




3 JANUARI 2020

GRENSOVERSCHRIJDENDE NETWERKSAMENWERKING

EEN ONDERZOEK NAAR GRENSOVERSCHRIJDENDE NETWERKEN IN HET
NEDERLANDS-DUITSE GRENSGEBIED

ANTONIDES, G.T. (SETH)
MASTER PUBLIEK MANAGEMENT – UNIVERSITEIT UTRECHT
STUDENTNUMMER: 4147227

EERSTE LEZER: DR. ROBIN BOUWMAN
TWEEDE LEZER: DR. STEPHAN GRIMMELIKHUIJSEN
BEGELEIDER EUREGIO RIJN-WAAL: SJOERD ZOETE



VOORWOORD

Via een bachelor Duitse taal en cultuur en een master Interculturele communicatie kwam ik bij de master Publiek Management aan de USBO terecht. Dat de thematiek binnen deze master iets verder van mij af lag, werd mij gaandeweg duidelijk. Toch weerhield mij dit er in eerste instantie niet van om met deze master te beginnen en ik ben erg blij dat ik in deze afsluitende scriptie verschillende facetten uit mijn studieloopbaan heb kunnen combineren. Voor u ligt een onderzoek naar grensoverschrijdende netwerksamenwerking in het Nederlands-Duitse grensgebied. Ik vond het erg fascinerend om mij in het kader van dit onderzoek in het Nederlands-Duitse grensgebied te bewegen en te spreken met mensen, voor wie het overbruggen van kloven tussen de twee landen een alledaagse praktijk is. Hierbij komt soms meer kijken dan je aanvankelijk zou denken. Toch is het fijn om te concluderen: de Nederlands-Duitse samenwerking leeft. Om het schrijfproces van een scriptie voor mijzelf zo toegankelijk mogelijk te maken, heb ik actief gezocht naar een praktijkcasus om mij in te verdiepen. Deze werd gevonden bij de Euregio Rijn-Waal in Kleef. Tijdens een afstudeerstage van vier maanden kon ik de grensoverschrijdende samenwerking van dichtbij meemaken en het werk van de Euregio leren kennen. En alhoewel de praktijk mij erg aansprak, bleek het schrijfproces van een scriptie voor mij intensiever en complexer dan gehoopt. Het bereiken van dit eindresultaat ging dan ook niet zonder horten of stoten. Daarom wil ik in dit voorwoord de gelegenheid nemen om een aantal mensen te bedanken voor hun ondersteuning. In de eerste plaats wil ik dr. Robin Bouwman bedanken voor zijn begeleiding en toewijding tijdens dit schrijfproces. Zijn aanwijzingen en pragmatische houding hebben mij op verschillende momenten verder geholpen. Tevens liet hij mij inzien dat ik af en toe misschien wat minder streng moet zijn voor mijzelf. Daarnaast wil ik dr. Stephan Grimmelhuijsen bedanken voor zijn beoordeling als tweede lezer van deze scriptie, maar ook voor zijn inschatting om mij met een eigen onderzoeksonderwerp dit deel van de studie in te laten vullen. Daarnaast ben ik veel dank verschuldigd aan Sjoerd Zoete. Sjoerd Zoete was verantwoordelijk voor mijn dagelijkse begeleiding bij de Euregio Rijn-Waal. Met veel achtergrondinformatie, anekdotes en het leggen van contacten heeft hij mij veelzijdig ondersteund. In een groter verband gaat deze dank ook uit aan de Euregio Rijn-Waal voor het bieden van deze kans aan mij. Ik wil mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun in het afgelopen jaar, maar ook tijdens mijn gehele studie. Tot slot wil ik mijn speciale dank aan Jacqueline uitspreken. Het vertrouwen, de opbeurende woordjes en de afleiding van tijd tot tijd waren en zijn van grote waarde voor mij.

G.T. Antonides

4147227

SAMENVATTING

In deze scriptie werd onderzoek verricht naar het succes van grensoverschrijdende netwerksamenwerking in het Nederlands-Duitse grensgebied naar aanleiding van een opstartsubsidie. Door middel van het INTERREG-subsidieprogramma worden onder anderen aan de Nederlands-Duitse grens in de Euregio Rijn-Waal sinds tientallen jaren projecten ten uitvoer gebracht. En alhoewel deze projecten overwegend succesvol waren, is niet compleet duidelijk wat er daarna met de netwerksamenwerking gebeurd is en of er nog verdere initiatieven uit de initiële samenwerking voortvloeien. Om die reden werd voor dit onderzoek de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

Wat verklaart het succes van en voortbestaan van grensoverschrijdende netwerksamenwerking binnen INTERREG-projecten?

Aan de hand van semigestructureerde interviews en een documentanalyse werd een beeld geschetst van de percepties van achttien leadpartners over de netwerksamenwerking die zij door toedoen van een project in een van de eerste drie INTERREG-fases hebben ervaren. Hieruit blijkt dat zowel het succes binnen het project als het voortbestaan van de netwerksamenwerking in grote mate bepaald wordt door het engagement van de leadpartner van het project. Dit komt onder anderen doordat de aard van het netwerk verandert. De leadpartner staat aan het hoofd van een leiderorganisatienetwerk, zodra de netwerksamenwerking van het aanvraagtraject daadwerkelijk overgaat in de projectfase (Provan & Kenis, 2008; Folgerts, 2011). Daarnaast blijkt dat het internationale karakter van de netwerksamenwerking implicaties heeft voor de samenwerking zelf. Leadpartners en andere projectpartners worden geconfronteerd met taalbarrières, culturele en institutionele verschillen, die succesvolle netwerksamenwerking kunnen belemmeren (Pothukuchi et al., 2002; Sirmon & Lane, 2004). Of er na afloop van het project sprake is van succes in de vorm van vervolgprojecten, netwerkuitbreiding en het creëren van een grensoverschrijdende blik ligt vooral in handen van de desbetreffende leadpartner. Tot slot heeft dit onderzoek laten zien dat de bestaande netwerkliteratuur niet goed aansluit op internationale vormen van netwerksamenwerking (Grasenick et al., 2008).

ZUSAMMENFASSUNG

In dieser Masterarbeit wurde der Erfolg der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit in Netzwerken im deutsch-niederländischen Grenzgebiet im Rahmen des INTERREG-Programms analysiert. Mittels des INTERREG-Subventionsprogramms werden seit Jahrzehnten Projekte im deutsch-niederländischen Grenzgebiet in der Euregio Rhein-Waal durchgeführt. Obwohl diese Projekte überwiegend als erfolgreich gekennzeichnet werden können, bleibt die Frage offen, was nach dem Ablauf der Projekte mit der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit in Netzwerken passiert ist und ob dieser Zusammenarbeit weitere Initiativen entsprungen sind. Demzufolge ist im Rahmen dieser Studie die folgende Forschungsfrage formuliert worden:

Was erklärt den Erfolg und die Kontinuität der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit in Netzwerken im Rahmen der INTERREG-Projekte?

Anhand semistrukturierter Interviews und einer Dokumentenstudie wurde ein Bild der Perzeptionen der achtzehn leitenden Partner zum Thema Netzwerkzusammenarbeit konstruiert. Der Erfolg der Projekte und das Fortbestehen der Netzwerkzusammenarbeit wird zum Großteil durch das Engagement der leitenden Partner gewährleistet. Ein Grund hierfür ist die sich ändernde Struktur des Netzwerks. Der leitende Partner erhält eine führende Rolle, sobald die Netzwerkzusammenarbeit von einem Antrag in eine konkrete Projektphase übergeht (Provan & Kenis, 2008; Folgerts, 2011). Außerdem hat sich herausgestellt, dass der internationale Charakter der Netzwerkzusammenarbeit weitgehende Konsequenzen für die Zusammenarbeit hat. Leitende Partner und andere am Projekt beteiligte Partner sehen sich mit Sprach-, Kultur- und institutionellen Unterschieden konfrontiert, die eine erfolgreiche Netzwerkzusammenarbeit potentiell gefährden können (Pothukuchi et al., 2002; Sirmon & Lane, 2004). Ob nach dem Ablauf des Projekts von einem Erfolg gesprochen werden kann, nämlich in der Form fortführender Projekte, Netzwerkerweiterung und grenzüberschreitender Perzeptionen, wird zum Großteil vom leitenden Partner bestimmt. Zusammenfassend hat diese Studie belegt, dass die existierende Netzwerkliteratur unzureichende Anknüpfungspunkte an internationale Formen der Netzwerkzusammenarbeit hat (Grasenick et al., 2008).

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	1
SAMENVATTING	2
ZUSAMMENFASSUNG	3
1. INTRODUCTIE	6
1.1. WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	8
1.2. MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE.....	9
1.3. LEESWIJZER	10
2. CONTEXTUEEL KADER	11
2.1. EUROPESE SAMENWERKING.....	11
2.2. GRENDOVERSCHRIJDENDE SAMENWERKING IN HET GRENSGEBIED	12
2.3. EUREGIO RIJN-WAAL	12
2.4. INTERREG: NEDERLAND – DUITSLAND.....	13
2.5. INTERREG I, II EN III – EUREGIO RIJN-WAAL	14
3. THEORETISCH KADER	15
3.1. NETWERKSAMENWERKING	15
3.1.1. DEFINITIE NETWERKSAMENWERKING	15
3.1.2. NETWERKSTRUCTUREN	17
3.2. NETWERKINDICATOREN	18
3.2.1. KANSEN VERSUS GEVAREN	18
3.2.2. CULTURELE VERSCHILLEN	20
3.3. NETWERKSUCCES	21
3.3.1. VERVOLGPROJECTEN	22
3.3.2. NETWERKUITBREIDING	23
3.3.3. GRENDOVERSCHRIJDENDE BLIK	24
3.4. SAMENVATTING	24
4. METHODE	27
4.1. ONDERZOEKSOPZET	27
4.2. ONDERZOEKSTECHNIEKEN	28
4.3. ANALYSEMETHODEN	30
4.4. VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID.....	31
5. RESULTATEN	32
5.1. INTERREG-PROJECTEN.....	32
5.2. NETWERKINDICATOREN	35

5.2.1. ENGAGEMENT VOOR NETWERKSAMENWERKING.....	36
5.2.2. CULTURELE VERSCHILLEN.....	37
5.2.3. TAALBARRIÈRES	38
5.3. SUCCESCOMPONENTEN.....	40
5.3.1. VERVOLGPROJECTEN	40
5.3.2. NETWERKUITBREIDING	41
5.3.3. GRENSOVERSCHRIJDENDE BLIK	42
5.4. SAMENVATTING	43
6. DISCUSSIE	45
6.1. INTERPRETATIE RESULTATEN	45
6.2. VERVOLGONDERZOEK EN BEPERKINGEN	48
6.3. VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID	50
7. CONCLUSIE.....	52
8. AANBEVELINGEN	53
LITERATUUR.....	54
BIJLAGEN	60
A - INTERREG-PROJECTEN.....	60
B - TOPICLIJST	60
C - CODEBOOM	61
D - DOCUMENTEN.....	66
E - TRANSCRIPTIES.....	66
E.I – TRANSCRIPTIE 1	67
E.II – TRANSCRIPTIE 2.....	67
E.III – TRANSCRIPTIE 3	67
E.IV – TRANSCRIPTIE 4.....	67
E.V – TRANSCRIPTIE 5.....	67
E.VI – TRANSCRIPTIE 6.....	67
E.VII – TRANSCRIPTIE 7	67
E.VIII – TRANSCRIPTIE 8	67
E.IX – TRANSCRIPTIE 9	67
E.X – TRANSCRIPTIE 10.....	67
E.XI – TRANSCRIPTIE 11	67
E.XII – TRANSCRIPTIE 12	67
E.XIII – TRANSCRIPTIE 13.....	67
E.XIV – TRANSCRIPTIE 14	67
E.XV – TRANSCRIPTIE 15	67
E.XVI – TRANSCRIPTIE 16	67
E.XVII – TRANSCRIPTIE 17.....	67

1. INTRODUCTIE

Nederland en Duitsland proberen als buurlanden op allerlei gebieden met elkaar samen te werken. Voorbeelden hiervan zijn de Nederlands-Duitse samenwerking in de defensietak of de nauwe economische betrekkingen tussen Nederland en de Duitse deelstaat Noordrijn-Westfalen. Toch zijn er veel barrières die de samenwerking af en toe moeilijk maken. Jurczek (2009) stelt namelijk dat de samenwerking tussen buurlanden initieel problemen in het grensgebied zou kunnen oplossen, maar dat de samenwerking vanwege institutionele, ruimtelijke en culturele verschillen met problemen gepaard kan gaan. Een voorbeeld van deze problematische samenwerking is het aanleggen van een grensoverschrijdend spoortraject. Sinds jaren wordt er door zowel Nederlandse als Duitse instanties overleg gepleegd om een gedegen treinverbinding tussen Nijmegen en Kleef tot stand te brengen. Verkeerskundige Cor van der Meijden stelt dat de verschillende systemen in beide landen zorgen voor een hoop beloftes, onderzoeksrapporten en subsidiebudgetten. Van een succesvolle treinverbinding is echter nog geen sprake (Bouwman, 2017). Kennisoverdracht en een geïntensiverde samenwerking tussen Nederlandse en Duitse partners zouden hier uitkomst kunnen bieden (Ton, 2019; Duitslandnieuws, 2019).

De samenwerking wordt hier dan ook sinds tientallen jaren aangewakkerd in het kader van de Europese integratie: het slechten van de binnengrenzen tussen Europese lidstaten (EU-Info. Deutschland, z.d.). De totale oppervlakte van het gebied in de omgeving Nijmegen en Kleef bedraagt 8.663 km² en er wonen ca. 4,2 miljoen mensen in dit gebied (Euregio Rhein – Waal, z.d.-e). Daarmee heeft deze regio een grote potentie wat grensoverschrijdende samenwerking betreft. Dit werd in het verleden ook meermaals duidelijk. Zo wordt in 2014 binnen de gezondheidssector het Parkinsonnet D-NL opgericht, waardoor het behandeltraject voor parkinsonpatiënten verbeterd kon worden door te putten uit Nederlandse en Duitse kennis. Een ander voorbeeld is het in 2017 ontwikkelde Digipro: modules voor mkb-bedrijven aan beide kanten van de grens die intelligente, producten, processen en modellen willen ontwikkelen. Hiermee wordt digitale transformatie in gang gezet of zelfs versneld en zal kennis in de toekomst makkelijker beschikbaar zijn (Digipro, z.d.).

Deze successen zijn tot stand gekomen door opstartsubsidies van het INTERREG-programma. Het INTERREG-programma komt voort uit de Europese Unie en dient voor het slechten van grenzen binnen Europa (Reichenbach, Spoormans & Korsten, 1999, p. 19). Middels het INTERREG-programma kunnen Duitse en Nederlandse partijen samen subsidie aanvragen voor een project dat de grensoverschrijdende samenwerking bevordert (Euregio, Rhein – Waal, z.d.-c). Projectpartners zijn binnen dit programma verschillend van aard. Het kunnen private partijen, maar ook (semi-)publieke organisaties of ngo's zijn. Met de INTERREG-

subsidie gaan de partners uit beide landen een project aan, waarmee een product, dienst of onderzoek gerealiseerd wordt. Deze vorm van subsidieverstrekking vindt al enkele tientallen jaren plaats. Van 1991 tot en met 2006 werden 154 projecten goedgekeurd en doorgevoerd (Persoonlijke communicatie, 30 april 2019). Het merendeel van deze projecten werd succesvol afgerond en daarmee zou je kunnen spreken over succesvolle coöperatie tussen Nederlandse en Duitse partijen. De vraag is echter of daarmee de internationale samenwerking, ondanks de verschillen die Jurczek (2009) beschrijft, makkelijker en toegankelijker is geworden. Met andere woorden: zorgt het project voor een intensievere grensoverschrijdende netwerksamenwerking tussen de betrokken Nederlandse en Duitse partijen op de lange termijn?

Over dit aspect van netwerksamenwerking, de versterking van grensoverschrijdende netwerksamenwerking tussen interregionale partners na intensieve samenwerking, is in de wetenschappelijke literatuur (nog) niet veel bekend. De focus ligt in de literatuur voornamelijk op de vormen van netwerksamenwerking, maar niet op de fase die na afloop op die netwerksamenwerking volgt. Wat blijft er van de netwerksamenwerking over? Er zijn namelijk verschillende modellen in omloop die netwerksamenwerking beschrijven en visueel weergeven (Ansell & Gash, 2008; Emerson, Nabatchi & Balogh, 2012; Koppenjan & Klijn, 2015; Rhodes, 1996). Deze modellen geven in de meeste gevallen niet alleen aan uit welke componenten een netwerk bestaat, maar ook hoe de samenwerking in een netwerk vormgegeven wordt. Ze laten echter buiten beschouwing of het netwerk een blijvend karakter heeft. Dit houdt in dat succes in temporele zin in deze modellen niet bediscussieerd wordt.

Een toevoeging die wel gedaan werd aan het onderzoek naar netwerksamenwerking is die van het internationale karakter. In toenemende mate vinden samenwerkingsverbanden in een internationale context plaats. Voor de samenwerkingsverbanden op interregionaal vlak wordt vaak de term *cross-border-region (CBR)* gebruikt (Perkmann & Sum, 2002; Perkmann, 2003). De focus ligt in deze artikelen echter veelal op de vorm van de samenwerkingen in grensgebieden. Er wordt niet in beeld gebracht hoe succesvol netwerksamenwerking is en wat er na verloop van tijd met het netwerk gebeurd is. In het kader van de Europese integratie, die voornamelijk langs de binnengrenzen van de Europese Unie beslecht moet worden, zou dit juist erg interessant zijn (Jurczek, 2009). Indien de samenwerking in het grensgebied tussen lidstaten van de Europese Unie een fundamentele en meer intrinsiek karakter kent na een eerste samenwerkingsverband, dan is dat interessant omdat daarmee de Europese integratie wordt bevorderd.

Maar wat ligt er aan de netwerksamenwerking op lange termijn ten grondslag? Gelet op de grote hoeveelheid literatuur rondom netwerksamenwerking rijst de vraag of er theoretische netwerkmodellen en -omschrijvingen zijn, waarin voortzetting van de netwerksamenwerking

op de lange termijn meer kans maakt. De modellen en omschrijvingen van netwerken bieden veelal kenmerken, waaraan een netwerk zou moeten voldoen om te kunnen (voort)bestaan (Grasenick, Wagner & Zumbusch, 2008). Onderzoek naar netwerksamenwerking in een internationale context kan uitwijzen welke netwerkenmerken, ook wel indicatoren genoemd, van groot belang zijn, indien men netwerksamenwerking temporeel gezien succesvol wil laten zijn en dus voort wil laten bestaan.

