen in de bijstand halen. Nee juist kijken, die arbeidsmarkt hoe ontwikkelt die zich nu? Wat doen we met laag geschoolde arbeid, blijft dat hier in de regio?” (Respondent A4)

De andere helft van de respondenten (A2, A5, A6, B2, C1, D1) vindt het RPA IJssel-Vecht al een club waar alleen maar wordt gepraat en wil juist praktisch, door middel van verschillende projecten, aan de slag met het verbeteren van het arbeidsmarktbeleid:

“Heel vaak zie je dat mensen dan in dit netwerk gaan zitten praten en niet verder komen dan praten. En dat typeert het RPA wel denk ik. Als het RPA haar doelen wil bereiken, moeten we een projectorganisatie worden, die op een marktplaats allerlei projecten uitwisselt en vooral daarmee bezig is”. (A2)

Uit de interviews blijkt dat er weinig concrete afspraken gemaakt worden binnen het organisatienetwerk. In het onderstaand citaat geeft een respondent aan dat meer gestructureerde afspraken, ook tussen de kolommen, wenselijk zijn om de doelen van het RPA IJssel-Vecht te bereiken:

“Nu is het toch te veel ongestructureerd en als we daar in gezamenlijkheid goede afspraken over kunnen maken, gemeenten onderling maar ook gemeenten met onderwijs en bedrijfsleven, dan denk ik dat we meer mensen naar werk kunnen begeleiden dan nu gebeurt”. (Respondent A3)

Op basis van de empirische data en aan de hand van Isset et al. (2011) kan het RPA IJssel-Vecht getypeerd worden als een *governance network* waarin partijen proberen te voorzien in publieke goederen en een bepaalde service (arbeidsmarktbemiddeling) combineren met een bepaald gezamenlijk beleid (arbeidsmarktbeleid). De nadruk van een *governance network* ligt op het coördineren van de deelnemende organisaties richting een gezamenlijk doel. Bij het RPA bestaat nog onduidelijkheid over hoe deze coördinatie vorm moet krijgen. Enerzijds geven respondenten aan dat er meer met elkaar gepraat moet worden. Anderzijds geven de respondenten aan dat er juist moet worden ingezet op het *doen*. Voordat een van beide richtingen überhaupt mogelijk wordt, geven de respondenten aan dat er duidelijke afspraken met elkaar gemaakt moeten worden om het arbeidsmarktbeleid te verbeteren.

### 4.1.3 Gezamenlijke doelen

In deze paragraaf wordt beschreven wat de respondenten hebben gezegd over de gezamenlijke doelen van het RPA IJssel-Vecht. Uit de theorie blijkt dat het belangrijk is dat de gezamenlijke doelen door iedereen ondersteund worden, gezamenlijk opgesteld worden en niet conflicteren met organisatiedoelen. De volgende vragen komen aan bod: Wat zijn de (gezamenlijke) doelen van het RPA IJssel-Vecht? Zijn de doelen helder en worden ze door iedereen begrepen en ondersteund? Hoe zijn de doelen tot stand gekomen en hoe is de balans tussen organisatiedoelen en de gezamenlijke doelen?

#### *Hoe ervaren de leden van het RPA IJssel-Vecht als de gezamenlijke doelen?*

Een gezamenlijk doel is een van de belangrijkste redenen waarom organisaties in een netwerk bijeenkomen en blijven. Alle respondenten erkennen dat publieke en private partijen andere doelen hebben en verschillende resultaten nastreven. Uit de interviews blijkt dat het doel van het RPA IJssel-Vecht helder is, maar dat er verschillend wordt gedacht over de invulling daarvan. Onderstaand citaat vat deze gedachte goed samen:

“Ik denk wel dat er een gezamenlijk doel is: we willen een goede krachtige economische structuur, we willen een goede krachtige arbeidsmarkt. Op dat niveau zijn we het wel met elkaar eens denk ik, maar de weg daar naar toe: ik denk niet dat we allemaal de zelfde beelden of dezelfde ideeën daarover hebben. Ik denk dat de visies van onderwijs, overheid en organisaties toch wel heel anders is”. (Respondent D2)

Andere respondenten (A2, A5, B1, C2) geven aan dat het geformuleerde doel heel abstract is en juist daarom moeite hebben met de invulling ervan. Uit de interviews blijkt dat de voornaamste reden is voor onduidelijkheid over de gezamenlijke doelen. Onderstaand citaat geeft deze onduidelijkheid weer:

“De gezamenlijke doelen zijn nooit echt concreet gemaakt, ja een beter functionerende arbeidsmarkt waarop iedereen kan participeren, maar dat is niet echt tastbaar. Er is nooit afgesproken waar we de focus of nadruk op leggen. We doen dit of juist dit niet. Het is voor mij eigenlijk niet heel duidelijk wat nou precies die gezamenlijke doelen zijn”. (Respondent C2)

Op basis van de empirische data en de literatuur van Popp et al. (2013) kan gesteld worden dat het belangrijk is om de gezamenlijke doelen helder te formuleren, zodat iedereen deze begrijpt en ondersteunt. Het RPA IJssel-Vecht heeft een gezamenlijk doel, maar deze is niet helder en concreet geformuleerd, waardoor niet alle partijen dit doel ondersteunen.

### ***Hoe zijn de opgestelde gezamenlijke doelen tot stand gekomen?***

Bij het opstellen van gezamenlijke doelen is het belangrijk dat rekening gehouden wordt met de doelstellingen en verwachtingen van de deelnemende organisaties. Uit de interviews blijkt dat niet alle partijen zijn betrokken bij het opstellen van de gezamenlijke doelen. Drie respondenten (A4, A6, C2) geven aan het idee te hebben dat het opstellen nog plaats moet vinden:

“We zouden juist [het gezamenlijke doel] nog met elkaar gaan formuleren en aan de hand daarvan kun je stappen verder gaan zetten. En op dat moment komt ook eerder boven water waar het dan precies wringt. En dan kun je daar ook discussie over voeren”.  
(Respondent A4)

Het opstellen van het gezamenlijke doel van het RPA IJssel-Vecht blijkt moeilijk te zijn omdat elke vertegenwoordiger van een kolom rekening dient te houden met zijn achterban. Drie respondenten (A2, B1, C2) geven aan dat het belangrijk is dat veel partijen betrokken worden bij het formuleren van nieuwe doelen. Onderstaand citaat maakt dit duidelijk:

“Door de verschillende partijen bij elkaar te brengen krijg je een iets meer genuanceerde mening en een iets genuanceerdere inbreng. Want als ik daar alleen, zonder overleg met mijn achterban ga zitten, dan praat ik met mijn kennis, kunde en visie over hoe het bij mij reilt en zeilt. Een ander zou dat heel anders doen en door daar samen over te spreken kom je eigenlijk tot: Oké maar als we dit doen, dan heeft dat effect daar op en dat zouden we niet moeten willen. Je krijgt een consensus koers. Het is proberen de scherpe kantjes er even af te halen en een gemiddelde richting te vinden die breed gedragen kan worden”.  
(Respondent C2)

Op basis van de empirische data en de literatuur kan gesteld worden dat het belangrijk is dat meerdere partijen betrokken zijn bij de formulering van een gezamenlijk doel om het doel op deze manier ook breed gedragen te maken. Uit de interviews blijkt dat het voor de verschillende respondenten nog niet duidelijk is of de gezamenlijke doelen al helemaal geformuleerd zijn, of dat er op basis van een gezamenlijk doel binnenkort nog nieuwe stappen gezet gaan worden. Uit de literatuur blijkt dat het aangeraden wordt om gezamenlijke doelen meetbaar te maken door de doelen concreet te formuleren en expliciet te bespreken. Door het in plannen van verschillende evaluatiemomenten kan gecontroleerd worden of dat wat het netwerk probeert te bereiken ook bereikt wordt (Popp et al., 2013). Het lijkt dat dit bij het RPA IJssel-Vecht nog niet is gebeurd.

### ***Hoe is de balans tussen organisatiedoelen en gezamenlijke doelen?***

Het is belangrijk dat de doelen van het RPA IJssel-Vecht aansluiten bij de organisatiedoelen. Er moet een balans zijn: de gezamenlijke doelen moeten niet haaks staan op de organisatiedoelen. De juiste balans vinden is cruciaal als de gemaakte afspraken ook uitgevoerd moeten worden. Uit de interviews blijkt dat verschillende respondenten verschillende organisatiedoelen hebben die veelal te maken hebben met specifieke lokale situaties. Het blijkt dat het lastig is om sommige organisatiedoelen te verenigen met de gezamenlijke doelen, zoals ook in onderstaand citaat duidelijk wordt:

“In de samenwerking tussen de partijen probeer je één sociale agenda neer te zetten met een aantal onderwerpen waar van je zegt: daar gaan we samen aan trekken qua beleid maken, qua positionering van de regio Zwolle. Maar zodra het op uitvoeren aankomt, dan moet het Vechtdal dat zelf uitvoeren, dan moet de regio Kampen dat zelf uitvoeren, dan moet de regio van Meppel, Staphorst en Steenwijk dat zelf uitvoeren en dan moeten ook Raalte, Wijhe en Olst dat zelf uitvoeren. Dus in zo’n netwerk moet je proberen te bereiken van: hebben we nou gezamenlijke doelen die we proberen te neer te zetten en die doelen hebben we daar nou ook een implementatie verhaal bij dat we weg kunnen zetten? De gezamenlijke doelen zijn er wel, maar dan het vertalen van die doelen naar een regio toe daar moet nog veel aandacht aan besteed worden”. (Respondent A3)

Op basis van de empirie en de literatuur kan gesteld worden dat het belangrijk is dat de netwerkdoelen niet conflicteren met de organisatie doelen. Dit lijkt bij het RPA IJssel-Vecht ook niet aan de orde te zijn. Uit de interviews blijkt echter wel dat de reeds opgestelde doelen niet voor alle regio's even relevant zijn. De respondenten geven aan dat de vertaling van gezamenlijke doelen naar organisatiedoelen daarom niet door iedereen wordt begrepen en ondersteund.

#### 4.1.4 Het verdelen van middelen

In deze paragraaf staan de beschikbare middelen in het RPA IJssel-Vecht centraal. Uit hoofdstuk 2 blijkt dat naast financiële middelen, ook tijd, informatie en kennis verdeeld moeten worden in organisatienetwerken. De verdeling van deze middelen werd in elk interview genoemd.

Deelname aan een organisatienetwerk kost tijd. Uit de interviews blijkt dat actieve bijdrage en gelijke inspanning lastig is voor de verschillende deelnemende organisaties in het RPA IJssel-Vecht. Acht respondenten (A1, A2, A3, A4, B1, C1, C2, D2) geven aan dat het voor deelnemende organisaties van de overheid gemakkelijker is om tijd vrij te maken voor het RPA IJssel-Vecht dan voor werkgevers. Een werkgever beschrijft zijn strijd met de tijd:

“Het is al ontzettend moeilijk om bestuursleden te vinden voor bijvoorbeeld de VNO. En dan moeten de bestuursleden tijd vrij maken. En op de meest onmogelijke tijden voor mij zijn er vergaderingen in Zwolle waar ik dan even heen en weer moet crossen. Ik kan wel twee keer in de week ergens naar toe vanuit raakvlakken met het RPA. Ja sorry, maar dat gaat niet! Ik heb ook hier mijn bedrijf! Het is heel lastig om daar tijd vrij voor te maken. En dat is precies waar de schoen wringt. De ondernemer, die heeft een belang en dat is dat er werknemers nu en in de toekomst zijn en die wil daar dan ook invloed aan geven en die kan daar ook invloed aan geven en die wil daar ook wel tijd voor vrij maken. Allemaal vanuit belangenloosheid, ik bedoel het gaat van de werktijd af, maar het werk moet ergens anders gebeuren. Niet door de werkgevers”. (Respondent C2)

Naast de tijdsinvesteringen blijkt uit de interviews dat ook de financiële investering in het RPA IJssel-Vecht niet door iedereen hetzelfde wordt ervaren. Uit de interviews blijkt dat er twee zaken spelen met betrekking tot de financiële middelen. Allereerst is het niet voor alle partijen duidelijk waar zij precies aan moeten bijdragen. Daarnaast vinden vooral de werkgevers het lastig om geld, tijd en kennis te investeren in iets dat geen geld oplevert.

Het RPA IJssel-Vecht heeft een beperkt financieel budget. Om het netwerk in stand te houden wordt van alle partijen een financiële bijdrage gevraagd: onderwijs, overheid en werkgevers dragen alle drie jaarlijks 20.000 euro bij. De samenwerking is op deze manier volledig afhankelijk van de bereidheid van de samenwerkingspartners om het RPA IJssel-Vecht financieel te ondersteunen. Uit de interviews blijkt dat deze financieringswijze een belemmering is voor een succesvolle samenwerking. Vijf respondenten (A4, A5, A6, B2, C2) geven aan dat het soms onduidelijk is waar ze precies een bijdrage aan moeten leveren. Onderstaand citaat laat de twijfel zien:

“Ik heb zoiets van ik betaal wel maar ik zie er nooit iets van terug. Wat verandert mijn wereld nou als het opgeheven wordt? Het [de financiële investering] raakt mijn organisatie ineens, dat is niet de bedoeling. Dus als je een soort van commitment hebt, zijn organisaties echt gecommitteerd aan het RPA, maar nu is denk ik echt dat de eigen organisatie nog prefereert”. (Respondent A4)

Uit de interviews blijkt ook dat het RPA IJssel-Vecht geen eigen budget heeft om projecten te bekostigen. Het is vooral de rol van de provincie om de projecten van het RPA IJssel-Vecht te financieren. Wanneer respondenten spreken over het verdelen van financiële middelen, spreken vier respondenten (A1, A2, A3, B1) ook over de betrokkenheid van de werkgevers. Respondenten uit de kolom Overheid en Onderwijs geven aan dat zij graag zouden zien dat de werkgevers een voortrekkersrol innemen. Op dit moment vinden zij de werkgevers vaak onvoldoende betrokken.