Op basis van de bovenstaande overwegingen zal deze scriptie zich toespitsen op drie vormen van succes van grensoverschrijdende netwerksamenwerkingen tussen Nederlandse en Duitse partijen na afloop van het INTERREG-subsidieprogramma. Bij dit onderwerp hoort de volgende onderzoeksvraag:

Wat verklaart het succes van en voortbestaan van grensoverschrijdende netwerksamenwerking binnen INTERREG-projecten?

Onder deze onderzoeksvraag vallen vier theoretische deelvragen:

- Wat is netwerksamenwerking?
- Hoe verschilt nationale versus internationale netwerksamenwerking?
- Wat zijn netwerkindicatoren?
- Wat is succes in de context van netwerksamenwerking, nadat de oprichtingsdoelstellingen behaald zijn?

Daarnaast zal met de beantwoording van twee empirische netwerksamenwerking het succes binnen de context van het INTERREG-programma duidelijk worden. De empirische deelvragen luiden als volgt:

- Hoe ziet de netwerksamenwerking in INTERREG eruit?
- Welke netwerksamenwerkingen waren succesvol na behalen van de initiële doelstellingen?

1.1. WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Op wetenschappelijk vlak brengt deze scriptie nieuwe inzichten over de grensoverschrijdende netwerksamenwerking. In de recente literatuur is namelijk veel geschreven over *CBR's* (Perkmann & Sum, 2002; Perkmann, 2003). Zoals reeds aangegeven

werd, zijn deze samenwerkingsverbanden grensoverschrijdend. Reichenbach, Spoormans en Korsten (1999, p. 49) noemen echter verschillende redenen waarom de grensoverschrijdende netwerksamenwerking problematisch kan zijn. Ten eerste zou één partij het netwerk kunnen domineren, omdat deze partij het meeste belang of ambities heeft. Dit komt de grensoverschrijdende samenwerking niet ten goede. Ten tweede kan de 'organisatiesociologie' een rol spelen. Vaak zijn er onderbelichte culturele en organisatorische verschillen die ervoor zorgen dat de netwerksamenwerking een kleinere kans van slagen heeft ten opzichte van netwerksamenwerking waar culturele verschillen geen rol spelen (Pothukuchi, Damanpour, Choi, Chen & Park, 2002; Sirmon & Lane, 2004).

Deze redenen zeggen iets over de problemen die kunnen optreden bij netwerksamenwerking in de internationale context. Toch zijn de voorheen genoemde projecten voorbeelden van een geslaagde netwerksamenwerking. Maar ook als een project geslaagd is, dan nog kunnen de dominantie van één partner in het netwerk en de culturele en organisatorische verschillen de intentie om ook in de toekomst grensoverschrijdend samen te werken onder druk zetten of zelfs teniet te doen. Het is dus de vraag of grensoverschrijdende netwerksamenwerking naar aanleiding van de ervaring die men opdoet met een project 'toegankelijker' en 'vanzelfsprekender' wordt. Over dit aspect van grensoverschrijdende netwerksamenwerking is in de literatuur nog weinig bekend.

Vanuit wetenschappelijk oogpunt is het interessant om te kijken of de indicatoren voor netwerksamenwerking en actoren, zoals deze bijvoorbeeld belicht worden door Provan, Fish en Sydow (2007), iets kunnen zeggen over de mate waarin dit succes mogelijk is. Indien er indicatoren genoemd kunnen worden, waardoor netwerksamenwerking succesvol is, dan is dit een concrete toevoeging aan de literatuur die ingaat op de structuren en vormen van netwerken, zoals deze door velen beschreven werden (Koppenjan & Klijn, 2015; Emerson et al., 2012; Ansell & Gash, 2008; Provan & Kenis, 2008). Naar aanleiding daarvan zou wellicht bepaald kunnen worden, welke netwerkindicatoren zwaarwegender of belangrijker zijn, indien deze vorm van succes wordt nagestreefd. Dit zou een concrete toevoeging zijn aan het reeds verrichte onderzoek naar *CBR's*, waarin vooral de focus ligt op het omschrijven van het netwerkproces in regio's met een internationaal karakter (Perkmann & Sum, 2002; Perkmann, 2003).

1.2. MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Door de Nederlands-Duitse netwerken tegen het licht te houden, kan er in de eerste plaats bepaald worden of de deelnemende partners nog steeds deel uit maken van het netwerk dat zij initieel bij het ontvangen van de INTERREG-subsidie zijn aangegaan. Mocht dit zo zijn, dan wordt een specifiek doel van de Euregio Rijn-Waal gediend, namelijk het slechten

van nationale grenzen en het aanscherpen van saamhorigheid en eensgezindheid tussen partners uit Nederland en Duitsland (Euregio Rhein – Waal, z.d.-b).

In het verlengde daarvan zou gesteld kunnen worden dat het subsidiegeld binnen de INTERREG-fases in de toekomst doelmatiger besteed kan worden. Indien men ervan uitgaat dat het slechten van nationale grenzen ook in de toekomst een van de doelen van de Euregio Rijn-Waal blijft, houdt doelmatiger in deze context in dat er minder verkwisting van subsidiegeld plaatsvindt en dat dit specifieke doel beter kan worden gediend. Hiermee worden in essentie ook mensen gediend, die niet direct met het grensgebied of de projecten te maken hebben. Het gaat immers om de correcte besteding van belastinggeld.

Voor de Euregio Rijn-Waal bestaat er nog een concrete meerwaarde. De Euregio Rijn-Waal is de organisatie die in deze context opereert. Door de Euregio Rijn-Waal worden delen van het INTERREG-budget aan projectpartners voor de realisering van grensoverschrijdende samenwerking tussen Nederland en Duitsland uitgekeerd. Indien de Euregio Rijn-Waal deze vorm van succes zich in de toekomst concreter ten doel zou willen stellen, dan kan men de indicatoren waaronder INTERREG-budget wordt toegekend aanscherpen. Deze meerwaarde geldt ook voor de projectpartners die ondersteund worden. Zij kunnen aan de hand van deze criteria ook selectiever zijn in het kiezen van andere projectpartners, met wie het project gerealiseerd dient te worden, om zo ook op langere termijn aan de partners omwille van de samenwerking verbonden te blijven.

1.3. LEESWIJZER

Nu in het eerste hoofdstuk van deze scriptie de inleiding en de aanleiding van dit onderzoek geschetst werden, wordt in hoofdstuk twee de context van dit onderzoek geschetst. De theorieën die ter inkadering van de vraagstelling dienen worden in hoofdstuk drie besproken. In hoofdstuk vier komt de methodologie aan bod. De bevindingen van dit onderzoek worden in hoofdstuk vijf worden besproken. In hoofdstuk zes wordt het onderzoek ter discussie gesteld. Vervolgens volgt in hoofdstuk zeven de conclusie van het onderzoek met de beantwoording van de onderzoeksvraag. Tot slot bevinden in hoofdstuk acht de aanbevelingen die naar aanleiding van dit onderzoek gepresenteerd kunnen worden.

2. CONTEXTUEEL KADER

Deze scriptie concentreert zich op de grensoverschrijdende samenwerking tussen Nederland en Duitsland, welke gedeeltelijk tot stand komt dankzij een deelprogramma van de Europese Unie. Om de context van de internationale samenwerking tussen Nederland en Duitsland en de bijbehorende netwerken beter te begrijpen, wordt in het contextueel kader hier nader uitleg over gegeven.

2.1. EUROPESE SAMENWERKING

In de Europese Unie (EU) wordt door landen in het kader van de Europese integratie sinds tientallen jaren met elkaar samengewerkt. Mettertijd hebben steeds meer landen zich bij de EU aangesloten, met op dit moment 28 lidstaten. Daarmee vormt de EU een steeds groter wordend samenwerkingsblok in de wereld (Europese Unie, z.d.).

Om de samenwerking verder aan te wakkeren, werden er verschillende verdragen opgesteld en ondertekend. Voorbeelden hiervan zijn het Verdrag van Schengen (opheffing van binnengrenzen tussen lidstaten van de EU) en het Verdrag van Maastricht (introductie gemeenschappelijke munt, de euro) (EU-Info. Deutschland, z.d.). Deze ingrijpende maatregelen zorgden ervoor dat er minder verschillen tussen lidstaten zouden zijn. Het ontstaan van een grote interne markt die de binnengrenzen van de EU overschrijdt ligt hiermee voor de hand. Wetenschappers onderschrijven tevens dat er sindsdien meer grensoverschrijdende bedrijvigheid plaatsvindt (Scherhag, 2008; Perkmann & Sum, 2002; Perkmann, 2003). Daarmee zijn de binnengrenzen nog niet volledig verdwenen. Uit onderzoek blijkt namelijk dat de grensoverschrijdende samenwerking tussen lidstaten onder andere vanwege juridische, belastingtechnische en ruimtelijke verschillen moeilijk schijnt te zijn (Scherhag, 2008, p. 27; Jurczek, 2009; Reichenbach et al., 1999). De grensgebieden van de Europese lidstaten hebben in de eerste plaats met de grensoverschrijdende activiteiten van het buurland te maken. Echter, Jurczek (2009, p. 58) stelt dat culturele en mentaliteitsverschillen tussen landen aan beide kanten van een binnengrens nog steeds voor een moeizaam integratieproces zorgen. Daarom zouden grensgebieden tussen Europese lidstaten ook in de toekomst veel aandacht en (financiële) ondersteuning moeten krijgen om dit proces te versnellen.

2.2. GRENDOERSCHRIJDENDE SAMENWERKING IN HET GRENSGEBIED

Om bewoners in grensgebieden en grensoverschrijdende bedrijvigheid te ondersteunen bestaat er versterkte aandacht voor grensgebieden vanuit de EU. Indien we ons richten op de Nederlandse context binnen de EU dan vindt men langs enerzijds de Nederlandse grens en anderzijds de Duitse respectievelijk Belgische grens Euregio's; regionale grensoverschrijdende samenwerkingsverbanden van gebieden. Het zijn verenigingen waar leden zich bij kunnen aansluiten. Leden kunnen verschillend van aard zijn. Het zijn over het algemeen gemeenten, regionale overheden en kamers van koophandel uit het grensgebied (Euregio Rhein-Waal, z.d.-d).

Langs de Nederlandse grens bevinden zich in totaal zeven Euregio's, te weten: Eems Dollard Regio, EUREGIO, Euregio Rijn-Waal, euregio rijn-maas-noord, Euregio Maas-Rijn en Euregio Scheldemond. De eerste vier van deze reeks bevinden zich in het grensgebied tussen Nederland en Duitsland. Elke Euregio bestrijkt een ander deel van het grensgebied (Persoonlijke communicatie, 30 april 2019).

2.3. EUREGIO RIJN-WAAL

De Euregio Rijn-Waal is een van de vier Euregio's aan Nederlands-Duitse zijde en bevindt zich tussen de andere Euregio's in. De totale oppervlakte van Euregio Rijn-Waal bedraagt 8.663 km² en er wonen circa 4,2 miljoen inwoners (Euregio Rhein-Waal, z.d.-e).

Vanuit het secretariaat worden de taken van de Euregio Rijn-Waal ten uitvoering gebracht. De samenwerking spitst zich onder andere toe op de intergemeentelijke samenwerking. Wettelijke kaders in beide landen zorgen er namelijk voor dat deze samenwerking tot op heden lastig en moeizaam blijft (Euregio Rhein-Waal, z.d.-d). Daarnaast staat de Euregio Rijn-Waal in contact met Nederlandse, Duitse en Europese instellingen en organen, waardoor onderwerpen zoals de infrastructuur en het onderwijs gethematiseerd worden (Euregio Rhein-Waal, z.d.-d). Naast organisaties kunnen ook burgers uit het grensgebied met vragen bij de Euregio Rijn-Waal terecht.

Een ander belangrijk instrument van de Euregio Rijn-Waal is het verstrekken van subsidie aan ideeën en projecten met een grensoverschrijdend karakter. Dit gebeurt in verschillende vormen (Euregio Rhein-Waal, z.d.-c). De meest omvangrijke manier van subsidieverstrekking gebeurt middels een programma van de EU genaamd INTERREG. Dit subsidieprogramma wordt door meerdere Euregio's aangewend om grensoverschrijdende activiteiten te

ondersteunen. Gelet op de grootte en het belang van dit subsidieprogramma, worden de details hiervan in de volgende paragraaf besproken.

2.4. INTERREG: NEDERLAND – DUITSLAND

Het INTERREG-programma werd ontwikkeld om regionale en lokale overheden in verschillende landen verspreid over heel Europa beter met elkaar te laten samenwerken (Reichenbach et al., 1999, p, 19). Het budget dat hiervoor gebruikt wordt, komt door middel van een begroting in cycli vrij vanuit de Europese Unie en wordt onderverdeeld over de verschillende regio's en over de verschillende facetten van INTERREG-programma's (INTERREG, z.d.).

Van de 79 INTERREG-programma's is namelijk een onderverdeling te maken tussen de categorieën A, B en C. Bij categorie A gaat het om projecten met een grensoverschrijdend karakter. Projecten die gesubsidieerd worden vanuit INTERREG-B zijn transnationaal van aard. INTERREG-programma's die binnen categorie C vallen, hebben interregionale kenmerken. (RVO, z.d.). De INTERREG-projecten tussen Nederland en Duitsland vallen dus binnen categorie A. Hiervoor bestaat een zelfstandig INTERREG-secretariaat, waar de uitvoering van het INTERREG-programma begeleid wordt. De verschillende Euregio's langs de Duits-Nederlandse grens zijn vervolgens verantwoordelijk voor de projectbegeleiding en dienen als eerste aanspreekpunt voor projectpartners (INTERREG Deutschland Nederland, z.d.). Dit projectbeheer verloopt zoals gezegd in fases sinds het begin van de INTERREG-programma's in de jaren negentig:

Tabel 1

Fases INTERREG-programma

Fase:	Looptijd:
INTERREG I	1990 - 1993
INTERREG II	1994 – 1999
INTERREG III	2000 – 2006
INTERREG IV	2007 – 2013
INTERREG V	2014 – 2020

Zoals in tabel 1 te zien is hadden de eerste twee fases (3 jaar en 5 jaar) van het INTERREG-programma een kortere looptijd dan de daaropvolgende fases (6 jaar). De eerste twee fases hadden in Nederlands-Duits opzicht een ander zwaartepunt dan de rest van de fases. Ze stonden meer in het teken van ‘het leren kennen van het buurland’. Dit gold ook nog ten dele voor INTERREG III. Vanaf deze fase hadden de INTERREG-programma’s namelijk meer aan bekendheid gewonnen. De fases die daarop volgden waren en zijn meer gericht op innovatie en technologische ontwikkelingen (Persoonlijke communicatie, 30 april 2019).

2.5. INTERREG I, II EN III – EUREGIO RIJN-WAAL

Voor de contextualisering van dit onderzoek zal uitgebreid gekeken worden naar de projecten die vanuit de Euregio Rijn-Waal begeleid werden. Daarnaast spitst dit onderzoek zich op het voortbestaan van netwerksamenwerkingen toe. In deze paragraaf komen om die redenen de projectgegevens van de projecten binnen INTERREG I, II en III aan bod.

In de Euregio Rijn-Waal zijn er in de periodes INTERREG-I tot INTERREG-III in totaal 157 projectaanvragen geweest, waarvan er 154 daadwerkelijk zijn uitgevoerd: INTERREG-I: 25, INTERREG-II: 62 en INTERREG-III: 67. Aangezien het INTERREG-programma in de loop van de jaren aan bekendheid heeft gewonnen, is het interessant om vast te stellen dat vanaf INTERREG-I de Euregio Rijn-Waal in afnemende mate leadpartner is geweest in de afgeronde projecten. Dit duidt erop dat het initiatief om een project op te starten na verloop van tijd steeds meer bij partners in het grensgebied zelf kwam te liggen.

Daarnaast kan op basis van projectgegevens vastgesteld worden dat de thematiek van de projecten verschillend was, maar ook de respectievelijke INTERREG-fases verschillen laten zien. Zo was er binnen INTERREG-I veel ruimte voor netwerkvorming, informatie-uitwisseling en communicatie. Ook werden er relatief veel projecten met als speerpunt recreatie en toerisme aangevraagd en afgerond. Binnen INTERREG-II en –III kwam er een breder pallet aan onderwerpen centraal te staan. Onderwerpen als arbeidsmarkt en technologie werden belangrijker. Tevens dient opgemerkt te worden dat verschillende leadpartners in meerdere fases van het INTERREG-programma terug te vinden zijn (Persoonlijke communicatie, 30 april 2019). Deze constatering vormt een eerste indicatie dat initiatieven op lange termijn worden voortgezet. Of hiermee de netwerksamenwerking ook succesvol is, wordt in het volgende hoofdstuk bepaald.

3. THEORETISCH KADER

In het theoretisch kader worden de concepten binnen dit onderzoek uiteengezet en geoperationaliseerd. Aan de hand van de literatuur wordt bepaald wat een netwerksamenwerking is, welke netwerkindicatoren er bestaan om netwerksamenwerking verder te omschrijven en wat succes is in deze context.

3.1. NETWERKSAMENWERKING

In deze paragraaf wordt het concept van netwerksamenwerking uiteengezet en ontleed. Dit gebeurt aan de hand van een definitie en de toelichting van netwerkstructuren die in de literatuur genoemd worden.

3.1.1. DEFINITIE NETWERKSAMENWERKING

Netwerksamenwerking wordt door veel wetenschappers anders gedefinieerd, wat voortkomt uit het feit dat het de afgelopen decennia meer aandacht heeft gekregen in de wetenschappelijke literatuur (Stoker, 2006; Osborne, 2006) en dat er velerlei synoniemen bestaan om netwerksamenwerking aan te duiden zoals bijvoorbeeld: coöperatie, alliantie en collaboratie (Brass, Galeskiewicz, Greve & Tsai, 2004; Provan, Fish & Sydow, 2007). Tevens verschillen de zwaartepunten van de definities van elkaar (Jones, Hesterly & Borgatti, 1997). Om het begrip van netwerksamenwerking verder te operationaliseren, wordt een definitie genomen en verder ontleed.

Jones, Hesterly en Borgatti (1997) stellen dat *network governance* in de jaren negentig al op verschillende manieren beschreven wordt en dat geen van deze wetenschappelijke theorieën alomvattend is, maar dat iedere theorie belangrijke elementen bevat. Jones et al. (1997, p. 914) beschrijven netwerksamenwerking daarom als volgt:

Network governance involves a select, persistent, and structured set of autonomous firms (as well as nonprofit agencies) engaged in creating products or services based on implicit and open-ended contracts to adapt to environmental contingencies and to coordinate and safeguard exchanges. These contracts are socially – not legally – binding. (Jones et al., 1997, p. 914).

Deze definitie van netwerksamenwerking bevat verschillende componenten die vanaf hier nader toegelicht worden, aangezien deze definitie van netwerksamenwerking leidend zal zijn voor dit onderzoek. Allereerst wordt in deze definitie benoemd dat netwerksamenwerking uit een geselecteerde, blijvende groep van autonome bedrijven en non-profit organisaties bestaat, die op gestructureerde wijze aan elkaar verbonden zijn. Dit houdt in dat bij deze vorm van netwerksamenwerking de onderlinge relaties van netwerkpartners kunnen verschillen, maar toch onderdeel uitmaken van de structuur. Voor de consortia tijdens een INTERREG-project geldt dat zij ten tijde van het project op gestructureerde wijze aan elkaar verbonden waren, omdat zij door middel van kennisoverdracht en een financiële bijdrage afhankelijkheid tot het project en tot de andere partners in het project hebben ontwikkeld.

Brass, Galeskiewicz, Greve en Tsai (2004, p. 795) onderschrijven dit en stellen dat een netwerk bestaat uit banden en knopen. Banden vertegenwoordigen een relatie tussen de knopen. De knopen zijn binnen deze definitie de actoren van het netwerk. De banden kunnen voor verschillende verhoudingen tussen netwerkpartners staan. Borgatti en Halgin (2011, p. 1169) voegen hieraan toe dat binnen een netwerk actoren ook indirect met elkaar verbonden kunnen zijn. Dit komt overeen met de 'gestructureerde set' aan bedrijven of instanties, waar binnen de definitie van netwerksamenwerking over gesproken wordt (Jones et al., 1997, p. 914). Ook Koppenjan en Klijn (2015, p. 29) benoemen dit element en spreken over 'stabiele patronen van sociale relaties tussen wederzijds afhankelijke actoren'. Wederom moet hier met betrekking tot de casus de kanttekening geplaatst worden, dat deze uitleg opgaat voor de consortia tijdens de INTERREG-projecten. In de fase na het project kan de netwerksamenwerking een andere hoedanigheid hebben aangenomen, zoals reeds werd benoemd.

Het tweede aspect dat binnen deze definitie naar voren komt, is 'het bezig zijn met de ontwikkeling van producten of dienstverlening'. Dit onderdeel van de definitie kan niet helemaal los gezien worden van de actoren die aan elkaar verbonden zijn. Het gemeenschappelijke doel bepaalt namelijk in grote mate waarom autonome partijen met elkaar opereren. Williams (2005) onderschrijft dit en stelt dat in een netwerksamenwerking onafhankelijke partijen aan elkaar verbonden zijn door toedoen van een onderlinge relatie of een gemeenschappelijk doel. Het samenwerken zou bijvoorbeeld kunnen helpen om wettelijke verplichtingen te halen, iets wat voor een enkel bedrijf niet mogelijk zou kunnen zijn (Williams, 2005, p. 224). Door middel van gemeenschappelijke doelen, creëren de bedrijven in de netwerksamenwerking onderlinge afhankelijkheid. Dit brengt kansen, maar ook gevaren met zich mee (Oliver, 1990, p. 251). Koppenjan en Klijn (2015, p. 29) benoemen voorts dat de netwerksamenwerking tussen actoren zich vooral rondom beleidsproblemen en/of –programma's concentreert. Gelet op de casus heeft het tweede aspect van deze definitie direct betrekking tot de vorm van netwerksamenwerking tijdens het project. Netwerkpartners verplichten zich tot het gezamenlijk realiseren van een of meerdere doelen.

Daarmee bestaat de kans dat het netwerk na projectafsluiting een andere vorm aanneemt, omdat de initiële netwerkdoelen zijn verdwenen.

Jones et al. (1997, p. 914) benoemen echter wel dat actoren in de netwerksamenwerking sociaal, maar niet juridisch gezien aan elkaar verbonden zijn. Hieruit spreekt dat de netwerksamenwerking een vrijblijvend karakter heeft. De netwerksamenwerking vormt geen juridische entiteit. Dit aspect wordt in principe onderschreven door de theorieën die geanalyseerd werden om tot deze definitie te komen (Jones, 1997, p. 915). Dit betekent echter niet dat de autonome partijen binnen een netwerksamenwerking geen gezamenlijke juridische verplichting aan kunnen gaan, zoals bijvoorbeeld bij de aanvraag van subsidiegelden het geval is (Williams, 2005). Als netwerkpartner kan men dus wel degelijk wettelijke verplichtingen aangaan, waardoor het vrijblijvende karakter van netwerksamenwerking verder op de achtergrond raakt. Het vrijblijvende karakter komt echter weer terug, nadat een project is afgerond.

De definitie van netwerksamenwerking stelt namelijk dat de autonome partijen 'zich aanpassen aan veranderingen om zo uitwisselingen (tussen partners) te kunnen coördineren en waarborgen (Jones et al., 1997, p. 914). Dit impliceert dat netwerksamenwerking een organisch geheel is. Autonome partijen houden zich in een gestructureerd verband bezig met een gemeenschappelijk doel, zoals bijvoorbeeld product- of dienstontwikkeling, waarbij de wijze waarop deze partijen dit doen aan verandering onderhevig en overwegend voor onbepaalde tijd is. Dit aspect past in het beeld van de praktijkcasus, omdat doelen kunnen veranderen en daarmee de verhoudingen tussen netwerkpartners.

3.1.2. NETWERKSTRUCTUREN

Naast definities zijn er in de literatuur ook modellen in omloop om de structuur van een netwerk te beschrijven. Op deze structuren wordt ingegaan, omdat ze iets zegt over de leadpartners in de casus en over welke positie zij in het netwerk innemen. Provan en Kenis (2008) beschrijven bijvoorbeeld vier governancevormen waaronder ook netwerksamenwerking valt. Netwerksamenwerking valt onder te verdelen in drie structuren. Het gaat om zelfsturende netwerken, leiderorganisatienetwerken en netwerk administratieve organisaties (NAO) (Provan & Kenis, 2008, Folgerts, 2011, p. 23). Zelfsturende netwerken is de simpelste vorm van governance. Leiderorganisatienetwerken zijn complexer en de activiteiten van dat netwerk lopen via de leiderorganisatie. De NAO is een netwerkform, waarbij de NAO zelf geen onderdeel uitmaakt van het netwerk, maar de coördinator van het netwerk is (Provan & Kenis, 2008, p. 8). In deze scriptie staan leiderorganisatienetwerken centraal, daarom wordt over deze netwerkstructuur verder uitgeweid.

De leadorganisaties in leiderorganisatienetwerken beheren een netwerk en staan aan het hoofd ervan (Provan & Kenis, 2008, p. 7). Antivachis en Angelis (2015: 588) stellen dat deze netwerkvorm mogelijkwerijs door toedoen van inefficiëntie binnen zelfsturende netwerken tot stand zijn gekomen. Daarnaast wordt benoemd dat de leiderorganisatie haar legitimiteit om de coördinatie van het netwerk te verrichten kan verkrijgen dankzij externe financiering of door aangewezen te worden door actoren. Hierdoor is het netwerkmanagement sterk gecentraliseerd, waardoor veel van de administratieve taken bij de leadorganisatie liggen. Echter is een mogelijke keerzijde. Zo stellen Cristofoli, Markovic en Meneguzzo (2014, p. 79), dat leiderorganisaties de overhand kunnen krijgen gelet op hun belangrijke positie binnen het netwerk en het eigen belang voorop kunnen stellen wat voor frictie tussen de leadorganisatie en andere partners kan zorgen. Voor alle netwerkvormen geldt dat het veranderen van netwerkdoelen een dreiging kan vormen voor het voortbestaan van het netwerk (Kenis & Provan, 2008, p. 448).

Binnen de praktijkcasus is eveneens plek voor leiderorganisaties. Zij zorgen er aanvankelijk voor dat netwerk omwille van het project komt te bestaan. De externe financiering middels het INTERREG-programma speelt hierin ook een rol. De partners worden samengebracht om gemeenschappelijk de doelen van het project te realiseren. De leadpartner coördineert het netwerk en is tevens verantwoordelijk voor veel van de administratieve last (Persoonlijke communicatie, 30 april 2019).

3.2. NETWERKINDICATOREN

In de voorgaande paragraaf werd besproken hoe netwerksamenwerking gedefinieerd, ontleed en gestructureerd kan worden. Deze paragraaf gaat verder in op netwerkindicatoren die een rol spelen in de samenwerking tussen verschillende partijen. Hierbij bestaat eveneens extra aandacht voor de rol van de leadpartner, aangezien deze in dit onderzoek centraal staat. Bovendien staan de indicatoren ook in relatie tot 'succesvolle' netwerksamenwerking. Deze laatste component wordt later toegelicht.

3.2.1. KANSEN VERSUS GEVAREN

Netwerktheorieën spitsen zich in sommige gevallen tevens toe op het functioneren van netwerken en de daarbij behorende factoren. Grasenick, Wagner en Zumbusch (2008, p. 301) stellen dat er bij het wel of niet slagen van een netwerksamenwerking een grote rol is weggelegd voor het management van een netwerk. Er moet namelijk een balans gevonden worden tussen stabiliteit en innovatie enerzijds en efficiëntie en flexibiliteit anderzijds. Indien

men deze balans vindt, dan kan er in het netwerk succesvol samengewerkt worden. Grasenick et al. (2008, p. 301) wijzen daarbij in het bijzonder op de verhouding tussen mogelijkheden en risico's in een netwerk. Het management van het netwerk ligt in mijn praktijkcasus overwegend bij de leadpartner uit het project (Koppenjan & Klijn, 2016, p. 224).

Indien gekeken wordt naar de mogelijkheden van netwerksamenwerking, dan wordt verondersteld dat individuele actoren meer kans tot innoveren hebben indien zij kennis en hulpbronnen bundelen. Er zou sprake zijn van synergie (Grasenick et al., 2008, p. 297). Daarnaast zou een netwerk d.m.v. de schaal en specialisatie verdere voordelen bieden. Grasenick et al. (2008, p. 298) benoemen tevens dat er sprake zou zijn van een kosten- en risicoreductie. De risicoreductie zou door 'gemeenschappelijke cultuur' en minder communicatieproblemen gewaarborgd worden. De vraag is echter of dit ook opgaat bij netwerken met een grensoverschrijdend karakter. Deze voordelen zijn niet noodzakelijkerwijs project gebonden, maar kunnen wel door middel van de projectsamenwerking voor het eerst door projectpartners worden ervaren. Met andere woorden zou het kennismaken met de voordelen aanleiding kunnen zijn om deze voordelen toekomstig verder te benutten. Wat hier tegenover staat, is de grensoverschrijdende samenwerking die wellicht met problemen gepaard gaat. De coöperatie in de CBR's wordt in sommige gevallen niet op hetzelfde niveau aangestuurd, aldus Perkmann (2003, p. 159). Dit houdt in dat de bestuurslagen, vanuit waar de grensoverschrijdende samenwerking aangestuurd en uitgevoerd wordt, niet op elkaar aansluiten.

Er zijn namelijk nog meer voordelen van netwerksamenwerking. Netwerken zouden namelijk voor betere intrinsieke coördinatie tussen netwerkpartners zorgen. Deze coördinatie kan ook buiten een netwerk plaatsvinden. Men weet elkaar makkelijker te vinden. Daarnaast wordt er door middel van een netwerk een multi-dimensioneel probleem aangepakt. Dergelijke problemen kunnen alleen door middel van een gecoördineerde aanpak opgelost worden (Grasenick et al., 2008, p. 298). Op regionaal niveau bestaan er nog meer voordelen van netwerksamenwerking. Enerzijds zou netwerksamenwerking de innovatiekracht versterken. Anderzijds wakkert netwerksamenwerking op regionaal niveau de concurrentiekracht aan (Grasenick et al., 2008, p. 299). Dit houdt in dat vereende krachten op regionaal niveau de concurrentie met een grootschaliger niveau beter aan kunnen.

Echter zijn er ook bedreigingen van netwerksamenwerking te benoemen. Grasenick et al. (2008, p. 300) beschrijven welke factoren tot het opheffen van een netwerk kan leiden. Met een sterk management van het netwerk zou het management het netwerk kunnen domineren en formaliseren. Hierdoor versteent het netwerk en verliest het zijn flexibele en open karakter. Verder kan de grootte van het netwerk een probleem vormen voor de voortgang ervan. Indien er veel partners aan het netwerk deelnemen, wordt het moeilijker om conflicten op te lossen.

Mochten partners vooral georiënteerd zijn op de korte termijn, dan gaat dit ten koste van doelen die overwegend op de lange termijn worden gerealiseerd, zoals de ontwikkeling van een innovatieproces (Grasenick et al., 2008, p. 300). Daarnaast moeten netwerkpartners sterk rekening houden met de verhouding tussen efficiëntie en flexibiliteit. Is een netwerk te informeel, dan is het flexibel, maar leidt het niet tot concrete afspraken over de samenwerking. Hierdoor ligt wederom dominantie door het management of de leadpartner op de loer. Er is dus klaarblijkelijk een spanningsveld tussen enerzijds de flexibiliteit en anderzijds de verstening van een netwerk. Dit gevaar sluit ook aan op het risico van de sterke cultuur binnen een netwerk. Indien een netwerk met vaste partners een sterke cultuur ontwikkelt, dan komt daar ook een sterke mening uit voort. Dit maakt het lastig voor andere geïnteresseerden om zich bij het netwerk aan te sluiten (Grasenick et al., 2008, p. 300).

3.2.2. CULTURELE VERSCHILLEN

Bij de bovenstaande factoren bestaat er geen aandacht voor een eventueel grensoverschrijdend karakter van de netwerksamenwerking, zoals in deze casus het geval is. Het feit dat de netwerksamenwerking internationaal is, is een belangrijk element van deze samenwerking. Internationale samenwerking veronderstelt namelijk een samenwerking tussen verschillende culturen. Als men over verschillende culturen in het kader van internationale samenwerking spreekt, kan er tussen nationale culturen en organisatieculturen gedifferentieerd worden (Pothukuchi et al., 2002). Aangezien het in deze casus over grensoverschrijdende samenwerking op nationaal niveau gaat, zou men kunnen zeggen dat in het succesvol grensoverschrijdend samenwerken ook vooral daar de aandacht naar uit zou moeten gaan. Dit ligt echter gecompliceerder.

Zoals in de introductie genoemd werd geeft Jurczek (2009) aan dat de culturele verschillen op verschillende niveaus teruggevonden kunnen worden. Pothukuchi, Damanpour, Choi, Chen en Park (2002) geven aan dat men bij het analyseren van culturele verschillen in (netwerk)samenwerking vooral moet kijken naar waarden die kunnen contrasteren. Daarnaast benoemen zij dat organisatieculturen vaak onderdeel uitmaken van nationale culturen, waardoor waarden van een specifieke nationale cultuur ook op organisatieniveau terug te vinden zouden kunnen zijn. Sirmon en Lane (2004, p. 307-313) voegen hieraan toe dat ook nog een derde variant op culturele verschillen, namelijk de verschillen in de professionele cultuur, van invloed kunnen zijn op de netwerksamenwerking. De professionele cultuur gaat over de culturele waarden die onder professionals gelden. Ook de professionele cultuur komt ten dele voort uit waarden van nationale culturen. Bovendien zouden professionele culturen het meest invloed uitoefenen op het al dan niet slagen van internationale samenwerking (Pothukuchi et al., 2002; Sirmon & Lane, 2004).

In de context die voorligt kunnen deze verschillen in culturen een rol spelen. Het INTERREG-programma schrijft namelijk voor dat subsidie alleen wordt toegekend, indien de subsidieaanvraag door zowel een Nederlandse als een Duitse partner (financieel) ondersteund wordt (Persoonlijke communicatie, 30 april 2019). Men kan stellen dat projectpartners met alle drie niveaus van culturele verschillen te maken hebben gekregen, mede vanwege het feit dat deze in elkaar overlopen. Omdat deze culturele verschillen de samenwerking kunnen problematiseren, dient nagegaan te worden of en hoe dit plaatsvindt.

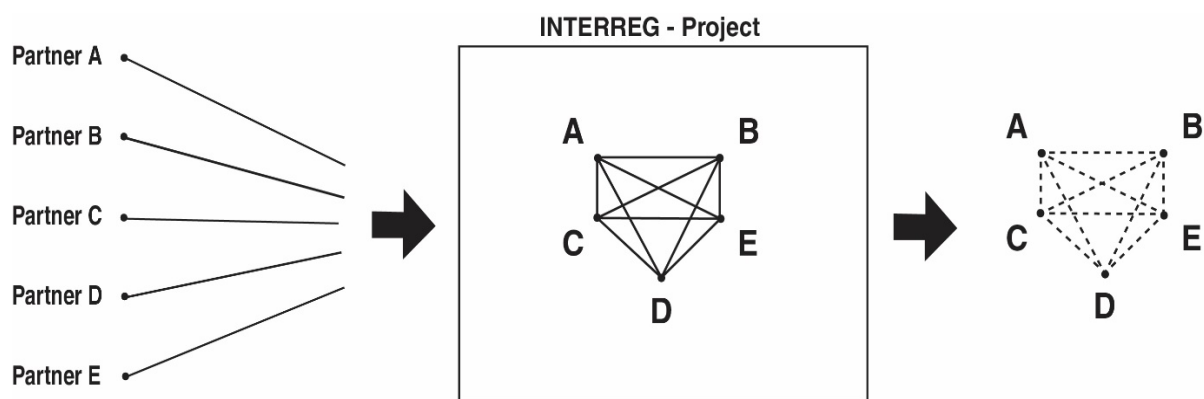
Hetzelfde principe geldt voor mogelijke taalbarrières. Jonsen, Maznevski en Schneider (2011) stellen dat taalbarrières de coöperatie in internationaal verband kunnen beïnvloeden. Tenzer, Pudelko en Harzing (2014) benoemen dat taaldiversiteit kan leiden tot taalbarrières indien het taalniveau van personen die niet hun moedertaal spreken te laag is. Daarnaast wordt benoemd dat vertrouwen, wat als zeer belangrijk geldt in vele vormen van coöperatie, ernstig geschaad kan worden door taalbarrières. Hieruit blijkt dat men ondanks de verwantschappen tussen het Nederlands en het Duits de mogelijke taalbarrières, ook als men de vreemde taal goed machtig is, niet moet onderschatten. De taalbarrières vormen daarbij een mogelijke oorzaak voor verminderd vertrouwen in meertalige samenwerking (Tenzer, Pudelko & Harzing, 2014).