Aangezien het RPA IJssel-Vecht niet zijn eigen geld genereert, voelen vooral werkgevers zich niet sterk geïnteresseerd aan het organisatienetwerk. Onderstaand citaat geeft dit gevoel weer:

“Bijvoorbeeld zo’n regionale agenda, van wat gaan we er wel of niet op zetten en ergens moeten dan toch die middelen bij elkaar gezocht worden en dat gebeurt dan vaak weer op een andere plek. En daar heeft dus iedere geleding zijn eigen huiswerk. Dus op het platform komt het bij elkaar, maar het is iets anders dan bijvoorbeeld een vereniging, of een stichting of een bedrijf. Het platform genereert geen eigen middelen”. (Respondent D2)

Werkgevers geven aan bereid te zijn om ook hun bijdrage te leveren, maar zien op dit moment dat de lasten voornamelijk bij de hen komen te liggen: zij dragen de grootste financiële risico’s. Volgens de werkgevers is het noodzakelijk om heldere afspraken te maken over de financiering van bepaalde risicogroepen op de arbeidsmarkt. Onderstaand citaat maakt dit duidelijk:

“Als je als ondernemer daarin [het delen van risico’s] wordt geholpen dan zijn er denk ik veel ondernemers best bereid om ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Maar daarbij horen wel garanties. De ondernemer kan niet opdraaien voor alle mogelijke kosten en problematieken die daaruit voort zouden kunnen vloeien. Want anders nemen we liever een gezonde vent van 30 aan. Dus dat moet wel geregeld worden. En daar zit misschien wel een taak voor wat hogere overheden. Ik denk wel eens op dit moment is het zo van de lasten worden sowieso bij de ondernemer neergelegd”. (Respondent C2)

Bij het RPA IJssel-Vecht zijn middelen als kennis en informatie volop aanwezig, maar deze moeten wel gedeeld worden. Uit paragraaf 4.1.1 bleek dat de informatie en kennis die in het RPA IJssel-Vecht aanwezig is niet altijd even toegankelijk is. Belangrijk is bijvoorbeeld de toegang tot informatie over werklozen. Het is voor werkgevers vaak onduidelijk hoeveel werklozen er zijn en welke capaciteiten zij hebben. Daarnaast beschrijven twee respondenten (A1, A4) dat er weinig kennis wordt gedeeld tussen de gemeenten over de aanpak van bepaalde problematiek: zo kan het zijn dat de ene gemeente een project start dat een jaar geleden ook in een andere gemeente gestart is, zonder dat deze gemeenten dit van elkaar weten.

Op basis van de empirie en de literatuur van Huxam & Vangen (2005) kan gesteld worden dat het belangrijk is dat er goede afspraken worden gemaakt over de middelen in een netwerk. Het moet voor alle partijen duidelijk zijn waar middelen vandaan komen en hoe de middelen worden verdeeld dient duidelijk, open en transparant te zijn in een netwerk. In het geval van het RPA IJssel-Vecht kan gesteld worden dat deze afspraken niet voor iedereen duidelijk zijn.

Niet alle partijen hoeven exact dezelfde bijdrage te leveren, deze kan ook afhankelijk van de capaciteit van de partijen. In het geval van het RPA IJssel-Vecht blijkt dat hier verbetering mogelijk is. Respondenten van de overheid en het onderwijs geven aan dat zij graag zouden zien dat de werkgevers meer tijd en geld besteden aan het organisatienetwerk, terwijl de werkgevers juist vinden dat de overheid een faciliterende rol moet aannemen en niet de lasten alleen bij de werkgever mag neerleggen. De vraag is of deze verwachtingen bij beide groepen bekend zijn.

#### 4.1.5 Sturing

In deze paragraaf wordt de mate van sturing in het RPA IJssel-Vecht beschreven. Zonder sturing zal een organisatienetwerk uiteindelijk uit elkaar vallen. Popp et al. (2013) en Van Delden (2009) geven aan dat sturing in een organisatienetwerk altijd gericht moet zijn op een balans tussen organisatie-autonomie en gezamenlijk optreden. De respondenten noemen twee belangrijke spelers die verantwoordelijk zijn voor de sturing binnen het RPA IJssel-Vecht, namelijk de secretaris en de kwartiermaker. Deze rollen zijn formeel vastgelegd en zijn de enige twee betaalde functies binnen het RPA IJssel-Vecht.

Vijf respondenten (A1, A2, A5, C1, D2) geven aan dat zij de secretaris van het RPA IJssel-Vecht zien als de aangewezen persoon om de taken en de processen te bewaken. Vier respondenten (A4, A6, B1, C2) geven echter aan niet het gevoel hebben dat er iemand is die de taken en processen van het RPA IJssel-Vecht beheert. Zij geven aan dat ze weten dat er iemand is aangesteld, maar dat veel zaken in het RPA IJssel-Vecht nu nog aankomen op zelfregulatie. Onderstaande citaten beschrijven dat de rol van de secretaris niet altijd opgemerkt wordt:

"[...] Want je bent in een netwerk aan het bouwen om je primaire taken eenvoudiger voor elkaar te krijgen. Als je het daarin makkelijker wilt maken, dan moet je dit soort dingen in het collectief proberen te tillen, maar daar ziet eigenlijk niemand op toe." (Respondent B1)

"En het blijkt wel dat het niet zo'n sterk netwerk is, waarin men elkaar vanzelf wel vinden op alle thema's. Nee er moet wel echt een partij zijn in het spel die onafhankelijk is, en die puur er is voor het zetten van de stappen die gezet moeten worden." (Respondent A4)

Uit de interviews blijkt dat partijen het belang van centrale aansturing echter wel erkennen. Vier respondenten (A2, A4, B1, C2) geven daarnaast aan dat een onafhankelijke partij die toeziet op het tot stand brengen en onderhouden van contacten het RPA IJssel-Vecht kan helpen om beter te functioneren en nog een extra slag kan maken. Onderstaand citaat geeft goed weer hoe een centrale aansturing kan bijdragen aan een helder doel en het verbinden van organisaties ondanks de grote geografische afstanden:

"In een goed functionerend netwerk moet je elkaar kunnen vinden en snel kunnen schakelen. Het mooiste zou zijn als dat allemaal vanzelf gaat, maar het doel is nog niet helemaal helder genoeg, het gezamenlijk belang is nog niet helder genoeg en de geografische afstand is gewoon te groot. We kennen elkaar onvoldoende. Kijk en daar kan een partij die het allemaal een beetje coördineert en regisseert een belangrijke rol in spelen om die verbindingen wel tot stand te brengen". (Respondent C2)

Op basis van literatuur van Kaats & Opheij (2011) en Plastrik & Taylor kan gesteld worden dat in de sturing in een organisatienetwerk twee belangrijke rollen zijn te onderscheiden. Dit is de netwerkmanagers als bewaker van processen en taken en de *network weaver* die zorgt dat partijen met elkaar in contact komen en blijven. Op basis van de empirie blijkt dat in het geval van het RPA IJssel-Vecht deze twee rollen formeel zijn vastgelegd, maar deze worden niet door iedereen (h)erkend.

#### 4.1.6 Het krachtenveld

In deze paragraaf wordt beschreven hoe de respondenten het krachtenveld binnen het RPA IJssel-Vecht ervaren.

Uit de interviews blijkt dat binnen het RPA IJssel-Vecht partijen gewoon betrokken zijn bij het organisatienetwerk, maar dat er ook partijen zijn die daadwerkelijk invloed hebben op de thema's die op de agenda's komen. Er lijkt slechts een paar mensen te zijn dat bepaalt wat het RPA IJssel-Vecht doet. De meeste respondenten geven aan het idee te hebben dat de vertegenwoordiger vanuit de onderwijskolom de meeste invloed heeft. De vertegenwoordiger van de onderwijskolom is niet alleen vertegenwoordiger in het gemandateerd overleg, maar neemt ook deel als vicevoorzitter van het RPA IJssel-Vecht in de RPA Raad. In onderstaand citaat beschrijft de vicevoorzitter van het RPA IJssel-Vecht zijn visie op zijn rol:

"Je ziet dat heel veel mensen hierin [het RPA IJssel-Vecht] wel zitten te praten. En het hebben over hun betrokkenheid daarbij en dan doen ze de deur weer dicht. En de volgende keer praten ze er weer over en zijn ze heel betrokken maar [de vraag is] waar wendt je je invloed aan om iets te veranderen. Ik zit in zo'n netwerk, om iets te veranderen." (Respondent B1)

Daarnaast noemen vier respondenten (A5, C1, D1, D2) ook de voorzitter van het RPA IJssel-Vecht als persoon die veel invloed heeft op wat het organisatienetwerk doet. De voorzitter en de vicevoorzitter zijn volgens de respondenten het duo dat in belangrijke mate bepaalt wat er op de agenda komt. Toch wordt dit machtscentrum niet door iedereen als zodanig ervaren.

Vier andere respondenten (A1, A2, A4, B1) geven aan dat het "voor iedereen mogelijk is om items op de agenda te zetten", maar geven daarbij aan dat het wel een kwestie is van wie kent wie. Een respondent verwoordt dit als volgt:

"Ben jij in staat om als ambtenaar van een gemeente of als werkgever of iemand van onderwijs, om voldoende die contacten te leggen? Ben jij in staat om die netwerker te zijn om mensen in beweging te brengen? Het is heel simpel hoor: het is gewoon een kwestie van actief zijn. En dan krijg je vaak wel vrij snel thema's op de agenda. Het is redelijk gemakkelijk om thema's te agenderen zeg maar." (Respondent A4)

Aan de hand van Castells (2011:773) zijn vier soorten invloed onderscheiden die spelen in een organisatienetwerk, te weten *networking power*, *network power*, *networked power* en *network-making power*.

Uit de interviews blijkt dat vooral *networked power* een rol speelt in het RPA IJssel-Vecht. Castells (2011) stelt dat het bij *networked power* onder andere gaat om de invloed om agenda's te bepalen en beslissingen te nemen. Deze vorm van invloed ligt volgens een deel van de respondenten vooral bij de voorzitter en vicevoorzitter van het RPA IJssel-Vecht: zij bepalen in belangrijke mate wat er op de agenda komt. Een ander deel van de respondenten geeft aan dat iedereen een vorm van invloed heeft, zolang je maar de juiste personen weet te vinden.

#### 4.1.7 Beantwoording deelvragen 1 en 2

Deze paragraaf sluit af met een antwoord op de eerste twee deelvragen.

Deelvraag 1. luidt: Welke structuur kenmerken van het organisatienetwerk RPA IJssel-Vecht beïnvloeden de samenwerking?

Uit de empirie en de literatuur blijkt dat zowel de structuur kenmerken en het type netwerk van invloed zijn op het functioneren van een organisatienetwerk. Als het gaat om de structuur kenmerken van het RPA IJssel-Vecht blijkt uit de onderzoeksresultaten dat het geografisch gebied waarin het RPA IJssel-Vecht opereert grote invloed heeft op de samenwerking tussen de deelnemende partijen binnen het netwerk. Er zijn drie belangrijke middelpunten, te weten de vertegenwoordigers van de kolommen Overheid, Onderwijs en Werkgevers met elkaar verbonden. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat het RPA IJssel-Vecht een *multi-tiered* hub is. Volgens Platrik & Taylor (2006) zorgen efficiënte lijnen tussen deze middelpunten in een *multi-tiered hub* voor het snel verspreiden van informatie. Deze efficiënte lijnen ontbreken bij het RPA IJssel-Vecht, waardoor het snel verspreiden van informatie soms niet goed lukt. Provan et al. (2007) stellen dat organisatienetwerken bestaan bij de gratie van het delen van informatie. Daarnaast stellen Kaats & Opheij (2011) dat het delen van gezamenlijke kennis en vaardigheden en het bundelen van krachten een belangrijke voorwaarde is om een probleem op te lossen. In het geval van het RPA IJssel-Vecht worden aan deze voorwaarden helemaal niet voldaan. Veel informatie blijft binnen de kolommen en zelfs binnen kolommen wordt informatie niet altijd goed gedeeld. Daarnaast blijkt uit de onderzoeksresultaten dat er door de grote geografische oppervlakte dat het RPA IJssel-Vecht beslaat onduidelijkheid bestaat over het lidmaatschap van het RPA IJssel-Vecht. Het is voor deelnemende partijen niet altijd duidelijk hoe de grenzen van het RPA IJssel-Vecht lopen en wie wat nu precies doet. Platrik & Taylor (2006) stellen dat elk netwerk te maken heeft met bepaalde grenzen en horizonnen, maar dat dit de samenwerking niet in de weg hoeft te staan zolang men zich maar bewust is van deze grenzen en horizonnen. Bij het RPA IJssel-Vecht blijkt men zich niet altijd bewust van deze grenzen en dit beperkt het zicht op het netwerk. Een gevolg is dat de deelnemende organisaties in het RPA IJssel-Vecht geen hechte eenheid vormen: relaties ontwikkelen zich moeilijk door de grote afstanden tussen de partijen. Provan & Lammaire (2012) geven aan dat het belangrijk is dat er in een netwerk zowel *strong ties* en *weak ties* aanwezig zijn.



Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat er binnen het RPA IJssel-Vecht alleen *strong ties* bestaan tussen de vertegenwoordigers uit de kolommen Overheid, Onderwijs en Werkgevers terwijl meer *strong ties* (bijvoorbeeld met de achterbannen) juist kunnen zorgen voor een gevoel van eenheid en vertrouwen in het netwerk.

Als het gaat om hoe het RPA IJssel-Vecht als netwerk getypeerd kan worden, blijkt uit de onderzoeksresultaten dat de leden van het RPA IJssel-Vecht van mening verschillen over het type netwerk dat het RPA IJssel-Vecht zou moeten zijn. Op basis van de empirische data en aan de hand van Isset et al. (2011) kan het RPA IJssel-Vecht getypeerd worden als een *governance network* waarin partijen proberen te voorzien in publieke goederen en een bepaalde service (arbeidsmarktbemiddeling) combineren met een bepaald gezamenlijk beleid (arbeidsmarktbeleid). De nadruk van een *governance network* ligt op het coördineren van de deelnemende organisaties richting een gezamenlijk doel. Bij het RPA IJssel-Vecht bestaat (nog) onduidelijkheid over hoe deze coördinatie vorm moet krijgen. De ene helft geeft aan dat er meer met elkaar moet worden gepraat met elkaar over het afstemmen van verwachtingen of over het afstemmen van bepaald beleid. Ook vinden zij dat analyses moeten worden gemaakt (arbeidsmarkt prognoses) en een strategie moet worden ontwikkeld hoe vraag en aanbod op de arbeidsmarkt beter op elkaar kan worden afgestemd. De andere helft van de respondenten geeft aan juist van 'de praatclub' af te willen en zich meer wil focussen op 'het doen'. Door middel van het opzetten en realiseren van verschillende projecten willen zij actief te problematiek op de arbeidsmarkt te lijf gaan.

De tweede deelvraag luidt: Welke geformaliseerde processen in het RPA IJssel-Vecht beïnvloeden de samenwerking?

Uit de empirie en de literatuur blijkt dat alle vier onderzochte factoren, te weten het opstellen van gezamenlijke doelen, het verdelen van middelen, de mate van sturing en hoe het krachtenveld binnen het netwerk is verdeeld, invloed hebben op de samenwerking binnen het RPA IJssel-Vecht. Als het gaat om het om het opstellen van gezamenlijke doelen blijkt uit de onderzoeksresultaten dat het RPA IJssel-Vecht een hoofddoel heeft, namelijk gezamenlijk werken aan een betere afstemming van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Alle respondenten erkennen dit doel, maar geven aan dat dit doel nog niet voor iedereen concreet genoeg is en wordt daardoor niet altijd begrepen. Popp et al. (2013) stellen dat juist het opstellen van concrete en heldere doelen van essentieel belang is, zodat alle partijen in het netwerk ze begrijpen en deze kunnen ondersteunen. Bij het RPA IJssel-Vecht is dit nog niet het geval. Dit komt de samenwerking, en dus het behalen van de opgestelde doelen, niet ten goede. Door verschillende evaluatiemomenten in het samenwerkingsproces in te bouwen, kan gecontroleerd worden of dat wat het netwerk probeert te bereiken ook bereikt wordt (Popp et al., 2013). Uit de onderzoeksresultaten blijkt dit bij het RPA IJssel-Vecht nog niet te zijn gebeurd. Daarnaast geven respondenten aan dat gezamenlijke doelen ook gezamenlijk opgesteld moeten worden, wat nu nog niet het geval blijkt te zijn. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de reeds bestaande 'abstracte' doelen zich moeilijk laten vertalen naar de organisatie individuele doelen. Creech (2001) stelt dat door te investeren in het afstemmen van elkaars verwachtingen er beter rekening gehouden kan worden met de verschillende belangen. Dit zou het RPA IJssel-Vecht kunnen helpen om de gezamenlijke doelen beter aan te laten sluiten bij de organisatiedoelen van elke partij.