Samenvattend kunnen culturele verschillen op drie niveaus en taalbarrières grensoverschrijdende netwerksamenwerking bemoeilijken. Dit is interessant in het licht van de bestendigheid van deze netwerksamenwerking.

3.3. NETWERKSUCCES

De zojuist besproken kansen en gevaren kunnen van invloed zijn op het succes van de netwerksamenwerking. Netwerksucces wordt in de wetenschappelijke literatuur veelal beschreven op drie niveaus: netwerkniveau, organisatieniveau en gemeenschapsniveau. Deze niveaus zijn perspectieven op netwerken en hun succes (Cristofoli & Markovic, 2016, p. 98). Van Raaij (2006) stelt dat de overtuigingen van actoren goede indicatoren zijn om netwerksucces te bepalen. Een actor kan vanuit eigen perspectief aangeven wat hij of zij belangrijk acht om binnen een netwerk succesvol te zijn (Provan & Milward, 1995; Provan & Kenis, 2005). Daarom wordt er in deze scriptie van dat perspectief uitgegaan. Onder succes wordt de situatie verstaan, waarin de betrokkenen actoren van mening zijn dat de netwerksamenwerking succesvol is. De betrokken actoren zijn in dit geval de leadpartners van de projecten.

In deze casus staan leadpartners namelijk aan het hoofd van het netwerk. Zij hebben daarom een blik op de gehele looptijd van het project en op de fase daarna. Dit veronderstelt dat zij kunnen berichten over de gebeurtenissen tijdens en na het project omtrent netwerken. Uit de praktijkcasus blijkt bovendien dat het INTERREG-programma in de eerste drie fases sterk ingezet heeft op het leren kennen van contacten in het buurland. Idealiter blijven deze contacten bestaan nadat een project is afgerond. Grensoverschrijdende samenwerking zou met andere woorden een intrinsiek duurzaam karakter moeten krijgen naar aanleiding van het INTERREG-project (Persoonlijke communicatie, 30 april 2019). Deze vorm van succes wordt gezocht in de praktijkcasus. Aan de hand van het volgende model wordt duidelijk hoe de samenwerking tot stand komt en welke fase van succesvolle netwerksamenwerking onderzocht wordt.



Figuur 1. Fases binnen internationale netwerksamenwerking

In het model is te zien dat voor het project partners bij elkaar komen om het project samen te gaan realiseren. Dit houdt in dat ze vanaf dat moment in een netwerkstructuur samenwerken aan de te realiseren doelen. Hierdoor ontstaan onderlinge relaties die zich in eerste instantie tot aan het projecteinde beperken. Dit onderzoek concentreert zich op de fase daarna: wat gebeurt er met deze netwerksamenwerking? En: in hoeverre kan men in deze fase nog spreken over succesvolle netwerksamenwerking? In het vervolg van deze paragraaf wordt het concept van succes, dat uit verschillende componenten bestaat, in de fase na de oorspronkelijke samenwerking verder uitgelegd.

3.3.1. VERVOLGPROJECTEN

Allereerst zou de netwerksamenwerking middels het INTERREG-programma aan moeten zetten tot meer grensoverschrijdende coöperatie in de vorm van projecten en doelen. Vervolgprojecten vinden plaats indien netwerkpartners de meerwaarde van het netwerk

inzien. Thoms (2013, p. 8) stelt dat het netwerkmanagement, oftewel de leadpartner, de continuïteit van het netwerk kan beïnvloeden, wanneer het netwerkmanagement werkt aan het vertrouwen van netwerkpartners in het netwerk. Daarnaast dient de leadpartner duidelijk te maken wat de meerwaarde van het netwerk is. Hofinger (2009, p. 191) benoemt dat het hebben van een gemeenschappelijk doel en het zien van gemeenschappelijke meerwaarde het commitment van netwerkpartners kan vergroten. Dit leidt tot meer initiatieven, zeker als ook nog het eigen belang in een netwerk behartigd kan worden. Indien het eigen belang van netwerkpartners behartigd wordt, vergroot dat de motivatie bij hen om actief bij te dragen aan de netwerksamenwerking (Hofinger, 2009, p. 198). Lange termijn samenwerking waarin meerdere projecten worden gerealiseerd kunnen bovendien alleen plaatsvinden als er sprake is van stabiliteit in het netwerk. Stabiliteit wordt verkregen indien er sprake is van onderling vertrouwen, betrouwbaarheid en gemeenschapsdenken (Koppenjan & Klijn, 2015, p. 133).

3.3.2. NETWERKUITBREIDING

Ten tweede moet er door middel van initiële netwerksamenwerking uiteindelijk netwerkuitbreiding plaatsvinden. Niet alle projecten hebben het creëren van een netwerk als doel, maar kunnen dit beschouwen als een interessante en voordelige bijkomstigheid. Initieel dient een groep van netwerkpartners divers, maar niet te groot zijn (Koppenjan & Klijn, 2015). Netwerkpartners dienen geselecteerd te worden op hun meerwaarde voor het doel, oftewel het project. Indien er te veel netwerkpartners deelnemen aan de samenwerking, dan is de kans op tegenstrijdige belangen groter, wat het netwerk niet ten goede komt (Koppenjan & Klijn, 2015). Bovendien moet men ervoor waken dat de netwerkdoelen niet tegen de individuele waarden van netwerkpartners indruisen, omdat dit de continuïteit en het behalen van netwerkdoelen niet ten goede komt (Koppenjan & Klijn, 2015, p. 170).

Zodra een initieel doel echter is afgerond, komt er wel meer ruimte voor nieuwe partners. Dit is tevens bevorderlijk voor het netwerk, omdat het zich daardoor kan ontwikkelen. Tevens kan blijken dat het netwerk voor deelnemende partners niet datgeen teweeg heeft gebracht, wat men verwacht had. Deze partners kunnen in dat geval uit het netwerk stappen (Koppenjan & Klijn, 2015, p. 177). Een andere reden voor het verliezen van netwerkpartners zouden de nieuwe doelen van het netwerk kunnen zijn. Het netwerk komt immers in een nieuwe fase na afronding van het project terecht, wat zijn weerslag kan hebben op de samenstelling van partners. Deze verandering uit zich bijvoorbeeld in de vervolgprojecten die in de vorige subparagraaf aan bod kwamen.

3.3.3. GRENDOERSCHRIJDENDE BLIK

Ten derde en als laatste is grensoverschrijdende netwerksamenwerking succesvol als het de grensoverschrijdende blik verruimt. Perkmann en Sum (2002) benoemden zoals gezegd dat de CBR's meer aandacht krijgen dan in het verleden. Dit laat zich verklaren door tendensen als globalisering en internationalisering. Zoals eerder in dit hoofdstuk geschetst werd, kunnen culturele verschillen en taalbarrières nog altijd een belemmering vormen in de grensoverschrijdende samenwerking (Pothukuchi et al., 2002; Sirmon & Lane, 2004). Daarom rijst de vraag of een nadere kennismaking met de andere cultuur, ook in zakelijk verband middels een project, leidt tot soepelere coöperatie met die cultuur in de toekomst.

De grensoverschrijdende blik stond eveneens expliciet centraal bij de eerste drie fases van het INTERREG-programma, waardoor het een interessante onderzoekscomponent vormt. Voorts dient hier genoemd te worden dat deze vorm van succes sterk samenhangt met de voorgaande twee. Het is aannemelijk dat een grensoverschrijdende blik tot een groter netwerk en vervolgprojecten leidt.

3.4. SAMENVATTING

In dit hoofdstuk werden de theoretische concepten van deze scriptie uiteengezet. Aan de hand van de wetenschappelijke literatuur werd duidelijk dat er veel verschillende theorieën en modellen in omloop zijn, die netwerksamenwerking omschrijven. In deze samenvatting zullen de theoretische deelvragen van dit onderzoek beknopt worden beantwoord.

Wat is netwerksamenwerking?

Netwerksamenwerking kent in de wetenschappelijke literatuur veel definities en veel componenten. In deze scriptie wordt netwerksamenwerking geduid aan de hand van de definitie van Jones et al. (1997), die als volgt luidt:

Network governance involves a select, persistent, and structured set of autonomous firms (as well as nonprofit agencies) engaged in creating products or services based on implicit and open-ended contracts to adapt to environmental contingencies and to coordinate and safeguard exchanges. These contracts are socially – not legally – binding. (Jones, 1997, p. 914).

De definitie laat zien dat netwerksamenwerking uit een gestructureerde samenstelling van autonome partijen bestaat die samenwerken om een doel te creëren. De actoren in een netwerk hebben een onderlinge relatie, omdat ze aan dit doel werken. Zonder de netwerksamenwerking zou de relatie niet bestaan (Brass et al., 2004, p. 795). Deze relatie representeert een sociale, maar geen juridische verbondenheid jegens elkaar (Jones, 1997, p. 915). Bovendien is de netwerksamenwerking volgens deze definitie voor onbepaalde tijd. Doelen kunnen echter veranderen binnen de netwerksamenwerking. Dit maakt het interessant om te bekijken, in hoeverre dit de samenwerking beïnvloedt.

Bovendien werd aan de hand van de literatuur vastgesteld dat netwerksamenwerkingen verschillende structuren kennen. In deze casus wordt uitgegaan van leiderorganisatienetwerken: netwerken waarvan de activiteiten lopen middels een leiderorganisatie (Provan & Kenis, 2008, p. 7; Antivachis & Angelis, 2015, p. 588). De leiderorganisaties sluiten aan bij de praktijkcasus, waarin deze rol weggelegd is voor de leadpartners.

Hoe verschilt nationale versus internationale netwerksamenwerking?

Indien men nationale met internationale netwerksamenwerking vergelijkt dan is deze laatste variant gecompliceerder, omdat culturele verschillen door toedoen van de internationale setting de netwerksamenwerking kunnen verstoren. Pothukuchi et al. (2002) en Sirmon en Lane (2004) veronderstellen dat culturele verschillen op drie niveaus plaatsvinden: op nationaal-, organisatie- en professioneel niveau. Normen en waarden zijn per cultuur verschillend en voelbaar, daarom kunnen deze voor frictie zorgen zodra ze met elkaar in aanraking komen.

Bovendien speelt binnen internationale samenwerking de taal een belangrijke rol. Taalbarrières zouden de internationale coöperatie kunnen bemoeilijken (Jonsen, Maznevski & Schneider, 2011). Taaldiversiteit kan voor problemen zorgen, indien het taalniveau van de gemeenschappelijke taal bij netwerkpartners niet op het juiste niveau is. Dit kan het vertrouwen tussen hen schaden (Tenzer et al., 2014).

Wat zijn netwerkindicatoren?

Met netwerkindicatoren worden de omstandigheden waarin een netwerksamenwerking kan functioneren bedoeld. Uit de literatuur is gebleken dat netwerksamenwerking door veel verschillende factoren een complex geheel is. Om als netwerk te kunnen bestaan, dient de samenwerking kansen aan te grijpen en gevaren te mijden. Dit geldt des te meer indien bestaande kaders wegvallen.

Wat is succes in de context van netwerksamenwerking, nadat de oprichtingsdoelstellingen behaald zijn?

Naar aanleiding van de literatuur is het concept van succes ontleed in drie componenten. Er wordt hier gekeken naar succes op organisatieniveau (Cristofoli & Markovic, 2016, p. 98). (Provan & Milward, 1995; Provan & Kenis, 2005). Netwerksucces na het behalen van de oprichtingsdoelstellingen houdt in de eerste plaats in dat er sprake is van vervolprojecten. Conform de definitie van netwerksamenwerking van Jones et al. (1997, p. 915) wordt er voor onbepaalde tijd door het netwerk doelen doorgewerkt. Deze doelen kunnen veranderen, wat impliceert dat er vervolprojecten kunnen plaatsvinden.

Ten tweede houdt succes in deze context in dat er ook netwerkuitbreiding plaatsvindt. De oprichtingsdoelstellingen van het netwerk bieden kans om nieuwe partners te leren kennen. Met deze partners wordt het doel van het netwerk idealiter gerealiseerd. Dit vormt aanleiding om de netwerkcontacten te intensiveren en uit te breiden (Koppenjan & Klijn, 2015). Bovendien kunnen netwerkpartners, voor wie de meerwaarde van het netwerk niet groot genoeg was, uit het netwerk stappen. Het netwerk vernieuwt zich en vindt nieuwe partners die volgens de leadpartner beter bij het netwerk passen.

Ten derde is netwerksamenwerking nadat de oprichtingsdoelstellingen zijn behaald succesvol, indien de grensoverschrijdende blik verruimd wordt door middel van de samenwerkingen. Culturele verschillen en taalbarrières zouden problemen kunnen vormen in de internationale netwerksamenwerking (Pothukuchi et al., 2002; Sirmon & Lane, 2004). Van deze problemen zou minder sprake moeten zijn nadat oprichtingsdoelstellingen van het netwerk werden behaald. Mocht dat zo zijn dan is er in derde zin sprake van succes.

4. METHODE

In dit hoofdstuk wordt de methodologie van dit onderzoek uiteengezet. In de eerste plaats wordt de onderzoeksopzet besproken. Daarna komen de gebruikte onderzoekstechnieken aan bod en wordt uitgelegd hoe de data geanalyseerd wordt.

4.1. ONDERZOEKSOPZET

Het doel is om te onderzoeken of netwerksamenwerking in de Nederlands-Duitse context succesvol is en blijvend succesvol is geweest. In dit onderzoek is er sprake van een gevalstudie, wat een intensieve en grondige analyse van een casus mogelijk maakt (Bryman, 2016, p. 60). In dit onderzoek worden meerdere samenwerkingen geanalyseerd: meerdere projecten met verschillende leadpartners. Deze leadpartners stonden aan het hoofd van INTERREG-projecten uit het verleden en waren daarmee de leadorganisatie: het management van het netwerk. De projecten die toentertijd plaatsvonden zijn verschillend van aard, omdat de projecten veel kenmerken kennen, waarop ze variëren, zoals grootte, thematiek en looptijd. Om die reden is er in dit onderzoek sprake van *maximum variation sampling*: het kiezen van een heterogene casusgroep om zo veel mogelijk variatie te waarborgen en het fenomeen van netwerksamenwerking onder verschillende condities te onderzoeken (Coyne, 1997, p. 628). De selectie wordt in de volgende tabel weergegeven.

Tabel 2

Casuselectie

Respondent	INTERREG Fase	Thematiek	Nationaliteit	Functie-Omschrijving	Looptijd in jaren
1*	I / II / III	-	Nederlands	Eindverantw.	-
2	I	Gezondheidsz.	Nederlands	Eindverantw.	2
3	I	Netwerkvorming	Nederlands	Eindverantw.	3
4	I	Milieubeheer	Nederlands	Eindverantw.	1
5	II	Arbeidsmarkt	Nederlands	Eindverantw.	2
6	II	Technologie	Nederlands	Eindverantw.	3
7	III	Toerisme	Nederlands	Eindverantw.	3
8	III	Gezondheidsz.	Nederlands	Eindverantw.	2

9**	II / III	Technologie	Nederlands	Eindverantw.	3
10**	II / III	Technologie	Duits	Eindverantw.	3
11	III	Economie	Duits	Eindverantw.	3
12	I	Toerisme	Duits	Eindverantw.	2
13	II	Natuurbeheer	Duits	Medewerker	2
14	III	Technologie	Duits	Eindverantw.	4
15	III	Milieubeheer	Duits	Medewerker.	3
16	III	Arbeidsmarkt	Duits	Medewerker	2
17	III	Gezondheidsz.	Duits	Eindverantw.	2
18	III	Toerisme	Duits	Medewerker	3

**: Een respondent heeft vanuit het projectmanagement over de ervaring met INTERREG-projecten bericht en is om die reden niet aan een specifiek project verbonden.*

*** : Twee respondenten namen deel aan hetzelfde interview, waarin over verschillende INTERREG-projecten gesproken werd.*

In dit onderzoek is het dus zaak om te achterhalen hoe de leadpartners binnen de casusselectie nadenken over de grensoverschrijdende netwerksamenwerking na het initiële INTERREG-project en of dit te relateren is aan de benoemde theoretische concepten. Om dit te achterhalen is het belangrijk om de juiste onderzoekstechnieken te kiezen, om tot deze informatie te komen.

4.2. ONDERZOEKSTECHNIKEN

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden, zal er op twee kwalitatieve manieren data worden verzameld, welke in deze paragraaf nader worden toegelicht.

In de eerste plaats zullen er kwalitatieve interviews plaatsvinden, waarmee de meningen van leadpartners duidelijk worden. Interviews kunnen op verschillende manieren vormgegeven worden en voor dit onderzoek is gekozen voor semigestructureerde. Semigestructureerde interviews bieden zowel de geïnterviewde als de interviewer kans om af te wijken van op voorhand geformuleerde vragen, waardoor het interviewproces flexibel blijft (Bryman, 2016, p. 468). Hierdoor wordt de geïnterviewde in staat gesteld om naar eigen inzicht te antwoorden en ook datgeen te noemen, wat hij of zij belangrijk acht. Op deze informatie kan de

interviewer vervolgens doorvragen. Om de onderwerpen van de interviews vooraf in kaart te brengen en te zorgen voor de zojuist genoemde semistruktuur, wordt er een topiclijst gemaakt. Topiclijsten bestaan uit onderwerpen met daaraan verbonden vragen en/of steekwoorden (Bryman, 2016, p. 470). De topiclijst die voor deze interviews werd gebruikt, is terug te vinden in bijlage B. Hieronder volgt een overzicht van de interviews die hebben plaatsgevonden.

Tabel 3

Interviews

Interview	Datum	Duur interview	Taal
1	02.10.2019	01:03:17	Nederlands
2	14.08.2019	00:44:07	Nederlands
3	25.07.2019	00:48:10	Nederlands
4	18.07.2019	00:47:13	Nederlands
5	03.07.2019	00:59:23	Nederlands
6	23.07.2019	01:09:01	Nederlands
7	15.07.2019	00:43:57	Nederlands
8	08.07.2019	00:48:19	Nederlands
9*	22.05.2019	01:02:00	Nederlands
	15.07.2019	01:19:56	
10	17.07.2019	00:46:11	Nederlands
11	11.07.2019	01:01:04	Duits
12	11.07.2019	00:47:21	Duits
13	18.07.2019	00:48:52	Duits
14	23.07.2019	00:51:57	Duits
15	15.07.2019	00:42:02	Duits
16	18.07.2019	01:11:27	Duits
17	16.07.2019	00:43:26	Duits

**: Interview 9 bestond uit twee momenten, waar zowel respondent 9 als 10 aanwezig waren. Aangezien het om dezelfde respondenten gaat, worden deze afzonderlijke interviewmomenten als een enkel interview beschouwd.*

In de tweede plaats zal er een documentanalyse plaatsvinden. Rondom het INTERREG-programma zijn veel documenten, zoals projectaanvragen, voortgangsrapporten en evaluaties. Deze zijn tevens een belangrijke toevoeging voor het beschrijven van de antwoorden van respondenten. Documenten bevatten namelijk informatie en zijn niet noodzakelijkerwijs voor het onderzoek opgesteld (Bryman, 2016, p. 546). De lijst met documenten waarnaar gerefereerd wordt, is terug te vinden in bijlage D.