Als het gaat om het verdelen van middelen komt er uit de onderzoeksresultaten een duidelijk beeld naar voren. Overeenkomstig met de literatuur van Creech (2001) die stelt dat organisatienetwerk vaak niet beschikken over voldoende financiële middelen, heeft ook het RPA IJssel-Vecht structureel onvoldoende financiële middelen om daadkrachtig de problematieken op de arbeidsmarkt aan te pakken. Popp et al. (2013), Gulati et al. (2011), Huxham & Vangen (2005) en Creech (2001) geven aan dat financiële middelen noodzakelijk zijn voor het functioneren van organisatienetwerken en dat deze kosten niet moeten worden onderschat. Het RPA IJssel-Vecht is volledig afhankelijk van de bereidwilligheid van de samenwerkingspartners om financieel bij te dragen, maar doordat de gezamenlijke doelen niet helder geformuleerd zijn weten de samenwerkingspartners niet goed *waaraan* ze bijdragen. Dit heeft invloed op de slagvaardigheid

van het netwerk en ook op de dynamiek van het samenwerkingsproces. Andere middelen die tussen de deelnemende partijen verdeeld moeten worden om het RPA IJssel-Vecht in stand te houden en om de gezamenlijke doelen te bereiken, zijn tijd en informatie en kennis. Deze zijn in het netwerk aanwezig. Echter worden deze middelen niet altijd goed gedeeld en zijn niet in gelijke mate voor iedereen toegankelijk. Huxam & Vangen (2005) stellen dat er duidelijke afspraken gemaakt moeten worden over zijn waar middelen vandaan komen en hoe de middelen worden verdeeld. Dit proces dient duidelijk, open en transparant te zijn in een netwerk. In het geval van het RPA IJssel-Vecht kan gesteld worden deze afspraken niet voor iedereen duidelijk zijn gemaakt.

Als het gaat om de mate van sturing in het netwerk blijkt uit de onderzoeksresultaten dat er niet, of weinig, wordt toegezien op de taken en processen van het RPA IJssel-Vecht. Popp et al. (2013) en Van Delden (2009) stellen dat een organisatienetwerk zonder bepaalde sturing uit elkaar zal vallen en dat deze sturing altijd gericht moet zijn op een balans tussen organisatie-autonomie en gezamenlijk optreden. Kaats & Opheij (2011) en Plastrik & Taylor (2006) onderscheiden twee belangrijke rollen die voor sturing in een organisatienetwerk kunnen zorgen, te weten de netwerkmanager als bewaker van taken en processen en de *network weaver*, of kwartiermaker, die zorgt dat partijen met elkaar in contact komen en blijven. De leden van het RPA IJssel-Vecht erkennen de rol van de kwartiermaker en de rol van de secretaris wel, maar partijen ervaren van deze twee rollen onvoldoende sturing. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat het nu vaak neerkomt op zelfregulatie. De respondenten erkennen wel het belang van iemand, of een partij, die onafhankelijk is en partijen weet samen te brengen.

Uit de onderzoeksresultaten en de literatuur blijkt dat vooral *networked power* een rol speelt in het RPA IJssel-Vecht. Castells (2011) stelt dat het bij *networked power* onder andere gaat om de invloed om agenda's te bepalen en beslissingen te nemen. Deze vorm van invloed ligt volgens een deel van de respondenten vooral bij de voorzitter en vicevoorzitter van het RPA IJssel-Vecht: zij bepalen in belangrijke mate wat er op de agenda komt en bepalen op die manier in grote mate ook de dynamiek van het samenwerkingsproces. Een ander deel van de respondenten geeft aan dat iedereen een vorm van invloed heeft, zolang je maar de juiste personen weet te vinden.

## 4.2 Samenwerking

Dit deel van het resultatenhoofdstuk beschrijft de data over de topics die gaan over de relationele aspecten van samenwerking: de motieven, communicatie, vertrouwen en de fasen van samenwerking. Deze paragraaf sluit af met een antwoord op de derde deelvraag: Welke relationele processen in de huidige samenwerking beïnvloeden de samenwerking?

### 4.2.1 Motieven

Deze paragraaf beschrijft welke motieven respondenten aangeven als reden van hun deelname aan het RPA IJssel-Vecht. Provan & Kenis (2008) stellen dat in het algemeen, organisaties elkaar opzoeken om samen te werken omdat ze op die manier kunnen bereiken wat ze niet alleen hadden gekund. Een respondent geeft dit helder weer:

“[...] kijken of je echt met elkaar projecten kunt opzetten die lokaal niet lukken omdat er te weinig mensen bij zijn of omdat er te weinig geld is. Dus kijken of je dingen van de grond kunt krijgen die lokaal niet lukken.” (Respondent C2)

Op basis van de literatuur (zie Olivier, 1990; Barringer & Harrison, 2000; Child et al., 2005) zijn vijf verschillende motieven besproken die organisaties kunnen hebben om samen te werken in een organisatienetwerk, te weten noodzaak, toegang tot kennis, wederkerigheid, omgaan met onzekerheden en onderlinge afhankelijkheid en legitimiteit. Uit de interviews blijken deze motieven inderdaad mee te spelen, maar er komen drie motieven prominent naar voren. Allereerst noemen veel partijen de noodzaak om samen te werken. De wetswijziging waardoor gemeenten zelf verantwoordelijk zijn voor hun arbeidsmarktbeleid, geldt als een belangrijke reden om binnen het RPA IJssel-Vecht samen te werken. Ook voor werkgevers is noodzaak het grootste motief om samen te werken. Zo geven ondernemers aan dat het voor hen vooral belangrijk is dat hun lege arbeidsplekken worden opgevuld. Zij zien en horen veel verhalen over werkeloosheid, maar

worden tegelijkertijd zelf geconfronteerd met lege arbeidsplaatsen. Twee respondenten (C1, C2) geven aan te hopen via deelname aan het RPA IJssel-Vecht, nu en in de toekomst, goed gekwalificeerde werknemers te krijgen. Het onderstaande citaat geeft dit motief goed weer:

“Kijk het is niet alleen maar nobel initiatief, echt niet. Wat ik als werkgever, of waarschijnlijk werkgevers over het algemeen, wij hebben gewoon een belang. En dat belang is dat wij nu, maar ook op lange termijn voldoende gekwalificeerde mensen nodig hebben om het werk gedaan te krijgen. En ik zie voor ons, als ik even over mijn eigen bedrijf praat, een probleem. Met een hoofdletter P. Niet nu, niet over drie jaar, maar wel over 20 jaar.” (Respondent C2)

Het tweede motief om samen te werken dat prominent uit de interviews naar voren komt is onzekerheden vermijden en omgaan met onderlinge afhankelijkheid. Vier respondenten (A1, A4, A5, A6) geven aan dat zij hun arbeidsmarktbeleid gaan veranderen. Er komen nieuwe maatregelen aan en gemeenten weten nog niet hoe zij hier precies mee om moeten gaan. Daarnaast krijgt de gemeente Zwolle, als centrumgemeente, nu veel invloed. Gemeenten willen ervoor zorgen dat zij mee kunnen beslissen. Onderstaande citaten geven dit goed weer:

“Het [motief om samen te werken] is tegelijkertijd ook echt wel om aan tafel te zitten om te voorkomen dat men OVER ons praat van we moeten allemaal in die lijn en dan wordt je geconfronteerd met een regionale lijn waarvan je denkt: dit slaat helemaal nergens op! Dat heeft in deze regio helemaal geen zin. Dus dat is het een beetje: om te voorkomen dat het een Zwols feestje wordt.” (Respondent A4)

“Maar het [motief om samen te werken] is ook gewoon heel simpel: actief zijn om te voorkomen dat alles regionaal wordt gedaan omdat je zelf ook nog wel je eigen invulling wilt hebben. Dus dat is ook een belangrijke reden: om te voorkomen dat ze over je praten.” (Respondent A5)

Het derde motief dat prominent uit de interviews naar voren komt, is dat het RPA IJssel-Vecht voor velen een bron van kennis en informatie is. Zes respondenten (A1, A2, A4, B1, C1, C2) uit verschillende kolommen geven aan dat het belangrijk is dat zij via het RPA IJssel-Vecht toegang hebben tot kennis en informatie:

“Eigenlijk zijn er wel meerdere redenen. Maar het belangrijkste is gewoon het kennis halen en kennis delen: weten wat er speelt, weten wat er gaande is.” (Respondent A1)

Opvallend is dat respondenten uit het onderwijs als enige aangeven dat zij hun deelname zien als een plicht. De plicht om gemeenten en werkgevers te faciliteren in de kennisbehoefte die be- en ontstaat in het RPA IJssel-Vecht. Dit betekent bijvoorbeeld dat een onderwijsinstelling bijdraagt aan de (om)scholing van 20 werklozen zodat de lege arbeidsplaatsen bij een bepaalde onderneming opgevuld kunnen worden. Daarnaast geven respondenten (B1, B2) aan dat door het netwerk dat de school opbouwt via het RPA IJssel-Vecht, wordt het voor die school gemakkelijker om bij overheid en ondernemers stageplaatsen te krijgen bijvoorbeeld.

“Het is veel meer een plicht voor het onderwijs om in dit soort netwerken dat [het voorzien van kennis] goed weg te zetten. En daar ligt ook meteen het belang. Als je dit soort netwerken goed neerzet, dan heeft de school het veel makkelijker bij in het invullen van hun stages. Want dat is veel meer een gedeelde verantwoordelijkheid. Dan heeft een school het veel makkelijker in het praten met werkgevers over het geven van gastlessen om de levensechtheid te creëren.” (Respondent B1)

Uit bovenstaande resultaten blijkt dat de drie partijen (overheid, onderwijs en werkgevers) verschillende motieven hebben om deel te nemen aan het netwerk. De respondenten uit de kolom Overheid willen vooral kunnen meebeslissen over het beleid dat gevoerd gaat worden. De partijen vanuit de kolom Werkgevers is geven aan vooral deel te nemen aan het netwerk om, nu en in de toekomst, betere toegang te krijgen tot goed gekwalificeerd personeel. Voor respondenten uit de kolom Onderwijs voelt deelname aan het netwerk meer als een plicht om te voorzien in de

kennisbehoefte. Boonstra (2007) geeft aan dat wanneer partijen van elkaar weten welke motieven er zijn om deel te nemen aan een organisatienetwerk het gemakkelijker wordt om gezamenlijke doelen te formuleren. De respondenten uit het RPA IJssel-Vecht zijn goed op de hoogte van elkaars motieven. Guliati & Garguillio (1999) stellen dat naast de toegang tot kennis, invloed uitoefenen, de onderlinge afhankelijkheid en het willen vermijden van onzekerheden de belangrijkste reden is voor organisaties om samen te werken in een netwerk. Dit motief speelt bij het RPA IJssel-Vecht ook, maar noodzaak blijkt het belangrijkste motief van de deelnemende partijen in het RPA IJssel-Vecht in samen te werken.

#### 4.2.2 Communicatie

Deze paragraaf beschrijft wat de respondenten in de interviews verteld hebben over de manier van communiceren binnen het RPA IJssel-Vecht. Communiceren in een netwerk is niet slechts het versturen van informatie van de ene naar de andere partner, het is de basis van de samenwerking en zorgt ook voor betekenisgeving en begrip (Alvesson, 1996). Uit de interviews komen twee belangrijke thema's met betrekking tot communicatie prominent aan bod, te weten de formele en informele communicatiemomenten en de frequentie van de communicatie.

Uit de interviews blijkt dat er veel informele contacten tussen de verschillende partijen zijn. Zes respondenten (A1, A2, A4, B1, C1, D1) geven aan dat partijen elkaar veel tegenkomen op verschillende plekken zoals congressen of in "[...] *in de wandelgangen*"(A2). Tijdens deze informele ontmoetingen bespreken partijen vaak hele concrete zaken die in de Raad of tijdens het gemandateerd overleg (nog) niet worden besproken. Een gevolg van deze informele ontmoetingen is dat twee of meer partijen snel met elkaar kunnen spreken, maar tegelijkertijd betekent dit dat veel mensen voornamelijk contact hebben met partijen uit hun eigen netwerk dat weer een onderdeel is van het RPA IJssel-Vecht. Een respondent (A4) geeft in deze context het belang van relaties aan:

"Je hebt voornamelijk contact met de mensen hier in deze regio. Maar dat heeft niet alleen te maken met het geografisch gebied zit ik me nu te bedenken. Het heeft ook te maken met, en dat is ook wel typerend voor dit netwerk: Ken je de persoon, gewoon persoonlijk. Kijk in Zwolle ken ik vrij veel mensen, omdat ik ook veel gemeente Zwolle opdrachten heb gedaan. Dan leg je daar ook vanuit nature, als een speler in het netwerkje, leg je die verbinding, omdat je die mensen beter kent dan de mensen uit een gemeente verder op. Dus heeft ook gewoon te maken met, los van de structuur en geografisch gebied en dat soort dingen, ken ik die persoon en zo ja dan trek je wat eerder aan de bel." (Respondent A4)

Op formeel niveau spreken de partijen elkaar voornamelijk tijdens het gemandateerd overleg en formele vergaderingen. Tijdens deze momenten komen de vertegenwoordigers van de drie kolommen samen en zijn dus veel partijen niet aanwezig. Vijf respondenten (A1, B2, C1, C2, D1) geven aan dat niet altijd duidelijk is wat hier besproken wordt en dat het voor de vertegenwoordigers soms moeilijk is de informatie naar hun achterban door te communiceren. Onderstaande citaten laten zien dat het op deze manier moeilijk wordt om gezamenlijk op te treden:

"Je kunt natuurlijk de ondernemers club VNO of MKB Nederland aanspreken, maar daarmee bereik je niet of moeilijk het bedrijfje met 10 man hierachter op het industrie terrein. Dus dat is lastig. Dus nogmaals, om dat 100% dicht te krijgen: ik weet niet of je dat moet willen, maar je moet de grote lijnen kunnen pakken. Ik denk dat er allerlei initiatieven zijn, waar misschien bezwaren aankleven. Als we die nou eens bespreken, en we kunnen de bezwaren identificeren en misschien wegnemen of laten wegnemen dan kun je vooruit!" (Respondent C2)

"Ik kan niet tegen jou zeggen wat er de laatste drie keer op de RPA raad is besproken. In ieder geval, mijn gevoel is dan, het was een beetje een Zwols feestje. Ik heb in ieder geval in mijn werk niets van terug gemerkt. Nee, niks.... Dus dat is, daar komen ze alle drie

samen. Maar kennelijk gebeuren er niet zoveel spannende dingen, dat dat weer heel veel effect heeft voor die kolommen op zich weer erna.” (Respondent C1)

Thomson et al. (2007) stellen dat partijen binnen een organisatienetwerk regelmatig moeten communiceren om een duurzame samenwerking te onderhouden. Vanuit het bestuur van het RPA IJssel-Vecht worden deelnemende partijen via statuten, notulen, e-mails et cetera ingelicht. Uit de interviews blijkt dat veel partijen erg drukke agenda's hebben, gewoon even bij elkaar op de koffie zit er vaak niet in. Ook uit bovenstaande resultaten blijkt dat er op regionaal niveau formeel gecommuniceerd wordt, maar de doorvertaling naar de achterban, naar de andere partijen, verloopt vaak moeizaam.

In hoofdstuk 2 zijn drie doelen van communicatie beschreven, te weten het uitwisselen van informatie, het creëren van een gezamenlijk wereldbeeld en het verminderen van onzekerheden tussen organisaties. Kramer et al. (2004) stellen dat organisaties op zoek gaan naar informatie als zij onzekerheden (over elkaar) ervaren. Binnen het RPA IJssel-Vecht lijkt de communicatie niet bij te dragen aan deze doelen van communicatie. Partijen ervaren onduidelijkheden over elkaar, maar ervaren ook grote (geografische) afstanden die de communicatie belemmeren (zie paragraaf 4.1.1). Onzekerheden binnen een netwerk kunnen resulteren in spanningen. Provan & Lammaire (2012) stellen dat in een organisatienetwerk bepaalde spanningen blijvend kunnen zijn tussen de verschillende deelnemende organisaties, maar dat deze de samenwerking niet in de weg hoeven te staan. De auteurs stellen dat de spanningen door middel van goede communicatie ook kunnen leiden tot innovatie. In het geval van het RPA IJssel-Vecht is het opvallend dat slechts een respondent spreekt over het bestaan van bepaalde spanningen en hoe daarmee wordt omgegaan. Onderstaand citaat geeft duidelijk weer hoe er met spanningen wordt omgegaan:

“Het [spanningen] wordt niet altijd heel goed uitgesproken maar men loopt daar gewoon tegenaan en dat wordt een beetje weg-gemanaged met hier en daar een projectje. Zo van dan doen we een projectje en voor onderwijs en voor de gemeente en richting werkgevers doen we ook nog wel weer iets. Als we er maar niet over hoeven te spreken...” (Respondent A4)

Op basis van de empirie en de literatuur kan gesteld worden dat binnen het RPA IJssel-Vecht partijen op formele en informele momenten met elkaar spreken. Tijdens de formele momenten (vergaderingen van RPA Raad, gemandateerd overleg, ambtelijk overleg) worden afspraken gemaakt die niet alle leden van het netwerk bereiken. Door onvoldoende communicatie verspreidt informatie zich moeilijk in het netwerk, dit helpt niet bij het elimineren van de ervaren onzekerheden van de deelnemende partijen (zie ook paragraaf 4.2.3). Ook draagt de lage frequentie van communicatie tussen de deelnemende organisaties niet bij aan het onderhouden van een duurzame samenwerking in het RPA IJssel-Vecht.

### 4.2.3 Vertrouwen

Deze paragraaf beschrijft vertrouwen in het organisatienetwerk. Uit de literatuur blijkt dat het hebben van veel vertrouwen in de samenwerkingspartner of het organisatienetwerk voordelen met zich meebrengt (Eggers & Goldsmith, 2004; Gulati, 2009; Zaheer et al., 2005). De voordelen bestaan uit het reduceren van transactiekosten, het gemakkelijker delen van informatie en kennis en een vermindering van angst voor relationele risico's. In de interviews komen prominent twee soorten vertrouwen naar voren te weten: vertrouwen in het RPA IJssel-Vecht (als netwerk) en vertrouwen in de samenwerkingspartner.

Het vertrouwen in het netwerk is tweeledig. Uit de interviews blijkt enerzijds dat het RPA IJssel-Vecht in haar huidige vorm daadkracht mist om concrete stappen te ondernemen. De goede intenties zijn er, nu nog het uitvoeren. Anderzijds klinkt er een gematigd optimisme: het RPA IJssel-Vecht begint zich juist steeds meer te profileren als een daadkrachtig orgaan:

“Kijk je kan het glas altijd halfvol of halfleeg zien, maar ik zie het zelf graag halfvol, want ik kijk waar we vandaan komen. Ik ben hier nu sinds eind 2010 en toen was het RPA [IJssel-Vecht] eigenlijk een langzaam lopend platform en natuurlijk je zit met elkaar aan tafel en

je ziet gewoon aan wat er op de agenda staat en hoe je met elkaar aan tafel zit of er energie in zit of niet. En dat zat er toen op dat moment niet in. En dat is nog steeds af en toe wat aarzelend, maar je merkt wel, het is gegroeid in de afgelopen jaren. Het glas is dus wel halfvol maar moet nog wel verder vol. Want we hebben ook in onze regio, op zich best een mooie en krachtige regio, toch nog wel wat behoorlijke vraagstukken liggen.” (Respondent A3)

Daarnaast blijkt uit de interviews dat de verschillende partijen een redelijke mate van vertrouwen hebben in elkaar. In principe gaan partijen er van uit dat *“iedereen met de beste bedoelingen in het netwerk deelneemt”* (Respondent A2), toch blijkt uit de interviews dat sommige respondenten bepaalde twijfels hebben bij andere partijen. Zo wordt door drie respondenten (A1, C2, D2) aangegeven dat sommige ambtenaren, of wethouders misschien enkel bij de vergaderingen aanschuiven omdat dit nu eenmaal bij hun portefeuille hoort. Daarnaast geven drie andere respondenten (A2, A3, D1) aan dat werkgevers er alleen aan meedoen omdat er misschien ‘potjes’ vrijkomen. Bij een andere respondent (C2) blijken er ook twijfels te zijn over de intenties van gemeenten en het UWV:

“En daar zie je nog wel de concurrentie tussen de gemeenten om de mensen uit hun bijstand, uit hun kaartenbak, geplaatst te krijgen. En dat wordt eigenlijk nooit uitgesproken maar daar zit in feite wat strijd tussen de gemeenten. Dat wringt enigszins. Dat geldt ook voor de samenwerking met het UWV. Kijk, als je financiering afhangt van de grote van je kaartenbak, heb je dan wel belang bij dat die kaarten bak kleiner wordt? Ik weet ook niet precies hoe het werkt hoor. Maar ik kan mij voorstellen dat er mechanismen bestaan die dus dit verhinderen.” (Respondent C2)

Uit bovenstaand citaat blijkt dat de communicatie ook een rol speelt bij het vertrouwen in elkaar. Gemeenten vertrouwen elkaar niet altijd, maar hier wordt niet over gesproken. Voor gemeenten is het idee van elkaar bepaalde zaken gunnen soms (nog) erg moeilijk. Het idee dat jij als gemeente je buurtgemeente helpt met een groep werklozen en vervolgens zelf nog met je eigen werkloosheid zit, speelt bij veel gemeenten. In onderstaand citaat geeft een respondent (A3) van de gemeente dit duidelijk aan:

“Wij zijn dan verantwoordelijk voor zo’n 800 mensen in de bijstand en Zwolle voor zo’n 2000 of zo. En wat je ziet is dat je als gemeente ook concurreert met elkaar. Voornamelijk op die gemeente grenzen. Op het moment dat een werkgever naar Zwolle gaat, ja ik heb toch liever dat hij hier komt. En mijn mensen uit de bijstand komt halen en niet ZIJN mensen uit de bijstand.” (Respondent A3)

Uit de literatuur blijkt dat vertrouwen in de samenwerkingspartners en het organisatienetwerk een belangrijke rol speelt. Coleman (1988, in Ahuja, 2000) stelt dat het zonder vertrouwen erg moeilijk wordt om informatie en kennis te delen of om gezamenlijke investeringen te doen en stappen te zetten. In het geval van het RPA IJssel-Vecht heerst er aan de ene kant een gematigd vertrouwen in het RPA IJssel-Vecht als organisatienetwerk. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat men optimistisch is over de toekomst en over de daadkracht van het netwerk. Aan de andere kant zijn er ook respondenten die minder vertrouwen in het RPA IJssel-Vecht hebben. Zij geven aan dat het netwerk juist de daadkracht mist om de nodige concrete stappen te ondernemen.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt ook dat het vertrouwen in de samenwerkingspartners beter kan. De respondenten erkennen het belang van het ‘elkaar gunnen’ van bepaalde zaken. Toch blijkt dat in de praktijk lastig.

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat het competentie vertrouwen, het vertrouwen dat benodigde competenties in het netwerk aanwezig zijn, het meest binnen het RPA IJssel-Vecht voor te komen. Uit de onderzoeksresultaten blijkt namelijk dat de vormen intentioneel vertrouwen (het vertrouwen dat de ander zich ook volledig inzet) en procedureel vertrouwen (het vertrouwen in regels en procedures) het minst in het netwerk aanwezig zijn. Het ontbreken van deze vormen van vertrouwen zorgt ervoor dat het RPA IJssel-Vecht daadkracht mist om de nodige concrete stappen te ondernemen (zie ook paragraaf 2.5.2).

#### 4.2.4 Verschillende fasen van samenwerking

Deze paragraaf gaat in op de fase van het samenwerkingsproces waarin het RPA IJssel-Vecht zich bevindt. Bremekamp et al. (2010) geven aan dat het samenwerkingsproces op te delen is in vijf fasen, te weten de verkenningsfase, ambiguïteit minimalisatiefase, koers en richting bepalende fase, vormgeven van de oplossing fase en de fase waarin daadwerkelijk wordt samengewerkt. Per fase kunnen bepaalde belangrijke stappen gezet worden die kunnen bijdragen aan de voortgang van een samenwerkingsproces.

De eerste fase van het samenwerkingsproces betreft de verkenningsfase waarin de verschillende samenwerkingspartners inzichtelijk proberen te maken waarom zij een samenwerking aan willen gaan (Bremekamp et al., 2010). Uit paragraaf 4.1.3 blijkt dat de organisatienetwerkdoelen niet per se conflicteren met de organisatiedoelen. Daarnaast blijkt uit paragraaf 4.2.1 dat bij alle drie de partijen, en ook binnen de die partijen, verschillende motieven bestaan om deel te nemen aan het netwerk. Respondenten geven aan van elkaars motieven en belangen op de hoogte te zijn.

De tweede fase betreft het minimaliseren van ambiguïteit door het elimineren van de asymmetrie van de toegang tot informatie. Eggers & Goldsmith (2004) stellen dat organisaties open moeten staan om hun kennis en data te delen met eventuele samenwerkingspartners, zodat zij weten wat ze aan elkaar hebben. Uit paragraaf 4.1.4 blijkt dat dit in het geval van het RPA IJssel-Vecht nog niet genoeg gebeurt. De respondenten vinden de informatie die in het RPA IJssel-Vecht aanwezig is niet altijd even toegankelijk.

Tijdens de derde fase worden concrete afspraken gemaakt over de koers, richting en doelen van het organisatienetwerk. De afspraken dienen helder geformuleerd te worden. Uit paragraaf 4.1.3 blijkt dat concrete afspraken over de koers en doelen nog niet duidelijk zijn geformuleerd bij het RPA IJssel-Vecht. De afspraken die wel worden gemaakt, worden veelal op bestuurlijk, dus op regionaal niveau, gemaakt. Uit de interviews blijkt dat de verstaalslag naar de diverse betrokken organisaties en instanties op uitvoeringsniveau, dus sub-regionaal of lokaal niveau, vaak ontbreekt, waardoor plannen slechts plannen blijven. Onderstaand citaat laat dit duidelijk zien:

“Wat ervaring uit het verleden leert is samenwerking op beleidsniveau en op beleidsmatige thema’s wel heel goed gaat en dat ze elkaar ook echt weten te vinden in de regio. Maar op het moment dat het gewoon over projecten gaat, stel we spreken regionaal af we gaan 100 mensen in de bouw plaatsen, en daar hebben we die regeling voor: de vertaling van die regeling en de aantallen naar de lokale sociale diensten daar ontbreekt het nog wel eens aan. In het verleden was het vaak wanneer het heel concreet werd gemaakt we hebben dit project en deze maatregelen bedacht dan was het op bestuurlijk niveau goed voorbereid maar dan zag je dat het in de regio eigenlijk niet landt.” (Respondent A2)

Daarnaast blijkt uit de interviews dat afspraken die gemaakt worden als vrijblijvend worden ervaren. Het RPA IJssel-Vecht heeft geen bevoegdheid om gemaakte afspraken te forceren op de deelnemende partijen. Vertegenwoordigers van de verschillende kolommen zullen altijd met hun achterbannen moeten overleggen, voordat besluiten genomen kunnen worden. Hierdoor is het lastig om stroperigheid in het netwerk te voorkomen.

In de vierde fase wordt gezamenlijk gewerkt aan het vormgeven van een oplossing. De partijen vormen samen een plan om de uitvoering te realiseren. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat over deze fase nog veel onduidelijk bestaat. Partijen uit verschillende kolommen hebben het idee dat deze fase al bereikt is (door het opstellen van een ‘Sociaal Akkoord’), terwijl andere partijen aangeven dat een gezamenlijk doel nog bereikt moet worden (zie respondent A4 uit paragraaf 4.1.3).

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat tussen en binnen de kolommen nog geen eenduidig plan is om samen te werken aan het opgestelde doel. Uit de interviews met de overheid blijkt dat de gemeenten ook verschillende plannen van aanpak hebben om het arbeidsmarktbeleid te verbeteren. Onderstaand citaat maakt dit duidelijk:

“Wij als gemeentes zullen toch keuzes moeten maken over hoe we ons werklozenbestand weer aan de bak krijgen. En daar was gisteren ook die middag voor, van er zijn allerlei projecten, ideeën, visies, die zijn allemaal gisteren gepresenteerd, van hoe we die mensen weer aan de bak kunnen krijgen. De gemeenten zullen daar een keuze in moeten maken van wat gaan we doen en op welke manier?” (Respondent A3)

De vijfde fase in het samenwerkingsproces is de samenwerking zelf. Bremekamp et al. (2010) geven aan dat het resultaat van de samenwerking moet worden overgedragen en worden gemanaged als een meer routine matig proces. Uit de interviews blijkt dat in het geval van het RPA IJssel-Vecht alle kolommen het soms als lastig ervaren om tot die samenwerking te komen. Uit de interviews blijkt dat de verschillende partners wel worden betrokken bij het regionale arbeidsmarktbeleid, maar dat er nog geen concrete afspraken zijn gemaakt tussen overheid, onderwijs en de werkgevers/werknemers. Onderstaand citaat maakt dit duidelijk:

“Die hele participatie is ook nog niet helemaal uitgekristalliseerd, iedereen is ook nog wel afwachtend, maar anderzijds wil je daar nu toch wel echt met elkaar afspraken over maken van hoe gaan we dat doen. En het liefst zou ik zien dat we toch wel binnen het RPA [IJssel-Vecht] goede afspraken over maken, want wat we ook vaak genoeg zien dat de ene gemeente doet het zo en de andere gemeente doet het zo. Maar de werkgevers zijn niet gebonden aan gemeentegrenzen, zijn mensen komen uit allerlei gemeenten en elke gemeente doet het weer anders. Nou de gemiddelde werkgever wordt daar gillend gek van.” (Respondent C1)

Op basis van de empirische data en de literatuur kan gesteld worden dat de partijen in het RPA IJssel-Vecht in verschillende fasen van het samenwerkingsproces zitten. Uit de interviews blijkt dat er gewerkt wordt in verschillende fasen, waarbij het lijkt dat sommige fasen worden overgeslagen of nog niet zijn afgerond. Maar op basis van bovenstaande kan geconcludeerd worden dat het RPA IJssel-Vecht zich eigenlijk nog steeds in de beginfase van het samenwerkingsproces bevindt. Het is een verkenningsfase waarin potentiële samenwerkingspartners inzichtelijk proberen te maken waarom zij een samenwerking aan willen gaan.