Deze twee onderzoekstechnieken verschaffen een volledig beeld van de grensoverschrijdende samenwerking in de praktijk. Dit beeld komt echter pas naar voren indien de data uit de interviews en de documentanalyse gestructureerd en ontleed worden. Hoe dit proces verloopt, komt in de volgende paragraaf aan bod.

4.3. ANALYSEMETHODEN

Om de data van de onderzoekstechnieken te kunnen analyseren worden in de eerste plaats transcripten uitgeschreven van de interviews. Vervolgens kan er door middel van coderen structuur aangebracht worden in de fragmenten van de transcripten. Het coderen van data houdt in dat binnen transcripten gezocht wordt naar (sub)onderwerpen, percepties en ervaringen. Deze fragmenten krijgen vervolgens een code. Alle fragmenten met hetzelfde onderwerp krijgen eenzelfde code. Het coderen gebeurt in drie fases: open, axiaal en selectief coderen. Open coderen houdt in dat elk passage van een interview een corresponderend label krijgt. Hierdoor kan een structuur in een interview ontdekt worden. Tevens kan per code bepaald worden of een respondent in herhaling valt of nieuwe informatie over het onderwerp van de desbetreffende code noemt (Boeije, 2002, p. 395). Tijdens het axiaal coderen wordt er gekeken naar verbanden tussen uitspraken van verschillende respondenten. Op basis daarvan worden criteria opgesteld, zodat de interviews vergeleken kunnen worden. Er wordt niet alleen gekeken naar vergelijkbare meningen, overtuigingen en uitspraken, maar ook naar combinaties van uitspraken over de bevroegde concepten (Boeije, 2002, p. 396). Tot slot vindt selectief coderen plaats. Aangezien alle fragmenten afzonderlijk gecodeerd zijn en vervolgens op axiaal niveau een overkoepelende code gekregen hebben kan er nu toegewerkt worden naar een theorie over de gecodeerde fragmenten. Dit helpt vervolgens bij de beantwoording van de onderzoeksvraag (Boeije, 2002, p. 396). Bij het transcriberen en coderen wordt er gebruikt gemaakt van het programma NVivo. Daarnaast worden de uitspraken van respondenten tijdens interviews verder ingekaderd door middel van de documenten omtrent deze casus.

4.4. VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID

In een nauwkeurig onderzoek is het belangrijk dat de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek gewaarborgd worden. Deze begrippen zeggen namelijk iets over de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd. In deze paragraaf zullen de begrippen nader verklaard en toegelicht worden.

Validiteit binnen een onderzoekscontext kan echter nog opgesplitst worden in interne en externe validiteit. De interne validiteit van een onderzoek gaat over de mate waarin in het onderzoek ook gemeten wordt, wat men als onderzoeker wenst te meten (Bryman, 2016, p. 158). In dit onderzoek staan als onderzoekstechnieken interviews en een documentanalyse centraal. De topics die tijdens de interviews besproken worden zijn grotendeels geënt op de netwerkindicatoren van Grasenick et al. (2008). Daarnaast wordt ingezoomd op de gepercipieerde cultuurverschillen en de taalbarrières, zoals beschreven door Pothukuchi et al. (2002) en Sirmon en Lane (2004). De rol van de onderzoeker ten aanzien van de dataverzameling is in zoverre belangrijk, dat van hem gevraagd wordt geen vooringenomen houding aan te nemen. Dit komt de interne validiteit van het onderzoek ten goede.

De externe validiteit bepaalt in hoeverre het onderzoek binnen een andere context gegeneraliseerd kan worden (Bryman, 2016, p. 384). Dit criterium is binnen dit kwalitatieve onderzoek problematisch, omdat het hier een kleine onderzoekspopulatie betreft. Aan de hand van dit onderzoek wordt getracht theoretisch te generaliseren. Dit betekent dat in theorie de uitkomsten van dit onderzoek, en daarmee de beantwoording van de onderzoeksvraag, toepasbaar zouden moeten zijn, indien men andere casus selecteert. Mede door het concept van *maximum variation sampling* wordt deze kans op generaliseren aannemelijker.

Tot slot wordt met het concept betrouwbaarheid bedoeld of een onderzoek ook gerepliceerd kan worden, om te kijken of men dezelfde resultaten zou krijgen en zo het onderzoek gecontroleerd kan worden (Bryman, 2016, p. 383). Voor de betrouwbaarheid van dit onderzoek geldt eveneens dat het lastig is om het onderzoek in dezelfde context te repliceren. Dit komt onder andere door het verstrijken van de tijd, waardoor het op dit moment al vrij gecompliceerd is om alle leadpartners uit de periode 1992 tot en met 2006 te kunnen bereiken. Projecten zijn afgerond en leadpartners kunnen zich inmiddels met ander werk bezighouden. Anderzijds zou men ook kunnen zeggen dat, omdat de projecten zijn afgerond, dit onderzoek bij benadering gerepliceerd kan worden.

5. RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Hierbij wordt geput uit de afgenomen interviews en de documenten die voor de presentatie van dit hoofdstuk geanalyseerd werden. Op die manier wordt de beantwoording van de empirische onderzoeksvragen mogelijk gemaakt. Om de resultaten zo coherent mogelijk te presenteren wordt de volgende structuur gehanteerd.

Allereerst wordt beschreven hoe de netwerksamenwerking middels INTERREG-projecten tot stand is gekomen en hoe deze samenwerking er uitzag. Vervolgens wordt benoemd in hoeverre volgens de respondenten de genoemde netwerkindicatoren een rol spelen in netwerksamenwerking. Hierna zal tevens geanalyseerd worden wat volgens respondenten voorts nog belangrijk is in netwerksamenwerking. Daarna wordt ingegaan op de succesfactoren van netwerksamenwerking, zoals deze in het theoretisch kader werden geoperationaliseerd.

5.1. INTERREG-PROJECTEN

Als er gekeken wordt naar motieven voor het starten van projecten, dan valt het volgende op. Enerzijds bestaat er volgens verschillende respondenten een traditie van (grensoverschrijdende) projecten en noemen ze dat ze het INTERREG-programma als mogelijkheid zien om grensoverschrijdend een project op te starten. Respondenten waren in die periodes van het INTERREG-programma ook al anderzijds actief in de grensoverschrijdende samenwerking:

“Wij zijn begonnen in de jaren negentig met grensoverschrijdende projecten en hadden tot aan dit moment eigenlijk al veel ervaring opgedaan met grensoverschrijdende ondernemersprojecten.” – Respondent 11

Anderzijds zijn veel projecten ontstaan door het doen van gedegen vooronderzoek. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat de Euregio een interessante context vormt om op projectbasis in samen te werken. Er worden haalbaarheidsstudies verricht en men zoekt impulsen om een project grensoverschrijdend op te zetten, zoals blijkt uit de volgende citaten:

“Die hebben gedacht: we moeten ook iets op het gebied van zorg grensoverschrijdend gaan doen. (...) En die heeft een haalbaarheidsstudie gedaan en daar kwam uit dat het dus zinvol was om grensoverschrijdende projecten uit te voeren, dat dat voor de bevolking aan de grens een meerwaarde had, of heeft.” – Respondent 2

“En ik geloof dat het toentertijd, tenminste zo heeft de projectleider het mij verteld, zo geweest is, zoals bij zo velen projecten, dat er een soort impuls nodig was vanuit de Euregio. Dat die ook met mensen die in het grensgebied werkzaam zijn contact kunnen opnemen en zeggen dit of dat idee... Kunnen jullie niet een keer of hebben jullie niet zin om...” – Respondent 16

Uit de interviews blijkt bovendien dat de achtergrond van het project, loopduur of grootte van het project niet doorslaggevend zijn in de affiniteit met grensoverschrijdende samenwerking, alvorens men het INTERREG-programma leerde kennen. Wel wordt duidelijk dat grensoverschrijdende samenwerking, al dan niet in projectvorm, dichtbij de grens eerder te verwachten is dan elders in Nederland of Duitsland. Volgens de respondenten geldt het principe: hoe dichterbij de grens, des te groter de kans op grensoverschrijdende samenwerking. Dit komt onder meer in de volgende uitspraak naar voren.

“Wanneer u vlak aan de grens woont dan heeft het ook zin om te kijken hoe deze twee domeinen aan beide kanten van de grens samengebracht kunnen worden, zodat krachten samenkomen, zodat synergieën ontwikkeld worden, die uit deze samenwerking kunnen ontstaan.” – Respondent 17

Eveneens werden de respondenten gevraagd naar de vorm van de samenwerking. Hierbij hebben zij in de meeste gevallen een onderscheid gemaakt tussen samenwerking in de aanloopfase naar het project en de samenwerking tijdens het project. De samenwerking in aanloop naar het project is sterk geënt op het leren kennen van elkaar. Dit uit zich vooral in bijeenkomsten en het vinden van partners die het project (financieel) willen ondersteunen en om die reden worden betrokken bij de projectaanvraag (Respondent 1, 5 & 8). Tijdens het daadwerkelijke project vinden overleg en bijeenkomsten op een meer gestructureerde wijze plaats doordat in de projectaanvraag de doelen van het project reeds bepaald werden.

Daarnaast kwam in de interviews de vraag naar voren of er binnen de netwerksamenwerking een structuur te herkennen is. Hierop volgde geen eenduidig antwoord. De netwerksamenwerking werd op verschillende manieren omschreven. Toch lijkt er hier een verschil tussen de fase van de projectaanvraag en het daadwerkelijke project. Tijdens de projectaanvraag toont de netwerksamenwerking sterke gelijkenissen met de door Provan en

Kenis (2008, p. 8) beschreven NAO. Er bestaat tijdens de projectaanvraag een grotere afhankelijkheid jegens de subsidieverstrekker. Daarnaast wordt het netwerk in de zoektocht naar andere deelnemende partners continu vormgegeven. Alhoewel de Euregio, waar het projectmanagement zich bevindt, hier een rol in speelt, ligt het initiatief bij de leidende projectpartner(s), oftewel de leadpartners (Respondent 1, 7 & 16). Tijdens het project is er een dominantere rol voor de leadpartner weggelegd. Deze rol wordt door vrijwel alle respondenten bevestigd en wordt onder andere als volgt verwoord (Respondent 6, 7, 12 & 16):

“Ja, per definitie, omdat je ook de eindverantwoordelijke bent, ook qua budget. En als het de verkeerde kant uitgaat dan stuur je bij. Dus je moet dominant zijn. Als je dat niet bent, dan worden de briefjes niet op tijd ingeleverd, dan is iedereen natuurlijk met zijn eigen ding bezig. Die projectdiscipline dat is een heel groot ding. Je bent heel sturend, je moet sturen op de inhoud, want je hebt doelstellingen geformuleerd en die wil je halen. En je hebt de eindverantwoordelijkheid. Dus organisatorisch, inhoudelijk en de eindverantwoordelijkheid maakt dat je toch wel dominant bent.” – Respondent 7

In essentie vindt er dus een verschuiving plaats. Daar waar tijdens de projectaanvraag de Euregio nog een grotere rol speelde, wordt deze rol overgenomen door de leadpartner(s). Daarmee krijgt het netwerk ook een ander karakter. Het netwerk verandert van een NAO in een leiderorganisatienetwerk (Provan & Kenis, 2008; Antivachis & Angelis, 2015). Hierbij dient gezegd te worden dat er nog steeds een nauwe verwevenheid met de Euregio blijft bestaan.

Cristofoli et al. (2014, p. 79) betogen dat dominantie problematisch kan zijn voor andere partners in het netwerk, omdat dit tot frictie kan leiden. Er zijn echter geen indicaties vanuit de interviews die op een dergelijke situatie wijzen. Daarbij moet echter gezegd worden dat er op één interview na alleen gesproken werd met respondenten, die als leadpartner aan een project deelnamen. Het onderstaande citaat omschrijft de perceptie van de respondenten ten aanzien van deze kwestie (Respondent 11, 12, 13 & 14):

“Het ligt eraan hoe de partner ageert. De leadpartner kan niet alleen ageren, maar heeft wel de last van het projectmanagement en de administratie te dragen. Hij bepaalt echter niet waar de reis inhoudelijk gezien naartoe gaat, dat kan hij niet beslissen, dat wordt normaalgesproken bij de bijeenkomsten bepaald. Het is altijd bij deze samenwerkingsprojecten een belangrijk onderdeel dat je tijdens een project met elkaar afspreekt, inhoudelijk erover spreekt, regels bespreekt en strategieën doorneemt. En op die manier ontwikkel je automatisch meer begrip voor de andere kant. De leadpartner moet natuurlijk in het uiterste geval druk

uitoefenen, zodat de doelen van het project bereikt worden en op tijd afgerond worden. Dat moet hij, dat is normaal. Dat vind ik ook niet problematisch.” – Respondent 13

De leadpartner is dus wat administratie betreft een dragende kracht in de projectsamenwerking. Aan de inhoudelijke koers van het project wordt door alle projectpartners richting gegeven, waardoor frictie over de inhoud van het project onwaarschijnlijk is. De administratieve kant van het project wordt eerder als last ervaren en dus zijn andere partners content over het feit dat een leadpartner hierin het voortouw neemt. Uit de antwoorden blijkt dan ook niet dat hier op enigerlei wijze frictie over ontstaat (Respondent 11, 12, 13 & 14; Document D.I; Document D.II).

Nu duidelijk is geworden hoe volgens respondenten de netwerksamenwerking eruit ziet, kan er gekeken worden naar andere componenten van netwerksamenwerking, die voor een netwerk belangrijk zouden kunnen zijn.

5.2. NETWERKINDICATOREN

Een belangrijk gespreksonderdeel van de interviews waren de netwerkindicatoren. Grasenick et al. (2008, p. 301) wijzen op het belang van een balans tussen stabiliteit en innovatie enerzijds en efficiëntie en flexibiliteit anderzijds in een netwerksamenwerking. Dit belang werd ook voorgelegd aan de respondenten. Uit hun antwoorden bleek echter dat deze begrippen voor hen geen betrekking hadden tot de netwerksamenwerking waar zij deel van uitmaakten. Dit is opmerkelijk, aangezien deze begrippen niet alleen een rol spelen in de netwerksamenwerking die zij ervaren hebben, maar ook voor de netwerksamenwerking die eventueel daaruit voortgekomen is (Respondent 4, 8, 11):

“Bepalend is een communicatiestructuur binnen een netwerk. Dat is heel bepalend. Je moet ze weten mee te nemen, maar je kunt niet voorkomen dat partners tussendoor hun doelen veranderen. (...) En zeker grensoverschrijdend (is het) moeilijk, maar ik denk dat we wel geleerd hebben om elkaar te vinden en later ook te leren kennen.” – Respondent 11

Dit laatste punt staat centraal bij dit onderzoek. Met andere woorden: een balans tussen de bovengenoemde begrippen speelt volgens de respondenten geen noemenswaardige rol, terwijl dit volgens de theorie netwerksamenwerking laat floreren en in stand houdt (Grasenick et al., 2008, p. 301).

Echter, sommige projecten zijn intrinsiek langduriger van aard, daar zij zich op de totstandbrenging van een verandering focussen (, zoals het project aangaande Euregionale MKB-advisering,) in tegenstelling tot andere projecten (, zoals het Europees jaar educatie d.m.v. Sport 2004,) die zich nadrukkelijk afspelen rondom een specifiek evenement en waarvan de doelstelling van minder longitudinale aard is (zie bijlage A). Dit kan een rol spelen in de bestendigheid van de netwerksamenwerking op de lange termijn. Toch laten respondenten zich hier nauwelijks over uit.

Naar aanleiding hiervan ontstaat de vraag wat dan wel belangrijk is voor grensoverschrijdende netwerksamenwerking volgens de respondenten. Dit uit zich overwegend in drie facetten: engagement voor netwerksamenwerking, de inachtneming van culturele verschillen en het aanpakken van een taalbarrière. Over deze facetten wordt in het vervolg van dit hoofdstuk gesproken.

5.2.1. ENGAGEMENT VOOR NETWERKSAMENWERKING

Veel respondenten gaven te kennen dat de netwerksamenwerking valt of staat bij personen die met een persoonlijk interesse en bovenmatige inzet een project willen opstarten en de grensoverschrijdende samenwerking willen realiseren. Deze persoonlijke betrokkenheid resulteert in veel gevallen dan ook in het leadpartnerschap in een project. Deze persoon is intrinsiek gemotiveerd om een grensoverschrijdend project op te starten en heeft een sterk eigen belang bij het realiseren van het project (Respondent 6, 12, 18 & Document D.III). Dat dit een grote rol speelt in de grensoverschrijdende netwerksamenwerking, blijkt onder meer uit het volgende citaat:

“Mensen moeten elkaar makkelijk kunnen vinden en er moeten verbindende personen zijn. En die verbindende personen zoals management en ja, mensen moet daar ook een belang bij hebben. Dat belang moeten ze zien. En wij moeten steeds dat belang ook voor hen ook verwoorden.” – Respondent 5

Indien de antwoorden van de respondenten nader bekeken worden, dan zie je een sterke verwevenheid tussen enerzijds de dominantie van de leadpartner, maar anderzijds ook de verbindende factor die de leadpartner is. De leadpartner neemt dus niet alleen het voortouw in de netwerksamenwerking, hij overtuigt andere partners van de meerwaarde van dat netwerk. Het overtuigen van partners gebeurt onder andere op de volgende manier:

“Ten eerste moet men zeer sterk inzetten op het solidariteitsbeginsel in zo’n project. Elk project heeft een grotere of kleinere meerwaarde voor de individuele projectpartners. En wanneer ik met zo’n project meedoe, dan vind ik dat ik er ook rekening mee moet houden, dat ik in bepaalde fases van het project niet zoveel ervan profiteer. Maar mijn aanwezigheid is erg belangrijk, de ondersteuning en het solidariteitsbeginsel, die het project dan dragen.” – Respondent 18

Er dient dus een goede verstandshouding te zijn tussen de netwerkpartners, omdat een grensoverschrijdend netwerkproject niet door alle respondenten als prioriteit wordt ervaren. Daarnaast associëren potentiële partners een grensoverschrijdend samenwerkingsproject met problemen, omdat er culturele verschillen zouden zijn. Deze worden in de volgende paragraaf bediscussieerd.