#### **4.2.5 Beantwoording deelvraag 3**

Deze paragraaf sluit af met een antwoord op de derde deelvraag, te weten Welke relationele aspecten van samenwerking beïnvloeden de samenwerking in het organisatienetwerk RPA IJssel-Vecht?

Uit de empirie en de literatuur blijkt dat drie onderzochte factoren, te weten motieven om samen te werken, communicatie en vertrouwen invloed hebben op de samenwerking binnen het RPA IJssel-Vecht.

Als het gaat om de beweegredenen van organisaties om samen te werken in een netwerk geven Olivier (1990), Barringer & Harrison (2000) en Child et al. (2005) zes veel voorkomende motieven, namelijk weten de noodzaak om samen te werken, het verkrijgen van toegang tot kennis, wederkerigheid, omgaan met onzekerheden en onderlinge afhankelijkheid en het vergroten van legitimiteit. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de motieven om samen te werken in het RPA IJssel-Vecht per partij verschillend zijn en komen drie van de eerder genoemde motieven prominent naar voren. Guliati & Garguillio (1999) stellen dat naast de toegang tot kennis, invloed uitoefenen, de onderlinge afhankelijkheid en het willen vermijden van onzekerheden de belangrijkste reden is voor organisaties om samen te werken in een netwerk. Dit blijkt uit de onderzoeksresultaten niet helemaal het geval voor het RPA IJssel-Vecht. Deelnemende organisaties praten liever mee, dan dat er lang hen heen of over hen wordt gesproken maar belangrijker is het motief dat uit de onderzoeksresultaten prominent naar voren komt is de pure noodzaak om samen te werken met andere partijen. Uit de onderzoeksresultaten blijkt namelijk dat de wetwijziging waardoor gemeenten zelf verantwoordelijk worden voor hun arbeidsmarktbeleid, geldt als een belangrijke reden om binnen het RPA IJssel-Vecht samen te werken. Het derde motief om samen te werken binnen het RPA IJssel-Vecht dat prominent naar



voren komt, is dat het RPA IJssel-Vecht voor velen een bron van kennis en informatie moet zijn. Uit paragraaf 4.1.7 blijkt echter dat het delen van kennis en informatie niet zo goed verloopt en dat de toegang tot die kennis en informatie niet voor iedereen in gelijke mate beschikbaar is. Dit kan voor spanningen zorgen in het samenwerkingsproces. Uit de onderzoeksresultaten blijkt ook dat er niet alleen per kolom, maar dat er ook binnen de kolommen verschillende meningen bestaan over waarom zij participeren in het RPA IJssel-Vecht. Boonstra (2007) geeft aan dat die verschillende motieven geen belemmering hoeven te vormen wanneer partijen hun motieven om samen te werken expliciteren en van elkaar weten welke motieven er zijn om deel te nemen aan een organisatienetwerk. Dit maakt het gemakkelijker om gezamenlijke doelen te formuleren.

Als het gaat om de communicatie tussen de deelnemende partijen in het RPA IJssel-Vecht dan blijken de contactmomenten voornamelijk informele contacten zijn. Tijdens en rondom vergaderingen wordt ook voornamelijk op informele wijze met elkaar gecommuniceerd. Thomson et al. (2007) stellen dat partijen binnen een organisatienetwerk regelmatig moeten communiceren om een duurzame samenwerking te onderhouden. Ook hier blijkt dat het geografisch gebied dat het RPA IJssel-Vecht bestrijkt grote invloed heeft op de samenwerking in het RPA IJssel-Vecht: veel partijen hebben erg drukke agenda's en gewoon even bij elkaar op de koffie zit er door de afstand tussen partijen vaak niet in. Kramer et al. (2004) stellen dat een doel van communicatie is om onzekerheden tussen organisaties te verminderen en dat organisaties op zoek gaan naar informatie als zij onzekerheden (over elkaar) ervaren. Binnen het RPA IJssel-Vecht lijkt de communicatie niet bij te dragen aan dit doel van communicatie. Partijen ervaren onduidelijkheden over elkaar, maar ervaren ook grote (geografische) afstanden die de communicatie belemmeren (zie paragraaf 4.1.1). Het tweede doel van communicatie dat Kramer et al. (2004) geven is het uitwisselen van informatie. Zoals eerder beschreven (zie paragraaf 4.1.4) blijkt de communicatie in het RPA IJssel-Vecht ook aan dit doel nog onvoldoende bij te dragen. De zaken die formeel worden besproken, zijn lang niet bij iedereen bekend. De communicatie met en naar de achterban blijkt voor partijen uit alle drie de kolommen moeilijk te zijn. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de partijen een kloof ervaren tussen wat er op beleidsniveau wordt afgesproken en het uitvoerende niveau. Veel plannen en afspraken vinden plaats op bestuurlijk niveau en blijken op uitvoeringsniveau niet opgepakt te worden. Maar communiceren in een netwerk is niet slechts het versturen van informatie van de ene naar de andere partner, het is de basis van de samenwerking en zorgt ook voor betekenisgeving en begrip (Alvesson, 1996). Dit is tevens het derde doel van communicatie dat Kramer et al. (2004) geven: het creëren van een gezamenlijk wereldbeeld. Zoals in paragraaf 4.1.1 beschreven zorgt de grote geografische afstand tussen de deelnemende organisaties ervoor dat partijen niet 'zien wat er over hun horizon' gebeurt. Goed communicatie zou die horizon kunnen vergroten maar uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de communicatie niet bijdraagt aan het creëren van een gezamenlijk wereldbeeld en dat veel mensen voornamelijk contact hebben met partijen uit hun eigen netwerk dat weer een onderdeel is van het RPA IJssel-Vecht.

Vertrouwen is de basis van een goede samenwerking. Juist omdat samenwerking in organisatienetwerk veel onzekerheden kent, kan het investeren in vertrouwensrelaties tussen de deelnemende organisaties bijdragen aan het succes van een organisatienetwerk (Buitendijk et al., 2008). Vertrouwen is situationeel, context- en persoonsgebonden is het begrip is multidimensionaal. Buitendijk et al. (2008) beschrijven zes vormen van vertrouwen (zie paragraaf 2.5.2), te weten procedureel vertrouwen, informatieel vertrouwen, conditioneel vertrouwen, competentie vertrouwen, intentioneel vertrouwen en pragmatisch vertrouwen. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat het competentie vertrouwen, het vertrouwen dat benodigde competenties in het netwerk aanwezig zijn, het meest binnen het RPA IJssel-Vecht voor te komen. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de deelnemende organisaties het RPA IJssel-Vecht zien als het instrument om het arbeidsmarkt vraagstuk regionaal op te pakken. Alle partijen die nodig zijn zitten in het RPA IJssel-Vecht met elkaar aan tafel. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat men optimistisch is over de toekomst en over de daadkracht van het netwerk. Dit zegt overigens niets over de kans dat de gezamenlijke doelen ook bereikt gaan worden. Uit de onderzoeksresultaten

blijk namelijk dat de vormen intentioneel vertrouwen (het vertrouwen dat de ander zich ook volledig inzet) en procedureel vertrouwen (het vertrouwen in regels en procedures) het minst in het netwerk aanwezig zijn. Het ontbreken van deze vormen van vertrouwen zorgt ervoor dat het RPA IJssel-Vecht daadkracht mist om de nodige concrete stappen te ondernemen. Daarnaast blijkt uit de onderzoeksresultaten dat het in de praktijk lastig blijft voor de deelnemende partijen om elkaar bepaalde zaken te gunnen, terwijl dit het samenwerken juist positief kan beïnvloeden. Buitendijk et al. (2008) beschrijven vier strategieën die het vertrouwen in het netwerk kunnen vergroten (zie paragraaf 2.5.2). Op dit moment wordt er nog niet, of onvoldoende, geïnvesteerd in het herstellen of vergroten van vertrouwen in het RPA IJssel-Vecht als netwerk en in het vertrouwen tussen de deelnemende partijen. Alle vier de strategieën zouden kunnen bijdragen om met het RPA IJssel-Vecht gezamenlijk tot een regionaal arbeidsmarktbeleid te komen.

## 5. Conclusie

In dit onderzoek staat samenwerking in organisatienetwerken centraal. Om dit te onderzoeken is het onderwerp in het conceptuele kader (hoofdstuk 2) opgesplitst in twee concepten, te weten organisatienetwerken en samenwerking. In de casus van dit onderzoek, het Regionaal Arbeidsmarkt Platform (RPA) IJssel-Vecht, is een groot aantal partijen, zoals (semi) overheden, instellingen en organisaties een samenwerking aangegaan om tot een betere afstemming te komen van vraag en aanbod op de regionale arbeidsmarkt. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek: *Welke interne factoren beïnvloeden de inter-organisatorische samenwerking binnen een organisatienetwerk als het RPA IJssel-Vecht?* Om deze hoofdvraag te beantwoorden is er onderzoek gedaan naar de bestaande wetenschappelijke kennis over organisatienetwerken en samenwerking. Daarnaast is er een empirisch onderzoek gedaan bij het RPA IJssel-Vecht. Dit onderzoek bestond uit 13 interviews met verschillende vertegenwoordigers van organisaties die participeren in het netwerk.

De hoofdvraag is opgesplitst in drie deelvragen. Het antwoord op deze deelvragen is gegeven in het resultatenhoofdstuk (hoofdstuk 4.1.7 en paragraaf 4.2.5 ) en zullen nu kort worden beschreven.

### ***Deelvraag 1: Welke structuur kenmerken van het organisatienetwerk RPA IJssel-Vecht beïnvloeden de samenwerking tussen de deelnemende partijen?***

Van de structuur kenmerken, te weten vorm, grenzen en horizonnen en relaties blijkt uit de onderzoeksresultaten dat vooral de grootte van het netwerk (zowel de geografische oppervlakte als het aantal deelnemers) de samenwerking tussen de deelnemende partijen beïnvloedt. Op basis van de empirische data en de inzichten uit het conceptuele kader kan gesteld worden dat het RPA IJssel-Vecht een *multi-tiered hub* structuur heeft (zie paragraaf 4.1.1). Volgens Plastrik & Taylor (2006) zorgen efficiënte lijnen tussen deze middelpunten in een *multi-tiered hub* voor het snel verspreiden van informatie. Er zijn verschillende middelpunten, te weten de vertegenwoordigers van de kolom Overheid, de kolom Onderwijs en de kolom Werkgevers met elkaar verbonden. Een belangrijk kenmerk van de *multi-tiered hub* is dat door efficiënte lijnen tussen de deelnemende organisaties informatie snel kan worden gedeeld (Plastrik & Taylor, 2006). Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat deze efficiënte lijnen bij het RPA IJssel-Vecht ontbreken, waardoor het snel verspreiden van informatie soms niet goed lukt. Provan et al. (2007) stellen dat organisatienetwerken bestaan bij de gratie van het delen van informatie. Daarnaast stellen Kaats & Opheij (2011) dat het delen van gezamenlijke kennis en vaardigheden en het bundelen van krachten een belangrijke voorwaarde is om een probleem op te lossen. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de afstand tussen de deelnemende partijen de informatie-uitwisseling (arbeidsmarktinformatie zoals het aantal werklozen per gemeente en het aantal openstaande vacatures, maar ook informatie over projecten in de verschillende gemeenten) belemmert. Deelnemende partijen kunnen niet gemakkelijk 'even bij elkaar op de koffie' om bij te praten wat er speelt in het netwerk.

Door de grote geografische afstand tussen de verschillende partijen mist ook het gevoel van eenheid: het RPA IJssel-Vecht bestaat uit 14 gemeentes verspreid over drie verschillende provinciegrenzen. Plastrik & Taylor (2006) stellen dat elk netwerk te maken heeft met bepaalde grenzen en horizonnen, maar dat dit de samenwerking niet in de weg hoeft te staan zolang men zich maar bewust is van deze grenzen en horizonnen. Bij het RPA IJssel-Vecht blijkt men zich niet altijd bewust van deze grenzen en dit beperkt het zicht op het netwerk. Een gevolg is dat de deelnemende organisaties in het RPA IJssel-Vecht geen hechte eenheid vormen: relaties ontwikkelen zich moeilijk door de grote afstanden tussen de partijen. De geografische afstand tussen de deelnemende partijen heeft invloed op de sterkte van de banden onderling. Provan & Lammaire (2012) geven aan dat het belangrijk is dat er in een netwerk zowel *strong ties* en *weak ties* aanwezig zijn. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat er binnen het RPA IJssel-Vecht alleen *strong ties* bestaan tussen de vertegenwoordigers uit de kolommen Overheid, Onderwijs en Werkgevers terwijl meer *strong ties* (bijvoorbeeld met de achterbannen) juist kunnen zorgen voor

een gevoel van eenheid en vertrouwen in het netwerk. De werknemersorganisaties (FNV en CNV) lijken niet eens een *tie* te hebben met het netwerk. Deelnemende partijen in de periferie (*weak ties*), ver van de centrumgemeente Zwolle, voelen zich minder betrokken bij het RPA IJssel-Vecht dan partijen dichterbij de kern van het netwerk. Daarnaast zijn de grenzen van de arbeidsmarktregio's voor werkgevers en onderwijsinstellingen irrelevant: de regio waar de werkgever werkt en personeel werft, hangt nauw samen met de omvang van zijn organisatie en is dus niet gebonden aan (gemeente)grenzen. Ditzelfde geldt voor onderwijsinstellingen: hoe hoger het niveau van de onderwijsinstelling, hoe groter de regio waaruit de onderwijsinstelling studenten kan halen. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat deze 'onbegrensde' soms op gespannen voet staat met de grenzen die gemeenten ervaren en behouden doordat gemeenten nog veel denken in het eigen belang in plaats van het gezamenlijk belang.

Tot slot blijkt uit de onderzoeksresultaten ook dat er onenigheid bestaat over het type netwerk dat het RPA IJssel-Vecht zou moeten zijn om haar doelen te bereiken. Op basis van de empirische data en de literatuur kan gesteld worden dat het RPA IJssel-Vecht een *governance network* is waarbij de nadruk ligt op het coördineren van de deelnemende organisaties richting een gezamenlijk doel (zie paragraaf 4.1.2). Echter, uit de onderzoeksresultaten blijkt ook dat er bij het RPA IJssel-Vecht (nog) onduidelijkheid bestaat over hoe deze coördinatie vorm moet krijgen. Enerzijds zijn er partijen die aangeven dat het RPA IJssel-Vecht een platform is dat op strategisch niveau bezig moet zijn, anderzijds geven partijen aan dat er de afgelopen jaren genoeg is overlegd en dat het nu tijd is om over te gaan op het ondernemen van actie. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat het ontbreekt aan beslissingsbevoegd van het RPA IJssel-Vecht, er kunnen geen bindende beslissingen gemaakt worden waardoor het vaak aan slagkracht voor deze projecten ontbreekt.

### **Deelvraag 2: Welke geformaliseerde processen in het RPA IJssel-Vecht beïnvloeden de samenwerking tussen de deelnemende partijen?**

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de gezamenlijke doelen van het RPA IJssel-Vecht niet concreet en duidelijk geformuleerd zijn. Popp et al. (2013) stellen dat juist het opstellen van concrete en heldere doelen in een organisatienetwerk van essentieel belang is, zodat alle partijen in het netwerk ze begrijpen en deze kunnen ondersteunen. Bij het RPA IJssel-Vecht is dit nog niet het geval. Dit komt de samenwerking, en dus het behalen van de opgestelde doelen, niet ten goede. Daarnaast zijn de reeds opgestelde doelen niet voor alle regio's even relevant, aangezien verschillende regio's met verschillende uitdagingen op de arbeidsmarkt te maken hebben. Creech (2001) stelt dat door te investeren in het afstemmen van elkaars verwachtingen er beter rekening gehouden kan worden met de verschillende belangen. Dit zou het RPA IJssel-Vecht kunnen helpen om de gezamenlijke doelen beter aan te laten sluiten bij de organisatiedoelen van elke partij. Uit de onderzoeksresultaten blijkt echter dat de vertaling van gezamenlijke doelen naar organisatiedoelen niet door iedereen wordt begrepen en daarom niet wordt ondersteund. Het proces waarin gezamenlijke doelen tot stand komen, beïnvloedt de samenwerking tussen de deelnemende partijen. Gezamenlijke doelen dienen gezamenlijk opgesteld te worden. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat dit bij het RPA IJssel-Vecht niet het geval is (geweest). Daarnaast blijkt ook dat publieke en private partijen andere doelen hebben en verschillende resultaten nastreven en dat verschillend wordt gedacht over de invulling van de gezamenlijke doelen.

Een tweede proces dat de samenwerking tussen deelnemende partijen van het RPA IJssel-Vecht beïnvloedt, is het verdelen van middelen. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat er voldoende informatie over de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in het netwerk aanwezig is, maar dat deze niet voldoende tussen de deelnemende organisaties gedeeld worden. Daarnaast bestaat er onenigheid over het verdelen van de middelen tijd en geld. Werkgevers moeten naast hun gewone dagelijkse activiteiten (het runnen van een bedrijf) actief zijn in het RPA IJssel-Vecht, terwijl het voor medewerkers van gemeenten en onderwijsinstellingen meer bij het takenpakket hoort. In overeenstemming met de literatuur van Creech (2001), die stelt dat organisatienetwerk vaak niet beschikken over voldoende financiële middelen, heeft ook het RPA IJssel-Vecht structureel onvoldoende financiële middelen om daadkrachtig de problematieken op de arbeidsmarkt aan te pakken. Het RPA IJssel-Vecht creëert geen eigen financiële middelen: het ontbreekt aan een eigen

budget en het RPA IJssel-Vecht is volledig afhankelijk van de bereidwilligheid van de samenwerkingspartners om financieel bij te dragen. Dit is van invloed op de slagvaardigheid van het netwerk en ook op de dynamiek van het samenwerkingsproces. Huxam & Vangen (2005) stellen dat er duidelijke afspraken gemaakt moeten worden over zijn waar middelen vandaan komen en hoe de middelen worden verdeeld. Dit proces dient duidelijk, open en transparant te zijn in een netwerk. In het geval van het RPA IJssel-Vecht kan gesteld worden deze afspraken niet voor iedereen duidelijk zijn gemaakt.

Het derde proces dat de samenwerking in het netwerk beïnvloedt is de sturing in het RPA IJssel-Vecht. Het blijkt dat sturing vaak neerkomt op zelfregulatie. Popp et al. (2013) en Van Delden (2009) stellen dat een organisatienetwerk zonder bepaalde sturing uit elkaar zal vallen en dat deze sturing altijd gericht moet zijn op een balans tussen organisatie-autonomie en gezamenlijk optreden. Kaats & Opheij (2011) en Plastrik & Taylor (2006) onderscheiden twee belangrijke rollen die voor sturing in een organisatienetwerk kunnen zorgen, te weten de netwerkmanager als bewaker van taken en processen en de *network weaver*, of kwartiermaker, die zorgt dat partijen met elkaar in contact komen en blijven. De deelnemende partijen van het RPA IJssel-Vecht erkennen de rol van de kwartiermaker en de rol van de secretaris wel, maar partijen ervaren van deze twee rollen onvoldoende sturing. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat er binnen het RPA IJssel-Vecht een of meerdere personen ontbreken die kunnen zorgen voor het motiveren van deelnemende partijen, relaties kan onderhouden en verschillende partijen met elkaar weet te verbinden.

Tot slot blijkt dat vooral *networked power* een rol speelt in het RPA IJssel-Vecht. Castells (2011) stelt dat het bij *networked power* onder andere gaat om de invloed om agenda's te bepalen en beslissingen te nemen. Deze vorm van invloed ligt in het RPA IJssel-Vecht vooral bij de voorzitter en vicevoorzitter van het RPA IJssel-Vecht: zij bepalen in belangrijke mate wat er op de agenda komt en bepalen op die manier in grote mate ook de dynamiek van het samenwerkingsproces.

### **Deelvraag 3: Welke relationele processen in de huidige samenwerking beïnvloeden de samenwerking tussen de deelnemende partijen?**

Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de motieven om samen te werken in het RPA IJssel-Vecht per partij verschillend zijn. Boonstra (2007) geeft aan dat die verschillende motieven geen belemmering hoeven te vormen wanneer partijen hun motieven om samen te werken expliciteren en partijen van elkaar weten welke motieven er zijn om deel te nemen aan een organisatienetwerk. Uit de onderzoeksresultaten komen drie van de zes onderzochte motieven prominent naar voren, te weten noodzaak, het vermijden van onzekerheden en omgaan met de onderlinge afhankelijkheid en toegang tot kennis. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de wetwijziging waardoor gemeenten zelf verantwoordelijk worden voor hun arbeidsmarktbeleid, voor gemeenten geldt als een belangrijke reden om binnen het RPA IJssel-Vecht samen te werken. Voor werkgevers geldt vooral het belang dat hun lege arbeidsplekken worden opgevuld en hopen via deelname aan het RPA IJssel-Vecht, nu en in de toekomst, goed gekwalificeerde werknemers te krijgen. Guliati & Garguillio (1999) stellen dat de onderlinge afhankelijkheid en het willen vermijden van onzekerheden de belangrijkste reden is voor organisaties om samen te werken in een netwerk. Dit is niet geval voor het RPA IJssel-Vecht maar uit de onderzoeksresultaten komt sterk naar voren dat deelnemende organisaties liever mee praten, dan dat er lang hen heen of over hen wordt gesproken. Daarnaast hopen deelnemende organisaties dat het RPA IJssel-Vecht een bron van kennis en informatie zal zijn. Uit paragraaf 4.1.7 blijkt echter dat het delen van kennis en informatie niet zo goed verloopt en dat de toegang tot die kennis en informatie niet voor iedereen in gelijke mate beschikbaar is. Dit kan voor spanningen zorgen in het samenwerkingsproces. Uit de onderzoeksresultaten blijkt ook dat er niet alleen per kolom, maar dat er ook binnen de kolommen verschillende meningen bestaan over waarom zij participeren in het RPA IJssel-Vecht.

Thomson et al. (2007) stellen dat partijen binnen een organisatienetwerk regelmatig moeten communiceren om een duurzame samenwerking te realiseren. Daarnaast stellen Kramer et al. (2004) dat een van de doelen van communicatie is om onzekerheden tussen organisaties te

verminderen en dat organisaties op zoek gaan naar informatie als zij onzekerheden (over elkaar) ervaren. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de communicatie tussen de deelnemende partijen binnen het RPA IJssel-Vecht nu nog onvoldoende bijdraagt aan het wegnemen van onzekerheden, omdat efficiënte communicatielijnen tussen de deelnemende partijen in het RPA IJssel-Vecht ontbreken waardoor het snel communiceren en het verspreiden van (arbeidsmarkt)informatie soms niet goed lukt. Een voorbeeld is de dienstverlening van de gemeenten en het UWV richting de werkgever. Gemeenten en UWV zouden gezamenlijk moeten zorgen dat het aanbod aansluit op de vraag van de werkgever. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat hier niet goed over wordt gecommuniceerd en de werkgevers geven aan geen goed zicht te hebben op de potentiële werknemers uit de kaartenbak van de gemeenten en het UWV. Daartegenover stellen de gemeenten en het UWV dat zij geen zicht hebben op de toekomstige vraag van de werkgevers en daarom maar beperkt op de vraag van de werkgever kunnen anticiperen. Uit de onderzoeksresultaten blijken gemeenten onderling te concurreren en elkaar weinig te gunnen: gemeenten zien liever hun eigen werklozenbestand kleiner worden dan die van een buurgemeente. Buitendijk et al. (2008) beschrijven zes vormen van vertrouwen (zie paragraaf 2.5.2), te weten procedureel vertrouwen, informatieel vertrouwen, conditioneel vertrouwen, competentie vertrouwen, intentioneel vertrouwen en pragmatisch vertrouwen. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat het competentie vertrouwen, het vertrouwen dat benodigde competenties in het netwerk aanwezig zijn, het meest binnen het RPA IJssel-Vecht voor te komen. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de deelnemende organisaties het RPA IJssel-Vecht zien als het instrument om het arbeidsmarkt vraagstuk regionaal op te pakken. Alle partijen die nodig zijn zitten in het RPA IJssel-Vecht met elkaar aan tafel. Uit de onderzoeksresultaten blijkt ook dat de vormen intentioneel vertrouwen (het vertrouwen dat de ander zich ook volledig inzet) en procedureel vertrouwen (het vertrouwen in regels en procedures) het minst in het netwerk aanwezig zijn. Het ontbreken van deze vormen van vertrouwen zorgt ervoor dat het RPA IJssel-Vecht daadkracht mist om de nodige concrete stappen te ondernemen. Deelnemende partijen ervaren een kloof tussen wat er op beleidsniveau wordt afgesproken en wat op het uitvoerende niveau terecht komt van die afspraken. Het lijkt het RPA IJssel-Vecht niet te lukken om verder te komen dan het afstemmen en maken van afspraken op beleidsniveau, waardoor concrete samenwerking tussen de deelnemende organisaties nauwelijks van de grond komt.

## 5.1 Beantwoording van de hoofdvraag

De antwoorden op bovenstaande drie deelvragen vormen een antwoord op de hoofdvraag: *Welke interne factoren beïnvloeden de inter-organisatorische samenwerking binnen een organisatienetwerk als het RPA IJssel-Vecht?*

Arbeidsmarktbeleid in Nederland heeft het streven om vraag naar werk en het aanbod van werk aan elkaar te koppelen. Het betreft niet enkel de re-integratie van werklozen, maar gaat ook over de aansluiting van het (hoger)beroepsonderwijs op de arbeidsmarkt. Juist op regionaal niveau worden verschillen in vraag en aanbod vaak goed duidelijk. Regionaal arbeidsmarktbeleid zou moeten bijdragen aan een betere *match* tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Het RPA IJssel-Vecht verwacht dat door samenwerking tussen (semi) overheden, (onderwijs)instellingen en organisaties meer mensen aan het werk te kunnen krijgen.

Dit onderzoek geeft inzicht in bepaalde interne factoren<sup>7</sup> die belemmerend werken op het van de grond komen van effectieve samenwerkingsinteracties tussen de verschillende partijen in het RPA IJssel-Vecht. De factoren die de samenwerking belemmeren zijn de structuur kenmerken in het organisatienetwerk en het type netwerk, de geformaliseerde processen, het verschil in motieven van de deelnemende partijen in een netwerk en relationele processen. Uit de onderzoeksresultaten

---

<sup>7</sup> Op basis van verschillende literatuur zijn verschillende interne factoren geselecteerd die voor die onderzoek relevant zijn. Deze factoren zijn niet uitputtend en eventueel vervolg onderzoek zou andere factoren kunnen onderzoeken die samenwerking in organisatienetwerken beïnvloeden.

blijkt dat deze factoren nauw met elkaar verbonden zijn en elkaar beïnvloeden. Hieronder wordt per factor toegelicht hoe deze de samenwerking binnen het RPA IJssel-Vecht beïnvloedt.

Structuur kenmerken zoals de geografische afstand van het netwerk en het aantal deelnemers in het netwerk beïnvloeden de samenwerking op verschillende manieren. De grootte van het netwerk beïnvloedt het verspreiden van informatie tussen de verschillende partijen in het netwerk. Op deze manier ontstaat er onduidelijkheid over het lidmaatschap en onduidelijkheid over wat samenwerkingspartners doen en wie hun samenwerkingspartners precies zijn. De grootte van het RPA IJssel-Vecht draagt bij aan een bepaalde onzekerheid die partijen ervaren over elkaar en over het netwerk. Sturing in een netwerk kan bijdragen aan het reduceren van deze onzekerheden, een *network weaver* kan bijvoorbeeld partijen samen brengen en relaties tussen organisaties verbeteren (Plastrik & Taylor, 2006). In het RPA IJssel-Vecht treedt de kwartiermaker op als *network weaver*, maar door de grootte van het netwerk blijkt het verminderen van onzekerheden die partijen ervaren over de andere partijen in het netwerk voor de kwartiermaker moeilijk te zijn. Zo is het moeilijk om bepaalde partijen in de periferie van het netwerk bij het netwerk te betrekken. Dit zijn bijvoorbeeld de kleine bedrijven die juist erg belangrijk zijn voor het netwerk. Ook het delen van kennis en informatie heeft invloed op het betrekken van de partijen bij het RPA IJssel-Vecht. De vertegenwoordigers van de kolom overheid, de kolom onderwijs en de kolom werkgevers geven aan dat het moeilijk is om hun achterbannen te bereiken en betrekken bij het netwerk. Provan & Lamaire (2012) geven aan dat het belangrijk is dat er in een netwerk zowel *strong ties* en *weak ties* aanwezig zijn. *Strong ties* zijn in het RPA IJssel-Vecht onvoldoende aanwezig. Effectieve communicatie lijnen (aangelegd of in stand gehouden door de *network weaver*) tussen de deelnemende organisaties zou het aantal *strong ties* kunnen vergroten (Provan & Lamaire (2012), maar het feit dat het RPA IJssel-Vecht zo'n groot geografisch gebied bestrijkt en eigenlijk uit meerdere subregio's (Zwolle-Kampen; Hardenberg-Ommen; Raalte; Heerde-Hattem-Oldenbroek; Staphorst-Meppeel en Zwartewaterland) bestaat, wordt dit proces bemoeilijkt.