5.2.2. CULTURELE VERSCHILLEN

Pothukuchi et al. (2002) en Sirmon en Lane (2004) werden in het theoretisch kader aangehaald en zodoende werden de niveaus waarop culturele verschillen kunnen optreden benoemd. In de interviews met de respondenten werd eveneens ingegaan op de culturele verschillen die door de respondenten niet werden teruggebracht tot verschillen op nationaal, organisatie- of professioneel niveau. Culturele verschillen worden benoemd en vervolgens gaf men aan welke consequenties dit voor de netwerksamenwerking had. Zowel aan Duitse als aan Nederlandse zijde worden bepaalde aspecten van de andere cultuur genoemd die opgevallen zijn tijdens de netwerksamenwerking. Een voorbeeld wordt gegeven in het volgende citaat:

“En ook de werkwijze van de Nederlanders is anders dan die in Duitsland. Dat komt er nog bij. Zoals gezegd: Die doen het gewoon, de Nederlanders. En proberen het. En als het dan niet helemaal de gewenste kant op gaat, dan buigt men gewoon tien of twintig procent naar links of naar rechts. In Duitsland plant men tien jaar een project en als men dan klaar is en een superleuk project heeft, dan zijn de tijden en de vereisten compleet anders.” – Respondent 14

De arbeidswijze wordt verreweg het meest benoemd als verschillend en soms problematisch. In Duitsland werkt men meer gestructureerd en nauwgezet, aldus de respondenten uit beide landen. De Nederlander kenmerkt zich door flexibiliteit en een ‘vlotte’ arbeidswijze. Daarnaast vindt men institutionele verschillen tussen Nederland en Duitsland problematisch voor de netwerksamenwerking. Bestuurslagen sluiten niet goed op elkaar aan, waardoor het vinden van netwerkpartners en het creëren van synergieën soms moeizaam verloopt (Respondent 4, 8, 12 & 14). In het volgende citaat wordt deze problematiek benoemd:

“Ja, dat is gewoon ook een heel lastig onderwerp. En je hebt de Kreis en de Bezirk en de Landensregering en de Bundesregering. Bovendien gaat het in Duitsland nog heel erg hiërarchisch, als zij als provincie enthousiast voor iets zijn, dan kunnen wij op een gegeven moment zeggen, van nou, wij gaan onze gang en hoe de minister in Den Haag erover denkt dat is zijn zaak. Tenminste zo wordt erover gedacht vaak in Nederland, maar daar moet je in Duitsland niet mee aankomen. Dat moet echt van boven naar beneden. Als je van beneden naar boven wilt dan is het een hele toer.” – Respondent 4

Daarnaast blijkt dat het beeld van de andere cultuur en van de eigen cultuur bij respondenten ook vaak bestaat uit stereotype beelden van wat de Nederlander of de Duitser is binnen de netwerksamenwerking. Met stereotype beelden in deze context worden Duitsers bijvoorbeeld geroemd om hun punctualiteit en Nederlanders kunnen sterk improviseren (Respondent 7 & 8) Respondent 7 verwoordt het op de volgende manier:

“Ja, nou heel algemeen zou je kunnen stellen, maar misschien kom je dan op het terrein van de clichés, maar Nederlanders improviseren makkelijker. Wij kunnen halverwege het project sneller schakelen, we zijn wat flexibeler in de organisatie. We hebben de indruk dat Duitse collega’s wat beter in de schema’s zitten, het vasthouden aan tijdslijnen en dat soort zaken.”

5.2.3. TAALBARRIÈRES

In de interviews kwamen ook veelvuldig eventuele taalbarrières aan bod. Uit de literatuur bleek namelijk dat internationale coöperatie bemoeilijkt kan worden door talige diversiteit onder de deelnemers (Jonsen et al., 2011). Ondanks de verwantschap tussen het Nederlands en het Duits onderschrijven sommige respondenten het bestaan van een taalbarrière, zoals blijkt uit de volgende quote:

“Veel versta ik, tenminste de kern van de boodschap. We hebben ondanks dat nog een taalbarrière die niet onderschat mag worden.” – Respondent 13

Toch zijn de antwoorden wisselend. Er zijn ook respondenten die te kennen geven dat er eigenlijk geen problemen zijn wat betreft de taal. Er wordt eigenlijk altijd wel een oplossing gevonden. Desnoods maakte men ‘met handen en voeten’ duidelijk wat er bedoeld werd (Respondent 11 & 14). Bovendien is het zo dat er vanuit het projectmanagement van de Euregio een taaladvies werd meegegeven voor de projectpartners. Er wordt aanbevolen dat iedereen binnen de netwerksamenwerking zijn moedertaal spreekt (Respondent 1 & 2). Uit

de interviews blijkt dan ook dat veel respondenten dit advies opgevolgd hebben en dat men elkaar in veel gevallen kon verstaan:

“Taalbarrière was helemaal geen probleem. En het was ook zo dat de Nederlanders Nederlands gesproken hebben en de Duitsers Duits, maar men kon elkaar wel verstaan. Het was wel begrijpelijk en er waren ook altijd mensen, als er iets niet duidelijk was, dat ze even konden vertalen ofzo.” – Respondent 14

In het bovenstaande geval wordt de situatie waarin er een van de beide talen gesproken wordt vermeden. Men maakt gebruik van het concept van luistertaal: een situatie waarin ieder zijn eigen moedertaal spreekt en in staat is om de ‘vreemde’ taal te verstaan (Ten Thije, 2010). Vanwege de eerdergenoemde verwantschap tussen de beide talen lijkt dit te functioneren. Uit andere antwoorden blijkt echter dat Nederlanders vaak geneigd zijn om over te gaan in het Duits, mochten de Duitse partners het Nederlands niet begrijpen (Respondent 5, 6, 8, 12 & 14). Dit brengt een onevenwichtigheid in de communicatie teweeg, aangezien ervan uit mag worden gegaan dat Duitsers vaardiger zijn in Duits dan Nederlanders. Dit resulteert mogelijk in taalbarrières zoals Tenzer et al. (2014, p. 3) betogen. Toch blijkt uit de interviews dat dit niet het geval is. In de interviews werd herhaaldelijk naar deze problematiek gevraagd en gesteld dat het moeilijk zou zijn om afspraken binnen de netwerksamenwerking tot in detail te bespreken. Volgens de respondenten heeft men hier vrijwel geen problemen ervaren. Men erkent de noodzaak om je tot in detail te kunnen uitdrukken, maar er werd altijd wel een manier gevonden om je verstaanbaar te maken. Daarnaast is het een leerproces, zoals uit verschillende antwoorden bleek (Respondent 15, 16 & 17):

“Precies, en daarom is het belangrijk om het geheel nog eens schriftelijk vast te laten leggen. Daar moet men wel rekening mee houden, dat de Duitsers ook kunnen verstaan wat er aan Nederlandse kant gezegd wordt. Daar kun je wel bemiddelen. Maar zoals gezegd: de taal blijft wel een onderwerp.” – Respondent 17

Enkele respondenten noemen het inschakelen van een tolk de beste oplossing voor geslaagde netwerksamenwerking. Dit is voordelig, omdat de aandacht van de partners niet wordt afgeleid door taalbarrières, waardoor de inhoud centraal staat, wat vervolgens een constructiever en efficiënter gesprek mogelijk maakt (Respondent 8 & 13). Daarnaast kwam in een aantal interviews het Engels als *lingua franca* ter sprake. Met Engels zouden zowel Nederlandse als Duitse netwerkpartners een middenweg vinden wat betreft de talige basis van de netwerksamenwerking. Uit de antwoorden blijkt echter dat men liever vasthoudt aan het Nederlands en het Duits en een oplossing vindt, mocht men elkaar niet kunnen verstaan (Respondent 2, 6 & 7). Dit is tevens de oplossing die de Euregio Rijn-Waal voorstelt om talige

problemen op te lossen (Persoonlijke communicatie, 30 april 2019). Bovendien bleek het taalvaardigheidsniveau in het Engels van meerdere netwerkpartners niet toereikend om constructief overleg te voeren en afspraken te maken (Respondent 13, 14 & 16).

5.3. SUCCESCOMPONENTEN

Ondanks het bestaan van taalbarrières blijkt dat netwerksamenwerking in deze internationale context toch mogelijk te zijn. In de voorgaande paragrafen is gebleken dat respondenten zeker uitvoerig kunnen berichten over de netwerksamenwerking die naar aanleiding van het INTERREG-project heeft plaatsgevonden, maar dat de netwerkindicatoren niet de aangewezen facetten zijn om verder over uit te weiden. De respondenten zien overwegend andere punten die belangrijk zijn in netwerksamenwerking.

In het resterende deel van dit hoofdstuk wordt bekeken in hoeverre de netwerksamenwerking succesvol is geweest. Dit wordt gedaan aan de hand van de componenten van succes die voorheen geformuleerd werden: vervolgprojecten, netwerkuitbreiding en grensoverschrijdende blik.

5.3.1. VERVOLGPROJECTEN

Om tot vervolgprojecten te komen, is er een belangrijke rol weggelegd voor het management van het netwerk. Het management moet namelijk de meerwaarde van het netwerk voor alle partners benadrukken en ervoor zorgen dat er een vertrouwensvolle relatie ontstaat tussen de netwerkpartners (Thoms, 2013, p. 8). Respondent 12 onderschrijft dit, maar erkent dat de band tussen netwerkpartners al in een eerdere fase een grote rol speelt:

“Het is gewoonweg een menselijke eigenschap en het is belangrijk dat men van het begin af aan op gelijke voet staat en respecteert aan de ene kant van de grens, maar ook aan de andere kant van de grens.” – Respondent 13

Sterk hiermee samenhangend is het zoeken van een evenwicht tussen het gemeenschappelijke doel van het netwerk en de eigen doelen van de individuele leadpartners (Hofinger, 2009, p. 191). Indien netwerkpartners geen eigen meerwaarde uit een project halen, zullen zij niet snel geneigd zijn om deel te nemen. Dit werd door verschillende respondenten bevestigd, die tevens aangaven dat verschillende netwerkpartners uit hun

netwerk verdwenen waren, omdat voor hen de meerwaarde van het netwerk ontbrak (Respondent 2, 8 & 18).

Ondanks dat hebben er dankzij deze initiële projecten veel vervolprojecten plaatsgevonden. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat deze vervolprojecten niet alleen binnen de vervolgfases van het INTERREG-programma tot stand gekomen zijn, maar dat er op eigen initiatief of met behulp van andere subsidieverstrekkers projecten werden gelanceerd (Respondent 1, 6, 17 & 18). Bovendien zijn veel (lead)partners lid geworden van de Euregio naar aanleiding van een INTERREG-project, wat duidt op verdere betrokkenheid bij grensoverschrijdende samenwerking en eventuele vervolprojecten (Respondent 1).

5.3.2. NETWERKUITBREIDING

Koppenjan en Klijn (2015, p. 170-177) benoemen dat partners voor netwerksamenwerking zorgvuldig geselecteerd dienen te worden. Uit de antwoorden van de respondenten blijkt echter dat over de uiteindelijke netwerkuitbreiding nauwelijks bericht wordt. Koppenjan en Klijn (2015) stellen dat men na het management van een netwerksamenwerking ook uit kan kijken naar nieuwe partners, omdat de netwerksamenwerking op dat moment heeft uitgewezen dat voor sommige partners de coöperatie niet de gewenste meerwaarde heeft. Deze netwerkpartners zullen daarom het netwerk verlaten. Hierop berust de veronderstelling dat de netwerksamenwerking na afronding van het project blijft voortbestaan. De respondenten uit dit onderzoek geven overwegend te kennen dat dit laatste niet het geval is. Projecten worden succesvol afgerond, daarna komt de netwerksamenwerking stil te liggen, zoals blijkt uit de volgende quote:

“Mijn beeld is dat nadat het was afgerond dat het een hele poos stil is geweest. Toch een beetje een katerig gevoel van ja: we hebben het afgerond, maar dit is niet wat we van elkaar verwachtten.” – Respondent 4

Soms kan men aan de hand van de antwoorden concluderen dat er wel sprake is geweest van netwerkuitbreiding, maar dat deze uitbreiding louter het eigen, persoonlijke netwerk betreft. Het netwerk dat gecreëerd werd binnen de samenwerking is tot stilstand gekomen. Respondent 16 vertelt in het interview hoe zijn netwerk eruitziet:

“Maar er zijn inmiddels veel andere organisaties en instituties die tot ons netwerk behoren. Die samen voor het doel bezig zijn in de grensregio’s. Dat betekent: wij blijven hier niet staan,

hier in ons gebied. We hebben het verder uitgebouwd, zodat we nu over een Europees netwerk spreken kunnen.” – Respondent 17

Ook andere respondenten geven aan dat er zeker sprake is van netwerkuitbreiding, omdat het INTERREG-project nieuwe deuren heeft geopend (Respondent 7, 13 & 14). Dit is verklaarbaar aangezien men binnen het project sowieso met nieuwe contacten te maken kreeg. In enkele gevallen gaat het om ‘permanente’ netwerkuitbreiding. Deze respondenten hebben zich door de jaren heen blijvend beziggehouden met grensoverschrijdende netwerksamenwerking in de Duits-Nederlandse context en waren dus in zekere zin afhankelijk van dit netwerk (Respondent 6, 9 & 10). Respondent 6 legde uit hoe een netwerk stap voor stap gestalte krijgt:

“Het is handiger om dat stapje voor stapje uit te breiden, zo’n samenwerking, want het ging eigenlijk nu natuurlijk om samenwerking. (...) En dan heb je ook de ervaring dat je elkaar daarna makkelijker weet te vinden en dus ook dat het een continue samenwerking is en niet van: we doen even iets zakelijks en dan is het voorbij. Even goede vrienden, dag.”

Voor de rest van de respondenten is de laatste zin uit deze quote wél van toepassing. Uit hun antwoorden blijkt namelijk dat de grensoverschrijdende netwerksamenwerking voor hen geen *core business* is en dat de netwerksamenwerking middels het INTERREG-programma eerder als een kans tot samenwerking wordt beschouwd, waar niet per se een vervolg aangegeven hoeft te worden. Dit sluit aan op de motieven waarom er een project gestart wordt, zoals deze in paragraaf 5.1 besproken werden. Indien er zich een probleem of een vraag voordoet, dan kan netwerksamenwerking in deze interregionale context een uitkomst bieden.

5.3.3. GRENSOVERSCHRIJDENDE BLIK

Het laatste bevroegde succesonderdeel van dit onderzoek sluit hierop aan. Zoals in het theoretisch kader werd genoemd, is het aannemelijk dat een grensoverschrijdende blik tot vervolgpiloten en tot netwerkuitbreiding leidt. Men zou namelijk eerder geneigd zijn om ‘over de grens te kijken’. Dit principe lijkt het meest weggelegd te zijn voor de CBR’s (Perkmann & Sum, 2002). Zoals Respondent 17 reeds in paragraaf 5.1 werd geciteerd, ligt grensoverschrijdende samenwerking in het directe grensgebied voor de hand. Ondanks eventuele culturele en talige verschillen onderschrijven Respondent 11 en 12 de kans om over de grens te kijken en dat deze kans benadrukt wordt door ervaring binnen de INTERREG-projecten:

“En wij hebben na dit project nog een project gedaan. Dat waren een aantal minder partners, maar voor een groot deel ook partners uit dit project en dat is een lang samenwerkingsverband, dat eigenlijk is ontstaan. Het zijn eigenlijk altijd de interesse van de organisaties en wat kunnen ze voor elkaar betekenen? Ook in het grensoverschrijdende verband.” – Respondent 11

Uit dit citaat spreekt zeer sterk het besef dat je je binnen deze projectsamenwerking moet afvragen wat voor meerwaarde het heeft, maar dat dit klaarblijkelijk sterk voor een aantal projectpartners gold. Een grensoverschrijdende blik wordt dus wel gecreëerd door grensoverschrijdende netwerksamenwerking, maar het is niet duidelijk of dit resulteert in vervolgprijden en/of netwerkuitbreiding. En alhoewel er geen fysieke grens aan de CBR door respondenten verbonden wordt, stelt een deel van de respondenten wel dat de meeste verbondenheid met het buurland het dichtst aan de grens tussen Nederland en Duitsland gevonden kan worden (Respondenten 6, 12 & 17). Respondent 17 verwoordt dit op de volgende manier:

“Hoe dichter men bij de grens komt, des te intensiever zijn de contacten, zijn de ontmoetingen frequenter, is het begrip er voor elkaar en dat is in de loop van de afgelopen dertig jaar zeker veranderd.” – Respondent 17

Hieruit kan geconcludeerd worden dat een grensoverschrijdende blik overwegend direct aan de grens gevonden kan worden en dat projecten in het kader van grensoverschrijdende samenwerking het besef van de meerwaarde van grensoverschrijdende samenwerking kunnen versterken.

5.4. SAMENVATTING

In deze paragraaf wordt kort en bondig antwoord gegeven op de empirische deelvragen van dit onderzoek, nadat in de voorgaande paragrafen de resultaten uiteen zijn gezet.

Hoe ziet de netwerksamenwerking in INTERREG eruit?

Netwerksamenwerking binnen het INTERREG-programma kent eigenlijk twee fases. Ten eerste bestaat er een aanvraagfase. Tijdens deze fase is het netwerk in wording en toont het sterke overeenkomsten met een NAO (Provan & Kenis, 2008, Folgerts, 2011, p. 23). Hierbij is de Euregio, waar het projectmanagement ligt de administratieve organisatie van het geheel.

Voor de rest wordt deze fase sterk gekenmerkt door het 'leren kennen' van de andere netwerkpartners. Ten tweede is er de daadwerkelijke projectfase, waarin de netwerkpartners met elkaar samenwerken. Met het ingaan van deze fase verandert de structuur van het netwerk naar een leiderorganisatienetwerk, waarbij de leadpartner de leiderorganisatie wordt (Provan & Kenis, 2008, Folgerts, 2011, p. 23). Van de leadpartner wordt niet alleen vanwege administratieve en budgettaire druk, maar ook vanwege het managen van alle individuele belangen in het netwerk een steeds grotere dominantie gevraagd.

Welke netwerksamenwerkingen waren succesvol na behalen van de initiële doestellingen?