Formele processen zoals het opstellen van gezamenlijke doelen, het verdelen van middelen en sturing in het netwerk beïnvloeden de samenwerking. Er zijn binnen het RPA IJssel-Vecht geen hele concrete gezamenlijke doelen geformuleerd. Popp et al. (2013) stellen dat juist het opstellen van concrete en heldere doelen van essentieel belang is, zodat alle partijen in het netwerk deze begrijpen en deze kunnen ondersteunen. In het RPA IJssel-Vecht denken verschillende partijen verschillend over de gezamenlijke doelen van het netwerk. Het 'verbeteren van de arbeidsmarkt in de regio' wordt door de overheid, werkgevers en het onderwijs verschillend geïnterpreteerd. De overheid wil dat werkgevers meer mensen vanuit de bijstand in dienst nemen. Werkgevers willen daar best in meewerken, want zij zijn op zoek naar beter opgeleide mensen in de richtingen waar zij tekorten hebben, maar tegelijkertijd willen niet ze dat alle risico's bij hen wordt neergelegd en verwachten van de overheid onder andere een bijdrage in de loonkosten. Daarnaast wil het onderwijs meer mensen opleiden en verwacht van de bedrijven meer medewerking (door bijvoorbeeld stageplaatsen te creëren). Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat er te weinig tijd is besteed aan het creëren van een gezamenlijk draagvlak doordat de doelen van het RPA IJssel-Vecht onvoldoende expliciet zijn gemaakt.

Daarnaast zijn er binnen het RPA IJssel-Vecht ook weinig concrete afspraken over het verdelen van de middelen. Binnen het RPA IJssel-Vecht is veel kennis en informatie aanwezig om gezamenlijk de complexe arbeidsmarkt- problematiek aan te pakken. Deze kennis en informatie worden echter niet goed gedeeld. De belangrijkste reden dat deze middelen niet goed gedeeld worden is de grootte van het netwerk en de daarmee samenhangende onzekerheden. Daarnaast wordt het RPA IJssel-Vecht structureel onvoldoende voorzien van financiële middelen en is het RPA IJssel-Vecht voornamelijk afhankelijk van externe financiële bijdragen van de Provincie Overijssel. Partijen weten bovendien niet altijd wat er gebeurt met de financiële middelen die wel aanwezig zijn. Huxam & Vangen (2005) stellen dat er duidelijke afspraken gemaakt moeten worden over zijn waar middelen vandaan komen en hoe de middelen worden verdeeld. Dit proces dient duidelijk, open en transparant te zijn in een netwerk.

Het is voor de partijen vaak onduidelijk wat de concrete gemeenschappelijke doelen zijn, waardoor

veel partijen niet exact weten waar zij nu middelen zoals kennis, tijd en geld aan bijdragen. Dit beïnvloedt het vertrouwen van partijen in het netwerk doordat hun bijdrage soms een investering lijkt zonder rendement. Juist omdat de doelen niet helder en concreet zijn geformuleerd, hebben niet alle partijen het idee dat het RPA IJssel-Vecht het platform is dat het arbeidsmarktbeleid in de regio kan verbeteren.

Ook de relationele processen zoals communicatie en vertrouwen beïnvloeden de samenwerking in het RPA IJssel-Vecht. Thomson et al. (2007) stellen dat partijen binnen een organisatienetwerk regelmatig moeten communiceren om een duurzame samenwerking te realiseren. De communicatie beïnvloedt de samenwerking doordat er te weinig wordt gecommuniceerd tussen de partijen in het netwerk. Partijen weten elkaar niet altijd te vinden, en informatie wordt niet altijd open gedeeld. Daarnaast beïnvloedt de communicatie de samenwerking doordat het voor de vertegenwoordigers van de kolommen moeilijk is om alle partijen in hun achterban te bereiken. Voor het nemen van beslissingen is de communicatie met de achterban wel nodig, waardoor de communicatie soms stroperig wordt. Doordat partijen weinig met elkaar communiceren, en een grote afstand tussen elkaar ervaren, wordt het vertrouwen tussen partijen beïnvloed. Dit betekent dat de partijen door een gebrek aan communicatie onvoldoende bruikbare en betrouwbare arbeidsmarktinformatie delen. Een belangrijke reden hiervoor zijn de geografische afstanden. Tegelijkertijd vergroot het gebrek aan (duidelijke) communicatie tussen de deelnemende partijen de ervaren grootte van het netwerk. Hoewel partijen er van uitgaan dat iedereen met de beste bedoelingen aan het netwerk deelneemt, zijn er bepaalde spanningen die niet uit de weg genomen worden. Als er door de Rijksoverheid gezamenlijke budgetten worden verdeeld dan wil iedere gemeente een zo groot mogelijk aandeel. Bij deze processen is het eigen belang wat prevaleert en komen de relaties de deelnemende partijen in de kolom overheid onder druk te staan. De onzekerheid en het weinige vertrouwen beïnvloeden de middelen die partijen in het netwerk willen investeren. De werkgevers binnen het netwerk zien voor zichzelf een belangrijke maatschappelijke rol en willen deze ook op zich nemen. Maar zij hebben nu de ervaring dat zij als meest kwetsbare partij worden opgezadeld met eventuele risico's en willen dat de andere partijen ook mee gaan dragen in deze risico's.

Dit onderzoek geeft inzicht in de verwevenheid van verschillende factoren die samenwerking in een organisatienetwerk beïnvloeden. Structuur kenmerken van het organisatienetwerk hebben invloed op de meer geformaliseerde processen. Tegelijkertijd zijn daar onderliggende factoren (processen van vertrouwen en communicatie) aanwezig die daar ook weer invloed op hebben. Organisatienetwerken en samenwerking kunnen niet los van elkaar gezien worden. Zoals blijkt uit dit onderzoek levert die verwevenheid van factoren bepaalde spanningen in het samenwerkingsproces. Bremekamp et al. (2010) geven aan dat het samenwerkingsproces op te delen is in vijf fasen, te weten de verkenningsfase, ambiguïteit minimalisatiefase, koers en richting bepalende fase, vormgeven van de oplossing fase en de fase waarin daadwerkelijk wordt samengewerkt. Per fase kunnen bepaalde belangrijke stappen gezet worden die kunnen bijdragen aan de voortgang van een samenwerkingsproces. De vijf verschillende fasen geven goed de verwevenheid van de factoren weer. Er is een proceslijn te onderscheiden waarbij in vijf fasen op verschillende momenten, verschillende factoren elkaar beïnvloeden. Op basis van bovenstaande kan geconcludeerd worden dat het RPA IJssel-Vecht zich eigenlijk nog steeds in de beginfase van het samenwerkingsproces bevindt. Het is een verkenningsfase waarin potentiële samenwerkingspartners inzichtelijk proberen te maken waarom zij een samenwerking aan willen gaan (Bremekamp et al. (2010)). In deze fase is het belangrijk dat de partijen inzicht krijgen in de belangen van de andere partijen en de context van het samenwerkingsproces. Het RPA IJssel-Vecht in huidige vorm bestaat sinds 2002 en heeft nauwelijks vooruitgang geboekt met het beter op elkaar afstemmen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt, laat staan met het terugdringen van de werkloosheid in de regio.

Het RPA IJssel-Vecht is in theorie wellicht een goed platform om de arbeidsmarktproblemen op te lossen, maar door bovengenoemde factoren mist het netwerk slagkracht. Feitelijk bestaan er geen besluitvormingsprocessen in het RPA IJssel-Vecht. Er is een bepaalde structuur met een RPA Raad,



een gemandateerd overleg en een ambtelijk overleg, maar geen elke partij is gebonden aan de afspraken die daar worden gemaakt. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de opsplitsing in verschillende overleggen wordt ervaren als onoverzichtelijk en leidt tot een 'vergadercultuur'. Werkgevers haken daarom vaak vrij snel af: zijn hebben ook nog een bedrijf dat aandacht nodig heeft! Daarnaast hebben de gemeenten in de verschillende overleggen te maken met gemeentelijke procedures. Gemeentelijkbeleid wordt door de gemeenteraad vastgesteld en niet door het RPA IJssel-Vecht. Daardoor komen gemeenten soms in een spagaat tussen afspraken gemaakt binnen het RPA IJssel-Vecht en afspraken gemaakt in de gemeenteraad.

## 5.2 Aanbevelingen

Om de samenwerking naar een hoger plan te tillen en de slagkracht te vergroten moeten de geconstateerde belemmeringen van het netwerk weggenomen worden. Zo kan het RPA IJssel-Vecht de beginfase van het samenwerkingsproces ontstijgen, en meer vooruitgang te boeken in het tot stand brengen samenwerking op regionaal niveau voor een beter arbeidsmarktbeleid. Voor het RPA IJssel-Vecht is het belangrijk om in een aantal zaken te investeren. Investeren in onder andere het wegnemen van onduidelijkheden: meer duidelijkheid over wie de regierol op zich neemt, meer duidelijkheid over de het doel van het netwerk en de strategie die daar bij past, maar ook duidelijkheid over het inzetten en verdelen van middelen. Structurele en meer financiering is ook nodig voor het functioneren van het RPA IJssel-Vecht om gezamenlijk de problematiek van de arbeidsmarkt aan te pakken. Daarop verdergaand zou meer moeten worden geïnvesteerd in het formuleren van concrete gezamenlijke doelen, het opstellen van een heldere planning en afspraken en evaluatiemomenten om te controleren of het netwerk bereikt wat het wil bereiken. Tot slot zou het investeren in een stevig sturingsmechanisme, of iemand die besluiten kan nemen voor het netwerk, zorgen voor meer daadkracht. Daarnaast moet worden geïnvesteerd in een heldere afstemming van verwachtingen. Deelnemende partijen moeten van weten wat ze van elkaar kunnen verwachten en onderkennen dat er verschillende verwachtingen en belangen in het netwerk aanwezig zijn. Provan & Lamaire (2012) benadrukken dat sommige spanningen blijvend zijn, maar dat dit niet in de weg hoeft te staan bij de samenwerking. Heldere communicatie ligt aan de basis van vertrouwen en daarmee aan het begin van samenhangende, succesvolle aanpak van het regionaal arbeidsmarktbeleid. Door openlijk met elkaar te spreken, kan men gezamenlijk tot een oplossing komen. Dat is de randvoorwaarde voor samenwerking in organisatienetwerken: *met woorden naar daden.*

## 6. Discussie

Dit hoofdstuk blikt terug op het onderzoekproces. Eerst wordt het onderzoekproces beschreven waarbij de volgende thema's aan bod komen: de onderzoeksmethode, de interviews en de respondenten. Daarna wordt ingegaan op eventuele mogelijkheden voor vervolgonderzoek.

### *Het onderzoekproces*

Om de hoofdvraag te beantwoorden is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Deze onderzoeksmethode is de juiste gebleken omdat het heeft bijgedragen aan inzicht in de manier waarop verschillende partijen de samenwerking binnen het RPA IJssel-Vecht ervaren. De data van dit onderzoek zijn op twee manieren verkregen, te weten door literatuuronderzoek en door middel van semigestructureerde interviews. Het literatuuronderzoek was leidend voor het opstellen van de topiclijst van de interviews. De semigestructureerde interviews bleken een goede methode om inzicht te krijgen in de belevingen en ervaringen van de respondenten. Omdat er niet werd vastgehouden aan bepaalde vooropgezette vragen konden de respondenten min of meer ongestuurd vertellen over hun ervaringen met het RPA IJssel-Vecht. De structuur die de topiclijst bood tijdens de interviews, gaf de onderzoeker de mogelijkheid om de interviews op deze thema's te analyseren.

Voor dit onderzoek zijn uiteindelijk 13 mensen geïnterviewd. Aanvankelijk was het streven om tussen de 15 en 20 respondenten te interviewen. Wegens volle en veranderende agenda's van de respondenten is een deel van de interviews geannuleerd of niet ingepland. Het grootste deel (zeven) van de respondenten komt uit de kolom Overheid. Slechts drie respondenten uit de Werkgeverskolom en twee respondenten uit de Onderwijskolom zijn geïnterviewd. Aan het begin van het onderzoek was het de bedoeling om uit elke kolom evenveel respondenten te spreken. Maar conform de resultaten uit de empirie bleken de respondenten uit de kolom Overheid de meeste tijd vrij te kunnen maken voor de interviews. Opvallend is dat de twee respondenten die benaderd zijn uit de vierde kolom, de Werknemerskolom, beiden aangaven geen tijd te hebben voor een interview. Daarnaast zijn er vooral partijen gesproken die optreden als vertegenwoordigers van de verschillende kolommen, of zich erg betrokken voelen binnen het RPA IJssel-Vecht. Om het kwaliteitscriterium betrouwbaarheid te vergroten, was het beter geweest om uit elke kolom meer, diverse en een gelijk aantal respondenten te spreken.

Zoals hierboven beschreven is de diversiteit van de respondenten niet erg groot. De resultaten kunnen enigszins zijn beïnvloed doordat het aantal respondenten voornamelijk bestaat mensen werkend bij de overheid. De betrouwbaarheid van het onderzoek kan vergroot worden, wanneer er meer rekening wordt gehouden met de verdeling van het aantal respondenten. De betrouwbaarheid was groter geweest wanneer uit elke kolom (Overheid, Onderwijs, Werkgevers en Werknemers) evenveel respondenten waren geïnterviewd.

De resultaten van dit onderzoek liggen in lijn met de verwachtingen van de onderzoeker voorafgaand het onderzoek. Verwacht werd dat samenwerking tussen partijen met heel verschillende culturen, belangen en manier van werken moeizaam zou verlopen. Uit het onderzoek blijkt dat het tot daadwerkelijke samenwerking nog niet echt is gekomen. Dit was niet verwacht, aangezien samenwerken tot een betere afstemmen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt te komen niet een nieuw gegeven is.

### *Vervolgonderzoek*

Dit onderzoek toont aan dat er drie verschillende soorten factoren de samenwerking binnen het RPA IJssel-Vecht beïnvloeden, namelijk structuur kenmerken, geformaliseerde processen en relationele processen. Uit dit onderzoek blijkt dat deze factoren nauw met elkaar zijn verweven. Vragen die dit onderzoek oproept zijn bijvoorbeeld: Spelen deze factoren ook een rol in andere samenwerkingsverbanden? Op welke manier zijn deze factoren te beïnvloeden? Daarnaast behandelt dit onderzoek slechts een beperkt aantal interne factoren dat de samenwerking in een organisatienetwerk beïnvloedt.