Het succes van grensoverschrijdende netwerksamenwerking, zoals dat vooraf gedefinieerd werd, kan niet kwantitatief gestaafd worden. Dit onderzoek heeft inzicht geboden in welke factoren een rol spelen om tot succesvolle netwerksamenwerking te komen. Hierbij moet ten eerste geconcludeerd worden dat netwerksamenwerkingen tijdens de INTERREG-projecten succesvol waren. Om die reden werden de projecten ook succesvol afgerond. Dit vormt een belangrijk uitgangspunt, om überhaupt tot vervolgproujecten, netwerkuitbreiding of een grensoverschrijdende blik te komen. Aangezien met de afronding van het project de netwerksamenwerking onderbroken werd, kan men niet spreken van een zekere continuïteit van de netwerksamenwerking. Respondenten geven aan dat ze ten dele vervolgproujecten hebben geïnitieerd, hun netwerk hebben uitgebreid en in de toekomst eerder in het buurland zakelijke relaties zullen zoeken. De leadpartner speelt in het behalen van deze successen een belangrijke rol.

6. DISCUSSIE

In dit hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek ter discussie gesteld aan de hand van de volgende opzet. Allereerst worden de resultaten verder uiteengezet. De interpretatie van de resultaten zorgt ervoor dat de beperkingen van dit onderzoek en de aanbevelingen voor vervolgonderzoek besproken worden. Ten slotte wordt een paragraaf gewijd aan de validiteit en de betrouwbaarheid van dit onderzoek.

6.1. INTERPRETATIE RESULTATEN

Uit dit onderzoek is in de eerste plaats gebleken dat de continuïteit van grensoverschrijdende netwerksamenwerking door toedoen van een aantal factoren in het geding komt. Zoals in de samenvatting van het vorige hoofdstuk werd genoemd, is er slechts ten dele sprake van de succescomponenten in de context van dit onderzoek. Er zijn naar aanleiding van de INTERREG-projecten vervolgprijzen geweest en men geeft aan dat grensoverschrijdende (netwerk)samenwerking in de toekomst tot de mogelijkheden behoort. Het laat echter ook zien dat er niet noodzakelijkerwijs sprake is van een continue netwerksamenwerking: het netwerk kan van pas komen, mochten er vervolgprijzen geïnitieerd worden. Daarmee is er wel een duidelijke sociale, maar geen juridische verbintenis, wat overeenkomt met de definitie van *network governance* van Jones et al. (1997, p. 914). Echter heeft deze sociale verbondenheid wel consequenties voor andere facetten van *network governance*, die in deze definitie naar voren komen. Zo wordt er door de respondenten gesteld dat er naar aanleiding van een project geen gestructureerde set met netwerkpartners voor samenwerking tot stand komt. Met het ontbreken van de continuïteit past het netwerk zich daarom ook niet aan op onvoorziene omstandigheden, zoals bijvoorbeeld het verliezen van partners (Jones et al., 1997, p. 914).

Hierdoor rijst de vraag of er in deze context wel sprake is van *network governance*. Respondenten benoemen op verschillende momenten het vrije karakter van het netwerk waarin zij samengewerkt hebben. Daarnaast beschouwen zij de mensen die zij binnen dit netwerk hebben leren kennen eerder als 'opgedane contacten' dan een netwerk. Het netwerk is vrijblijvend en er bestaat dus na afloop van de projectsamenwerking geen onderlinge afhankelijkheid die ervoor zou kunnen zorgen dat het netwerk voort blijft bestaan. Torfing (2005, p. 308) benoemt in grote lijnen dezelfde componenten van *governance networks*, maar benadrukt dat er een grote variatie bestaat tussen de mate waarin er sprake is van gestructureerd contact tussen de leden van dat netwerk. Keast, Mandell, Brown en Woolcock (2004, p. 364) stellen dat contact tussen leden van een netwerk blijft bestaan, zolang er een

wederzijds belang is. Dit komt overeen met de notie dat er van project tot project geen frequent contact hoeft te zijn, omdat het gemeenschappelijke belang dan (tijdelijk) weg is gevallen. Desondanks zou het gemeenschappelijk belang ook buiten projecten om voort moeten kunnen bestaan. Hiervoor dient de juiste 'toon' aangeslagen te worden door de netwerkpartners. Daarmee wordt bedoeld dat er in figuurlijke zin een taal gesproken wordt die alle netwerkpartners verstaan en hen dus in staat stelt met elkaar te interacteren (Koppenjan & Klijn, 2016, p. 110). Het doel van het netwerk is in dat geval duidelijk omschreven en er wordt ononderbroken gesproken over de mogelijkheden van het netwerk als het gaat om het aanpakken van problemen (Hajer & Versteeg, 2005, p. 343). Dit resulteert in een gedeelde identiteit van het netwerk, waarin netwerkpartners elkaar aanvullen (Innes & Booher, 2000, p. 21; Hajer & Versteeg, 2005, p. 342). De resultaten van dit onderzoek wijzen echter uit dat de gedeelde identiteit in deze context ontbreekt en dat netwerkpartners eerder een eigen belang willen realiseren en daarvoor het netwerk nodig hebben. Dit eigen belang hoeft niet haaks te staan op het gemeenschappelijk belang van het netwerk.

Echter, in de analyse van de toekomstbestendigheid van de netwerksamenwerking is het internationale aspect van de samenwerking nog niet ter discussie gesteld. Theorieën over *network governance* dragen kenmerken van netwerksamenwerking aan (Ansell & Gash, 2008; Emerson et al., 2012; Koppenjan & Klijn, 2015; Rhodes, 1996). Geen van deze theorieën besteedt aandacht aan het mogelijk internationale karakter van netwerksamenwerking, terwijl dit aspect in deze context wel degelijk een rol speelt. Deze rol wordt ook bevestigd door de respondenten, aangezien zij met name ingaan op institutionele en culturele verschillen en taalbarrières naar aanleiding van hun ervaring met grensoverschrijdende netwerksamenwerking. Om die reden dient de vraag zich aan, of er geen andere theorieën zijn, die ook dit aspect in acht nemen. In dit onderzoek werd reeds aandacht besteed aan de *CBR's*, die de afgelopen jaren belangrijker geworden zijn (Perkmann & Sum, 2002; Perkmann, 2003). Tripl (2010) beschrijft in haar artikel met welke factoren rekening gehouden dient te worden, indien men internationaal, en dus grensoverschrijdend, innovatie nastreeft. Hieruit komt onder andere naar voren dat innovatie op de lange termijn niet bewerkstelligd wordt, indien de netwerkpartners gedreven worden door de kostenreductie en/of het benutten van financiële mogelijkheden (Anderson & O'Dowd, 1999, p. 959; Tripl, 2010, p. 152-153). Dergelijke innovatie, oftewel netwerksamenwerking, loopt het risico sneller uiteen te vallen. *CBR's* zouden onder andere daarom gericht moeten zijn op structurele kennisuitwisseling, aanpassing aan de institutionele context, het aangaan van gelijkwaardige relaties tussen partners in de *CBR* en zo weinig mogelijk culturele en institutionele verschillen tussen de buurregio's (Tripl, 2010, p. 156). Naar aanleiding van deze kenmerken valt er ten aanzien van dit onderzoek een drietal zaken op te merken.

Ten eerste gaat in het in de theorie aangaande *CBR's* over innovatie in het algemeen. Er wordt niet specifiek gekeken naar netwerksamenwerking, alhoewel de kenmerken wel degelijk een

aanvulling zouden kunnen vormen voor de bestaande theorieën rondom *network governance*. Ten tweede bevestigt deze casus de vermoedens over grensoverschrijdende innovatie in een *CBR*, waarbinnen het om kostenreductie of financieel gewin gaat. De grensoverschrijdende netwerken binnen deze casus houden vrijwel nooit stand na afloop van het INTERREG-project en indien er vervolgprijzen worden geïnitieerd, al dan niet met dezelfde partners, is er sprake van intervallen. Zodoende dient geconcludeerd te worden dat het INTERREG-programma zich volgens de theorie niet noodzakelijkerwijs laat lenen voor samenwerking op de lange termijn (Trippel, 2010, p. 156). Dit zou onder andere de intervallen kunnen verklaren. Ten derde verklaart de theorie over *CBR's* waarom respondenten in dit onderzoek zich met name over de internationale c.q. interculturele component van de netwerksamenwerking hebben uitgelaten. De context waarin hun netwerksamenwerking namelijk tot stand moest komen is complexer dan de huidige theorie over *network governance* voorschrijft (Ansell & Gash, 2008; Emerson et al., 2012; Koppenjan & Klijn, 2015; Rhodes, 1996). Een aanvulling, waarbij men put uit de theorieën over *CBR*, zou voor de beschrijving van deze context wenselijk zijn. In principe geeft de internationale context aanleiding om aanvullende netwerkindicatoren te formuleren.

Kijkend naar andere netwerkindicatoren die tijdens de interviews ter sprake gebracht zijn, blijkt dat het in acht nemen van deze indicatoren volgens de theorie weliswaar bijdraagt aan een 'goed functionerend netwerk', maar dat de respondenten zich bij navraag naar deze indicatoren niet uitvoerig uitlieten (Grasenick et al., 2008, p. 301). Dit kan onder anderen verklaard worden door het feit dat deze netwerkindicatoren niet naadloos aansluiten op de onderzochte context. Om die reden werd er dan ook niet voldaan aan de verwachtingen van het onderzoek: de bevindingen geven een omvangrijker, complexer beeld dan de theorie op voorhand deed vermoeden. Dit betekent echter niet dat van de andere netwerkindicatoren geen sprake hoeft te zijn. Naar aanleiding van een analyse van de literatuur bleek dat voor het slagen van een netwerk kansen benut en gevaren vermeden dienen te worden. Onder kansen vallen volgens de theorie onder anderen het benutten van hulpbronnen en vakkundigheid (van de partners in het netwerk). Gevaren uiten zich in blokkades bij het maken van beslissingen en hoge communicatiekosten (Grasenick et al., 2008, p. 301-302). Hoewel in de interviews wel nadrukkelijk naar deze indicatoren gevraagd werd, bleek dit in de antwoorden van de respondenten van ondergeschikt belang te zijn, aangezien het in verschillende interviews niet of nauwelijks ter sprake kwam. Een mogelijke verklaring voor het verschil tussen perceptie en verwachting binnen dit onderzoek is de benadering van de netwerksamenwerking door deze respondenten. Anderson en O'Dowd (1999, p. 959) en Trippel (2010, p. 152-153) benoemen dat de uitgangspositie van netwerksamenwerking in deze casus niet noodzakelijkerwijs leidt tot een netwerk voor de lange termijn. Mogelijk wordt het netwerk door netwerkpartners te sterk als 'project' benaderd, waardoor men zich niet bezighoudt met netwerkindicatoren, die de balans in een netwerk in stand houden.

Deze theorie kan deels verklaren, waarom de netwerksamenwerking na het behalen van de oprichtingsdoelstellingen slechts ten dele succesvol was. Dit onderzoek definieert succes als effectiviteit op drie niveaus: gemeenschapsniveau, netwerkniveau en organisatieniveau (Provan & Milward, 2001). De definitie sluit aan bij de theorieën van Cristofoli en Markovic (2016) als het gaat om de mate waarin je succes kunt meten. De effectiviteitscriteria van Provan en Milward (2001, p. 416) hadden echter ervoor kunnen zorgen dat het al dan niet succesvol zijn van de netwerken in deze context preciezer gedefinieerd had kunnen worden. Zij stellen namelijk dat effectiviteit zich op het netwerkniveau onder andere uit in netwerkuitbreiding, het behoud van het netwerk en de mate waarin een netwerk oplossingen biedt voor verschillende problemen. Deze laatste twee componenten tonen sterke overeenkomsten met enerzijds een succescomponent van dit onderzoek en anderzijds de rol van de leadpartner, die als respondent centraal stond in dit onderzoek. In de veronderstelling dat respondenten met het voltooiën van dit project niet per definitie in netwerksamenwerking op de lange termijn geïnteresseerd waren, kan gesteld worden dat er weliswaar sprake is van vervolgprijzen, netwerkuitbreiding en een grensoverschrijdende blik, maar niet in de netwerksamenstelling van het project.

6.2. VERVOLGONDERZOEK EN BEPERKINGEN

Ten eerste is er naar aanleiding van dit onderzoek gebleken dat er aan de verwachtingen over grensoverschrijdende netwerksamenwerking in een internationale context slechts ten dele voldaan wordt. De literatuur rondom netwerksamenwerking is toegespitst op een nationale setting en het ontbreekt aan aanvullende componenten, die wel gevonden worden in de literatuur rondom de CBR's (Perkmann & Sum, 2002; Perkmann, 2003; Tripl, 2010; Anderson & O'Dowd, 1999). Dit onderzoek heeft aangetoond dat die aanvulling nodig is, om een geheel beeld te krijgen van grensoverschrijdende netwerksamenwerking in een internationale context. Om echter de resultaten van dit onderzoek beter te kunnen begrijpen, zouden de nationale en internationale context van netwerksamenwerking door middel van een comparatieve gevalstudie geanalyseerd kunnen worden. Het zou hierbij gaan om een gevalstudie aan de hand van de hiërarchische methode, met als doel een hoger abstractieniveau te bereiken (Verschuren & Doorewaard, 2016, p. 183). In het kader van deze scriptie was een dergelijk onderzoek te omvangrijk geweest.

Ten tweede werd er in dit onderzoek gekozen voor *maximum variation sampling*. Hierdoor waren de respondenten niet alleen in hun bijdrage aan de toenmalige INTERREG-projecten, maar ook wat betreft de thematiek van de projecten verschillend van achtergrond. Dat respondenten in de interviews overwegend spraken over talige, culturele en institutionele verschillen is opmerkelijk. Toch is aan de hand van dit onderzoek niet duidelijk genoeg vast te

stellen of de achtergrond van de respondenten van doorslaggevend belang is voor de resultaten. Een vervolgonderzoek biedt de mogelijkheid deze vraag verder uit te diepen, waarbij het voor de hand ligt om een scherpere respondentenselectie toe te passen. Dit kan gerealiseerd worden door een voorselectie te treffen voor wat betreft de te interviewen respondenten. Door middel van een korte vragenlijst kun je de respondenten die je op het oog hebt gemakkelijk filteren op bepaalde, van tevoren vastgestelde, kenmerken. In het vervolgonderzoek ligt het voor de hand om de langdurigheid van het project waaraan de respondent heeft meegewerkt vast te stellen. Zodoende kan er een verdere focus in het onderzoek worden aangebracht, iets wat in de huidige opzet, waarbij gebruik werd gemaakt van *maximum variation sampling*, problematisch bleek voor de uitkomsten, aangezien deze methodiek mogelijk voor resultaten die verre van eenduidig waren zorgde.

Ten derde zou het observeren van grensoverschrijdende netwerksamenwerking in het kader van een etnografisch onderzoek een toevoeging zijn op dit onderzoek. Met de interviews in dit onderzoek kon bepaald worden dat talige, culturele en institutionele verschillen problematisch kunnen zijn in de grensoverschrijdende netwerksamenwerking. Een onderzoeker zou de bijeenkomsten van netwerken kunnen bijwonen, om zich zodoende een beeld te verschaffen van de daadwerkelijke interactie tussen netwerkactoren. Hierbij zou de focus niet op de perceptie van respondenten liggen, maar op de situatie zelf, waardoor er een duidelijke verdiepingsslag gemaakt kan worden in de analyse (Bryman, 2016, p. 436).

Ten vierde werden voor dit onderzoek respondenten geïnterviewd die zich relatief lang geleden met de INTERREG-projecten hebben beziggehouden. Dit is problematisch met betrekking tot de dataverzameling in dit onderzoek, aangezien de herinnering aan het INTERREG-project naar de achtergrond verdwenen zal zijn (Bryman, 2016, p. 256). Daarmee zullen respondenten zich slechts flarden van de toenmalige netwerksamenwerking hebben herinnerd. Een terechte vraag is daarom of de respondenten een volledig beeld van hun betrokkenheid bij de netwerksamenwerking hebben kunnen geven (Bryman, 2016, p. 256). Daarom zou relevant vervolgonderzoek kunnen plaatsvinden binnen een andere casus, waarbij de netwerksamenwerking minder lang geleden plaatsvond. In een dergelijke situatie zal de netwerksamenwerking verser in het geheugen liggen, waardoor respondenten zich naar alle waarschijnlijkheid niet alleen de 'hoogtepunten' van de samenwerking zullen herinneren, zoals dit in dit onderzoek hoogstwaarschijnlijk wel het geval was.

6.3. VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID

In de voorgaande paragraaf werd naar aanleiding van de beperkingen en de mogelijkheden tot vervolgonderzoek reeds ingegaan op de validiteit en betrouwbaarheid. In deze paragraaf komen deze begrippen nog concreter aan bod.

De keuze voor het afnemen van semigestructureerde interviews kan als problematisch worden gezien voor de interne validiteit, omdat zowel de onderzoeker als de respondent de vrijheid hebben om af te wijken van de op voorhand ontworpen topiclijst. Hoewel de keuze voor semigestructureerde interviews dus inherente beperkingen oplevert, heeft het in dit geval ook geleid tot een verrijking van de onderzoeksresultaten, aangezien een van de belangrijkste aanknopingspunten voor vervolgonderzoek te herleiden is tot de open aard van het interview. Om in het vervolgonderzoek de interne validiteit wel te waarborgen is het sterk aan te raden om een hiërarchisch, vergelijkend gevalsonderzoek te doen, waarin gebruik gemaakt wordt van gestructureerde interviews, hetgeen ook logisch voortvloeit uit de keuze voor een hiërarchisch, vergelijkend gevalsonderzoek.

Of de resultaten van dit onderzoek ook bij een andere steekproef naar voren zouden komen en dus extern valide zouden zijn, kan betwijfeld worden. Dit valt onder andere te wijten aan de gedateerde projecten waarnaar gevraagd werd. Gezien de omvang van de onderzoekspopulatie (INTERREG-projecten) is het desalniettemin aannemelijk dat de resultaten, zoals deze naar voren komen uit het onderzoek, tot op zekere hoogte wel extern valide zijn. Dit is mede te danken aan de relatief omvangrijke steekproef van respondenten die geïnterviewd zijn in het kader van dit onderzoek.