Daarnaast kan afgevraagd worden of het RPA IJssel-Vecht wel het juiste instrument is om de problematiek op de arbeidsmarkt aan te pakken. Organisatienetwerken kunnen heel goed

functioneren wanneer er geen sterkte overheid aanwezig is, maar in Nederland is die er nu eenmaal wel. En de overheid moet aan zoveel verschillende kaders voldoen, dat je je binnen die kaders kunt afvragen wat nog de manoeuvreer ruimte is voor een dergelijk netwerk. De Rijksoverheid zit niet in het RPA IJssel-Vecht, maar scheidt wel hele duidelijke kaders wat er van het netwerk wordt verwacht. Er wordt een steeds grotere verantwoordelijkheid bij de 35 arbeidsmarktregio's (RPA's) gelegd. Vanuit het Rijk wordt de regierol bij de gemeenten gelegd, de vraag is of gemeenten deze snelle veranderingen ook aan kunnen. Uit onderzoek blijkt dat het regionale samenwerking tussen verschillende partijen wel degelijk mogelijk is. Het Actieplan Jeugdwerkloosheid levert namelijk wél goede resultaten op en ook hier moet worden samengewerkt tussen (semi)overheden, (onderwijs)instellingen en sociale partners (werkgevers en werknemers). Het verschil zit in het feit dat het Actieplan Jeugdwerkloosheid korte termijn doelstellingen heeft, die concreet en overzichtelijk zijn geformuleerd en, heel belangrijk, waar voldoende financiële middelen voor beschikbaar zijn. Dus: er kan wel degelijk samengewerkt worden tussen overheid, onderwijs, werkgevers en werknemers (en ook binnen overheden). Als het gaat om samenwerking binnen het RPA IJssel-Vecht, verloopt de samenwerking tussen de partijen (zoals geconcludeerd in paragraaf 5.1) nu niet goed. Dat ligt wellicht niet zozeer aan het instrument (het organisatienetwerk), maar eerder aan het niet goed ingevuld zijn van de randvoorwaarden op het gebied van structuur en geformaliseerde processen en relationele processen. Met andere woorden: als het RPA IJssel-Vecht deze randvoorwaarden en factoren weet te verbeteren (zie paragraaf 5.2), dan kan er wel degelijk samengewerkt worden in een RPA!

Wegens gebrek aan tijd zijn niet alle mogelijke factoren onderzocht. Eventueel vervolgonderzoek kan hierop voort bouwen en uitbreiden met onderzoek naar externe factoren. In het zeer recent (juni/juli 2013) verschenen rapport van de inspectie SZW: "Regierol gemeenten bij regionaal Arbeidsmarktbeleid", over de samenwerking tussen de voor arbeidsmarktbeleid relevante partijen binnen en buiten de keten van Werk en Inkomen, komt men in belangrijke mate tot min of meer dezelfde bevindingen en conclusies als in de voorliggende theoretische en empirisch onderzoek. Ook in het inspectierapport wordt geconcludeerd dat de samenwerkingsprocessen binnen de RPA's zich nog steeds in de beginfase bevinden en dat er niet of nauwelijks concrete resultaten zichtbaar zijn. Als oorzaken worden onder andere ook de structuur kenmerken (onduidelijke/te grote schaal, ontbreken van bevoegdheden en eigen middelen) en formele proceskaders (verschillende belangen en motieven: niet alleen tussen de verschillende partijen en kolommen maar ook binnen met name de gemeentelijke kolom) genoemd. Om dit verder te onderzoeken kan vergelijkend onderzoek worden gedaan naar meer en verschillende RPA's in Nederland. Tot slot kan vervolgonderzoek zich verdiepen in hoe de verschillende partijen in een RPA daadwerkelijk met elkaar verbonden zijn. Dit zou gedaan kunnen worden door middel van een netwerkanalyse en de grafentheorie.

## Literatuurlijst

- Ahuja, G. (2000). Collaboration Networks, Structural Holes and Innovation: A Longitudinal Study, *Administrative Science Quarterly*, 45/3, 425-455.
- Berry, F. S., Brower, R. S., Choi, S. O., Xinfang Goa, W., Jang, H., Kwon, M., & Word, J. (2004). Three traditions of network research: What the public management research agenda can learn from other research communities, *Public Administration Review*, 64/5, 539-552.
- Boonstra, J. (2007). Ondernemen in allianties en netwerken, *Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 3/4, 5-35.
- Bovens, M., 't Hart, P., Twist, M. van (2007). *Openbaar Bestuur*, Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Bremekamp, R., Kaats, E., Opheij, W. & Vermeulen, I. (2010). Succesvol samenwerken; een kompas voor aanbevelingen en betekenisvolle interactie, *Holland/Belgium Management Review*, 130, 2-9.
- Buitendijk, D., Hoekstra, P. & Timmerman, V. (2008). De maakbaarheid van vertrouwen in organisaties, *Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 3/4, 281-290.
- Castells, M. (2009). *Communication Power*, Oxford: University Press.
- Creech, H. (2001). Form follows Function: *Management and governance of a formal knowledge network*. Winnipeg, Canada: International Institute for Sustainable Development.
- Dal Fiore, F. (2007). Communities versus Networks: The Implications on Innovation and Social Change, *American Behavioral Scientist*, 50, 857-866.
- Delden, P. J. van, (2009). *Sterke Netwerken: Ketensamenwerking in de publieke dienstverlening*, Amsterdam: Van Genneep.
- Dijk, Jan van & Beek, A. van (2011). Netwerkoverheid. In Peter Wisse i.s.m. Bureau Forum Standaardisatie (Ed.), *Interoperabel Nederland, deel IV Voorbij de Elektronische Overheid* (pp. 305-321). Den Haag: Forum Standaardisatie.
- Eggers, W. & Goldsmith, S. (2004). *Governing by Network: The New Shape of Government*, Washington: Brookings Institution Press.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings about Case-Study Research, *Qualitative Inquiry*, 12/2, 219-245.
- Gilchrist, A. (2006). Maintaining relationships is critical in network's success, *Healthcare Papers*, 7/2, 28-31.
- Grandori, A. & Soda, G. (1995). Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms, *Organization Studies*, 16-2, 183-214.
- Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17, 425-448.
- Gulati, R. & Gargiulo, M. (1999). Where do Interorganizational Networks Come From?, *American Journal of Sociology*, 104/5, 1439-1493.

- Gulati, R. Nohria, N & Zaheer, A. (2000). Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, 21/3, 203-215.
- Hart, 't H., Boeije, H., Hox, J. (2005). *Onderzoeksmethoden*, Amsterdam: Boom.
- Huerta, T., Casebeer, A., & VanderPlaat, M. (2006). Using networks to enhance health services delivery: Perspectives, paradoxes, propositions. *Healthcare Papers*, 7/2, 10-26.
- Huxham, C., & Beech, N. (2008). Inter-organizational power in: *The handbook of inter-organizational relations* Oxford: Oxford University Press.
- Kaats, E. & Opheij, W. (2011). Over 'vermogen tot verbinden' gesproken, *Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 1, 51-68.
- Karré, P.M. , In 't Veld, R.J. (2007). Spanningen in organisaties met publieke en private relaties, *Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 3/4, 189-202.
- Keyton, J., Ford, D.J. & Smith, F.L. (2008). A mesolevel communicative model of collaboration. *Communication Theory*. 18, 376-406.
- Kramer, M. W., Dougherty, D. S. and Pierce, T. A. (2004). Managing Uncertainty During a Corporate Acquisition. *Human Communication Research*, 30: 71-101.
- Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy, Dilemmas of the Individual in Public Services*, New York: Russell Sage Foundation.
- Mitchel, J.C. (1983). Case and situational analysis. *Sociological Review* 31/2: pp. 187-211.
- Oliver, C. (1990). Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions, *The Academy of Management Review*, 15/2, 241-265.
- Plastrik, P., & Taylor, M. (2006). *Net gains: A handbook for network builders seeking social change* (Versie 1.0). bekeken mei 2013 op:  
<http://networkimpact.org/downloads/NetGainsHandbookVersion1.pdf>
- Popp, J.; MacKean, G.; Casebeer, A.; Milward, H.B.; Lindstrom, R. (2013). *Inter-organizational Networks: A Critical Review of the Literature to inform practice*.
- Powell, W. (1990). Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organizations, *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Provan, K. & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18/2, 229-252.
- Provan, K., Fish, A. & Sydow, J. (2007). Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks, *Journal of Management*, 33, 79-516.
- Putti, J. M., Aryee, S., & Phua, J. (1990). Communication relationship satisfaction and organizational commitment. *Group & Organizational Studies*, 15/1, 44-52.
- Rubin, H.J., Rubin, I. (2005). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*, Sage Publications, Inc.
- Sanders, M. & Heldeweg M. (2012). Publiek-private samenwerking: evenwichtskunst tussen juridisch-bestuurskundige waarden, *Bestuurswetenschappen*, 1, 39-56.
- Sharma, A. & Kearins, K. (2011). Interorganization Collaboration for Regional Sustainability: What Happens When Organizational Representatives Come Together?, *Journal of Applied Behavioral Science*, 47/2, 168-202.

- Silverman, D. (2010). *Doing qualitative research*. London: SAGE Publications.
- Thomson, A.M.; Perry, J. L. & Miller, T.K. (2007). Conceptualizing and Measuring Collaboration, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19, 23-56.
- Walsham, G. (2005). Doing interpretive research. *European Journal of Information Systems*, 15, 320–330.
- Van Delden, P.J. van, (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening*, Proefschrift, Zutphen: Uitgeverij Eburon.
- Yin, R.K. (2009). *Case study research. Design and Methods*. Sage Publications, London.
- Zaheer, A. & Harris, J.D. (2005). Interorganizational Trust. *Handbook of strategic alliances*. 169-197.

Rapporten:

Cornielje, F. (2011) *Slagvaardig en toekomstbestendig*, Doorontwikkeling RPA IJssel-Vecht, Nautus

Inspectie Werk en Inkomen (2008). *Regionale Samenwerking Arbeidsmarktbeleid. Een verkennende studie*. 's-Gravenhage: Inspectie Werk en Inkomen

Inspectie Werk en Inkomen (2011). *Iedereen aan de slag. Hoe UWV en gemeenten de vraag naar arbeid en het aanbod van werkzoekenden bijeenbrengen*. 's-Gravenhage: Inspectie Werk en Inkomen

Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2013). *Regierol gemeenten bij regionaal Arbeidsmarktbeleid*. 's-Gravenhage: Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

CBS Publicatie: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-035-pb.htm>

## Bijlagen

### Bijlage 1. Visie RPA IJssel-Vecht

Datum 13 mei 2013

Titel Projectplan RPA IJssel-Vecht (voor banen!)

30/35

#### Visie RPA IJssel-Vecht

Shift happens

Innovatie, ontwikkelingen wereldwijd en de wijze waarop mensen hierop anticiperen of juist de boot dreigen te missen, maken dat bekende infrastructures en evenwichten plaats maken voor een nieuwe rangschikking wereldwijd. Een wereld waar de scheiding tussen wel of niet mee doen voor ons scherper wordt en dichterbij komt, tenzij wij anders acteren.

Adjidl Bakas, trendwatcher, schetst middels zijn korte films onder de titel "Shift happens" een beeld van de veranderende wereld waarin wij leven.  
Een ver van m'n bed show?

Toch niet. Ook in Nederland, en dus ook in onze regio IJssel-Vecht, zijn er veranderingen op de arbeidsmarkt. Innovatie gericht op lean facturing volgens het principe 'less is more' maakt dat we economisch redelijk succesvol blijven. Wel vraagt dit om hoger geschoolde medewerkers die flexibel in kunnen spelen op veranderende omstandigheden. Tegelijk zorgt deze economische trend voor het steeds minder makkelijk kunnen vinden van aansluiting bij de arbeidsmarkt van een groter wordende groep waarin naast arbeidsgehandicapten of schoolverlaters ook, mede door het economische tij, een steeds groter wordende groep basisvaklieden. Niet alleen in de techniek maar ook in de zorg en de zakelijke dienstverlening is deze opschaling van het functiegebouw naar hoger gekwalificeerden zichtbaar. De vraag is: laten wij deze tweedeling groeien?

More is more!

Met diverse partijen van werkgevers, werknemers, overheden (lokaal en provinciaal), sociale werkvoorziening tot onderwijs, is onder de noemer 'Sociale Innovatie' van gedachten gewisseld om een krachtig tegenoffensief te lanceren. Een initiatief gericht op een 'Maatschappelijk Akkoord' voor de regio IJssel-Vecht uitgaande van participatie van een ieder in de maatschappij. Niet hospitaliseren maar inspireren, niet uitsluiten maar insluiten.

Laat u verrassen en doe mee!

## Bijlage 2. Specificatie respondenten

(A) Overheid	(B)Onderwijs	(C)Werkgevers	(D) RPA IJssel-Vecht Organisatie
1 Gemeente Zwolle	1 Deltion	1 Novom (VNO-NCW Midden)	1 Secretaris
2 Provincie Overijssel	2 Windesheim	2 BPI. Indupak	2 Kwartiermaker
3 Gemeente Zwolle		3 MKB	
4 Gemeente Hardenberg			
5 Gemeente Raalte			
6 Gemeente Staphorst			
7 Gemeente Zwolle			



## Bijlage 3. Topiclijst met voorbeeldvragen

### Organisatienetwerk

#### 1. Structuur

- Hoe is het netwerk geordend?
- Waar vindt de meeste activiteit in het netwerk plaats?
- Hoe zijn de rollen verdeeld in het netwerk?
- Hoe en tussen welke partijen wordt informatie gedeeld?
- Hoe treden nieuwe partijen toe tot het RPA?
- Hebben alle partijen toegang tot dezelfde informatie?

#### 2. Typen netwerken

- Wat zijn de doelen van het netwerk?
- Hoe wil het netwerk dit bereiken?
- Wat wil het netwerk bereiken?
- Waar ligt de focus van het netwerk

#### 3. Gezamenlijke doelen

- Zijn de gezamenlijke doelen van het netwerk?
- Hoe zijn deze doelen tot stand gekomen?
- Zijn de doelen voor iedereen helder en duidelijk?
- Sluiten organisatienetwerkdoelen aan op de organisatie-individuele doelen?
- Hoe wordt omgegaan met eventuele conflicten over de doelen?

#### 4. Het verdelen van middelen

- Zijn er transparante afspraken gemaakt over de middelen?
- Wie beheert de middelen
- Is iedereen het eens over de wijze waarop het geld wordt verdeeld?
- Is iedere partij het eens met de bijdrage die van de partijen wordt verwacht?

#### 5. Sturing

- Wie heeft de dagelijkse leiding over het netwerk?
- Hoe vind sturing plaats?
- Is er iemand die de partijen weet te motiveren?

#### 6. Het krachtenveld

- Via welke partij treden nieuwe leden toe?
- Wie bepaalt de regels binnen een netwerk?
- Wie bepaalt de agenda?
- Wie bepaalt de netwerkdoelen?