Met betrekking tot de betrouwbaarheid kan gesteld worden dat er een waarschijnlijkheid bestaat dat de onderzoeker in een gerepliceerd onderzoek tot dezelfde antwoorden zou komen. Dit vloeit voort uit de constatering dat een ruime meerderheid van de respondenten ongevraagd te kennen gaf dat talige, culturele en institutionele verschillen van doorslaggevend belang zijn in het al dan niet slagen van grensoverschrijdende netwerksamenwerking. Het is dan ook onwaarschijnlijk dat deze uitkomst geheel zou wegvallen in een replicerend onderzoek. Hier staat tegenover dat er door toedoen van het selectieve geheugen van respondenten niet met zekerheid gezegd kan worden, of de respondenten op een ander moment in gesprek met een andere onderzoeker tot dezelfde antwoorden zouden komen (Bryman, 2016, p. 256). Het kan zijn dat de antwoorden in een volgend onderzoek enigszins afwijken, maar aangezien de projecten gedateerd zijn ligt het niet in de lijn der verwachting dat respondenten in de tussentijd tot andere overtuigingen en percepties ten aanzien van de toenmalige netwerksamenwerking zullen komen. Mede om

deze redenen zou een vervolgonderzoek zich moeten toespitsen op een hiërarchisch, vergelijkend gevalsonderzoek, omdat er in deze onderzoeksopzet expliciet gekozen wordt voor een gestructureerde vragenlijst. Bij een dergelijke vragenlijst kan er niet worden afgeweken van de op voorhand geformuleerde topics, hetgeen de repliceerbaarheid en daarmee de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot.

7. CONCLUSIE

Nu de resultaten van dit onderzoek in context zijn geplaatst en zowel de beperkingen als de mogelijkheden tot vervolgonderzoek besproken zijn, wordt in dit hoofdstuk de onderzoeksvraag beantwoord. De onderzoeksvraag luidt als volgt:

Wat verklaart het succes van en voortbestaan van grensoverschrijdende netwerksamenwerking binnen INTERREG-projecten?

In dit onderzoek is duidelijk geworden dat het slagen en het al dan niet voortbestaan van grensoverschrijdende netwerksamenwerking naar aanleiding van een INTERREG-project vooral afhankelijk is van leadpartners, die intrinsiek gemotiveerd zijn om door middel van grensoverschrijdende samenwerking synergieën te ontwikkelen. Dit komt omdat leadpartners niet alleen door de veranderende netwerkstructuur (van NAO naar leiderorganisatienetwerk), maar ook door het internationale karakter van de samenwerking de netwerksamenwerking in veel gevallen draagt (Provan & Kenis, 2008; Pothukuchi et al., 2002; Sirmon & Lane, 2004). Leadpartners bepalen dan ook in veel gevallen of er sprake is van vervolgprojecten. Daarnaast blijkt dat leadpartners vaak hun netwerk uitbreiden en een grensoverschrijdende blik ontwikkelen, maar dat dit vooral hun persoonlijke netwerk betreft. Tot slot is aan de hand van netwerkliteratuur gebleken dat deze literatuur niet goed aansluit op het internationale karakter van de samenwerking. De literatuur benoemt verschillende netwerkindicatoren, zoals concurrentiekracht, flexibiliteit en efficiëntie, die het succes van netwerksamenwerking bepalen indien ze goed gemanaged worden (Grasenick et al., 2008). De respondenten in dit onderzoek geven echter aan dat talige, culturele en institutionele verschillen grensoverschrijdende netwerksamenwerking kunnen verstoren en daarmee succes kunnen belemmeren.

8. AANBEVELINGEN

Op basis van deze scriptie wordt er in dit hoofdstuk nog een aantal praktische aanbevelingen gedaan voor de Euregio Rijn-Waal, waar het projectmanagement van de INTERREG-projecten ligt. Deze aanbevelingen komen voort uit de analyse van de interviews en staan gedeeltelijk in lijn met de onderzochte facetten van deze scriptie. Echter bleek tijdens de interviews dat veel respondenten zich ook over het subsidieprogramma zelf geuit hebben. Voor dit deelonderwerp bestaat tevens aandacht in dit hoofdstuk.

Ten eerste laten de resultaten van deze scriptie zien dat leadpartners zeer uitgesproken zijn over grensoverschrijdende netwerksamenwerking, zeker als deze gepaard gaat met talige, culturele en institutionele verschillen, zeker als deze tot problemen leiden. Om deze reden zou de Euregio Rijn-Waal kunnen onderzoeken of er, ondanks de reeds aanwezige ondersteuning vanuit het projectmanagement, vraag is naar extra begeleiding bij het aangaan en laten slagen van grensoverschrijdende netwerksamenwerking in de Euregio Rijn-Waal.

Ten tweede is uit de interviews gebleken dat er mogelijk een verschil bestaat tussen het eigenlijke doel van het INTERREG-programma en de opvatting van leadpartners die deelnemen aan het subsidieprogramma. Respondenten hebben herhaaldelijk aangegeven dat zij verwachten dat het programma hen ook financieel ondersteunt bij het in stand houden van het gerealiseerde product, dienst of onderzoek tijdens het project. Dit komt niet overeen met de doelstelling van het INTERREG-programma, namelijk het initiëren van grensoverschrijdende samenwerking middels een opstartsubsidie. Wellicht bestaat er een noodzaak om tegenover nieuwe deelnemers van het INTERREG-programma te benadrukken wat de doelstellingen van het subsidieprogramma zijn.

Ten derde blijkt er onder een aantal respondenten een gevoel te heersen dat zij na de afronding van een project binnen het subsidieprogramma niet in aanmerking komen voor een vervolgproject in datzelfde programma, ongeacht de INTERREG-fase waarin het subsidieprogramma zich bevindt. Dit komt niet overeen met de projectgegevens van de afgelopen INTERREG-fases, waaruit duidelijk wordt dat er meerdere leadpartners zijn die zowel binnen één INTERREG-fase als in verschillende fases aan meerdere projecten hebben deelgenomen. Toch zegt deze perceptie iets over de manier waarop er naar het programma gekeken wordt en dit kan een aanleiding vormen voor het projectmanagement om fermere te benoemen, welke leadpartners er voor het subsidieprogramma gezocht worden.

LITERATUUR

- Anderson, J. & O'Dowd, L. (1999). Borders, Border Regions and Territoriality: Contradictory Meanings, Changing Significance. *Regional Studies*, 33(7), 593–604.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Antivachis, N. A., & Angelis, V. A. (2015). Network organizations: The question of governance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 584-592.
- Boeije, H. (2002). A purposeful approach to the constant comparative method in the analysis of qualitative interviews. *Quality and quantity*, 36(4), 391-409.
- Bouwman, B. (2017, 7 april). *Waarom grensoverschrijdende OV-verbindingen zo snel dreigen te mislukken.* Geraadpleegd via <https://www.duitslandnieuws.nl/blog/2017/04/07/waarom-grensoverschrijdende-ov-verbindingen-zo-snel-dreigen-mislukken/> (27 november 2019)
- Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). On network theory. *Organization science*, 22(5), 1168-1181.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of management journal*, 47(6), 795-817.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford: University Press.
- Coyne, I. T. (1997). Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries?. *Journal of advanced nursing*, 26(3), 623-630.
- Cristofoli, D., & Markovic, J. (2016). How to make public networks really work: a qualitative comparative analysis. *Public Administration*, 94(1), 89-110.

Cristofoli, D., Markovic, J., & Meneguzzo, M. (2014). Governance, management and performance in public networks: How to be successful in shared-governance networks. *Journal of Management & Governance*, 18(1), 77-93.

Digipro. (z.d.). Digipro: Springplank voor mkb naar Smart Industry. Geraadpleegd via <https://www.digipro-INTERREG.eu/> (27 november 2019)

Duitslandnieuws. (2019, 3 mei). *Waarom de Grenslandconferentie volgens Theo Bovens een doorbraak is voor Nederland en Noordrijn-Westfalen*. Geraadpleegd via <https://www.duitslandnieuws.nl/blog/2019/05/03/waarom-de-grenslandconferentie-volgens-theo-bovens-een-doorbraak-is-voor-nederland-en-noordrijn-westfalen/> (27 november 2019)

Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of public administration research and theory*, 22(1), 1-29.

Euregio Rhein-Waal. (z.d.-a). *Organisatiestructuur van de Euregio Rijn-Waal*. Geraadpleegd via <https://www.euregio.org/organisatiestructuur/> (28 november 2019)

Euregio Rhein-Waal. (z.d.-b). *Over ons*. Geraadpleegd via <https://www.euregio.org/overons> (28 november 2019)

Euregio Rhein-Waal. (z.d.-c). *Subsidieadvies*. Geraadpleegd via <https://www.euregio.org/subsidiemogelijkheden/subsidiemogelijkheden/> (28 november 2019)

Euregio Rhein-Waal. (z.d.-d). *Intergemeentelijke samenwerking Duitsland-Nederland*. Geraadpleegd via <https://www.euregio.org/samenwerking/intergemeentelijke-samenwerking/> (28 november 2019)

Euregio Rhein-Waal. (z.d.-e.). *Werkgebied Euregio Rijn-Waal*. Geraadpleegd via <https://www.euregio.org/samenwerking/intergemeentelijke-samenwerking/> (28 november 2019)

- Europese Unie. (z.d.). De EU in het kort. Geraadpleegd via https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief_nl (12 december 2019)
- Folgerts, O. A. (2011). *Grensoverschrijdende samenwerking bij rampenbestrijding en crisisbeheersing: Effectief samenwerken over grenzen* (Master's thesis). Geraadpleegd via <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/215041> (12 december 2019)
- EU-Info. Deutschland. (n.d.). *Schengener Abkommen*. Geraadpleegd via <http://www.eu-info.de/europa/schengener-abkommen/> (28 november 2019)
- Grasenick, K., Wagner, G., & Zumbusch, K. (2008). Trapped in a net: Network analysis for network governance. *Vine*, 38(3), 296-314.
- Hajer, M., & Versteeg, W. (2005). Performing governance through networks. *European Political Science*, 4(3), 340-347.
- Hofinger, G. (2009). Kritische Faktoren der interorganisationalen Zusammenarbeit. In S. Strohschneider, R. Heimann, (Eds), *Kultur und Handeln* (pp. 289-203). Frankfurt am Main: Verlag für Polizeiwissenschaft.
- Innes, J.E. and Booher, D.E. (2000) *Network Power in Collaborative Planning*, Berkeley: Institute of Urban and Regional Development.
- INTERREG. (z.d.). What is INTERREG Europe? Geraadpleegd via <https://www.INTERREG-europe.eu/about-us/what-is-INTERREG-europe/> (12 december 2019)
- INTERREG Deutschland Nederland. (z.d.). Organisatie, Instanties & Programmastructuren. Geraadpleegd via <https://www.deutschland-nederland.eu/nl/INTERREG-programma/organisatie-structuur/> (12 december 2019)
- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *Academy of management review*, 22(4), 911-945.

- Jonsen, K., Maznevski, M. L., & Schneider, S. C. (2011). Special Review Article: Diversity and its not so diverse literature: An international perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 35-62.
- Jurczek, P. (2009). Grensräume in Deutschland: grenzüberschreitende Entwicklung und grenzübergreifende Kooperation. *Europa Regional*, 14(2), 50-60.
- Keast, R., Mandell, M. P., Brown, K., & Woolcock, G. (2004). Network structures: Working differently and changing expectations. *Public administration review*, 64(3), 363-371.
- Kenis, P., & Provan, K. G. (2009). Towards an exogenous theory of public network performance. *Public Administration*, 87(3), 440-456.
- Koppenjan, J., & Klijn, E. H. (2015). *Governance networks in the public sector*. Abingdon-on-Thames: Routledge.
- Koppenjan, J., & Klijn, E. H. (2016). *Governance networks in the public sector*. Abingdon-on-Thames: Routledge.
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. *Academy of management review*, 15(2), 241-265.
- Osborne, S. P. (2006). The new public governance?¹ *Public Management Review*, 8(3), 377-387.
- Perkmann, M. (2003). Cross-border regions in Europe: Significance and drivers of regional cross-border co-operation. *European Urban and regional studies*, 10(2), 153-171.
- Perkmann, M., & Sum, N. L. (2002). Globalization, regionalization and cross-border regions: scales, discourses and governance. In M. Perkmann, N.L. Sum. (Eds), *Globalization, regionalization and cross-borderregions* (pp. 3-21). London: Palgrave Macmillan.

- Pothukuchi, V., Damanpour, F., Choi, J., Chen, C. C., & Park, S. H. (2002). National and organizational culture differences and international joint venture performance. *Journal of international business studies*, 33(2), 243-265.
- Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of management*, 33(3), 479-516.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of public administration research and theory*, 18(2), 229-252.
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Public administration review*, 61(4), 414-423.
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (1995). A preliminary theory of interorganizational network Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 1-33.
- Reichenbach, E.A., Spoormans, H.C.G. & Korsten, A.F.A. (1999). *Grenzen Over: Aspecten van grensoverschrijdende samenwerking*. Bussem: Coutinho.
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: governing without government. *Political studies*, 44(4), 652-667.
- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (z.d.). *INTERREG – Programmaoverzicht*. Geraadpleegd via <https://www.rvo.nl/subsidie-en-financieringswijzer/interreg-2014-2020/programmaoverzicht> (2 januari 2020)
- Scherhag, D. (2008). *Europäische Grenzraumforschung*. Hannover: Verlag der Akademie für Raumforschung und Landesplanung.
- Sirmon, D. G., & Lane, P. J. (2004). A model of cultural differences and international alliance performance. *Journal of International Business Studies*, 35(4), 306-319.

- Stoker, G. (2006). Public value management: A new narrative for networked governance?. *The American review of public administration*, 36(1), 41-57.
- Thije, J.D. ten (2010). Lingua receptiva als bouwsteen voor de transnationale neerlandistiek. *Internationale Neerlandistiek*, 48(4), 54-62.
- Tenzer, H., Pudelko, M., & Harzing, A. W. (2014). The impact of language barriers on trust formation in multinational teams. *Journal of International Business Studies*, 45(5), 508-535.
- Thoms, U. (2013). *Langfristige Beziehungen zwischen Unternehmen: Zum Wert und zur Stabilität inter-organisationaler Partnerschaften*. (Dissertatie). Geraadpleegd via <https://www.springer.com/de/book/9783824407149> (12 december 2019)
- Ton, Y. (2019, 26 februari). *Nederland en Duitsland werken aan verbetering grensoverschrijdend vervoer*. Geraadpleegd via <https://www.spoorpro.nl/management/2019/02/26/nederland-en-duitsland-willen-vervoer-tussen-beide-landen-verder-verbeteren/> (27 november 2019)
- Torfig, J. (2005). Governance network theory: towards a second generation. *European political science*, 4(3), 305-315.
- Tripp, M. (2010). Developing cross-border regional innovation systems: key factors and challenges. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 101(2), 150-160.
- Van Raaij, D. P. (2006). Norms network members use: An alternative perspective for indicating network success or failure. *International Public Management Journal*, 9(3), 249-270.
- Verschuren, P. J. M., & Doorewaard, J. A. C. M. (2016). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Williams, T. (2005). Cooperation by design: structure and cooperation in interorganizational networks. *Journal of Business Research*, 58(2), 223-231.

BIJLAGEN

A - INTERREG-PROJECTEN

De lijst met INTERREG-projecten bevindt zich in een externe bijlage.

B - TOPICLIJST

Topics	Voorbeeldvragen
Introductie	<ul style="list-style-type: none">• Bedanken voor deelname• Toelichting doel interview
Achtergrond	<ul style="list-style-type: none">• Wat is uw functie binnen deze organisatie?• Kunt u iets over uw eigen achtergrond vertellen?
INTERREG-Project	<ul style="list-style-type: none">• Refereren naar het desbetreffende project, het noemen van de voornaamste gegevens• Hoe is het project tot stand gekomen?• Is het project succesvol afgerond?
Projectpartners	<ul style="list-style-type: none">• Hoe kwam u in contact met de projectpartners van toen?• Heeft u nog contact met de projectpartners van toen?• Vond u projectpartners in beide landen?
Netwerk	<ul style="list-style-type: none">• Wat voor beeld heeft u van het netwerk?• Had het netwerk een bepaalde structuur?• Bestaat het netwerk nog?• Waardoor blijft een netwerk bestaan?
Rol Leadpartner	<ul style="list-style-type: none">• Welke rol had u als leadpartner in het netwerk?• Hoe belangrijk is het management van het netwerk?
Belangen	<ul style="list-style-type: none">• Welke belangen spelen er in een netwerk?• Hoe is de verhouding tussen eigen belang en netwerkbelang?
Culturele verschillen	<ul style="list-style-type: none">• Heeft u culturele verschillen ervaren tijdens de samenwerking? Zo ja, welke?• Zorgden deze verschillen voor problemen?
Taal	<ul style="list-style-type: none">• Hoe werd met het taalverschil omgegaan in het project?• Wat is volgens u de ideale oplossing voor de talige diversiteit?
Vervolgprojecten	<ul style="list-style-type: none">• Hebben er na het project ook nog andere projecten plaatsgevonden?• Waarom wel of niet?
Netwerkuitbreiding	<ul style="list-style-type: none">• Was u in staat middels het project uw eigen netwerk uit te breiden?

Grensoverschrijdende blik	<ul style="list-style-type: none"> • Heeft u naar aanleiding van het project (aan de andere kant van de grens) meer contacten opgedaan? • Bent u naar aanleiding van het project meer zaken gaan doen in het buurland? • Beschouwt u zakendoen in het buurland toegankelijker dankzij het project?
Afronding	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn er nog dingen die u wilt toevoegen? • Bedanken voor deelname

C - CODEBOOM

Codes:	Omschrijving:	Bestanden:	Referenties:
Cultuur	Opmerkingen aangaande culturele verschillen rondom grensoverschrijdende netwerksamenwerking	0	0
Culturele verschillen		11	26
Duitse cultuur		0	0
Geduld van NL gevraagd voor de cultuur		1	1
Pragmatiek ontbreekt in Duitse politiek		1	1
Nederlandse cultuur		1	1
Botsing Nederlands & Duits inzicht		1	1
Enthousiasme NL te groot voor DE		1	1
NL te voortvarend met ideeën, eerst polsen bij DE		1	1
Pas op de plaats maken voor DE		1	1
Positieve ontwikkeling jegens DE		1	1
Voortschrijdend inzicht bij NL		1	1

Codes:	Omschrijving:	Bestanden:	Referenties:
Weinig vooroordelen van NL over DE		2	2
Vertrouwen in de andere partner		1	1
Definities en voorbeelden		0	0
Definitie netwerk		2	2
Definitie succes		2	2
Huidig netwerk		5	6
Netwerkvoorbeelden		2	2
Verschil netwerk versus contacten		6	6
Verschillende soorten netwerken		1	1
Doelen Netwerksamenwerking		9	19
Grensoverschrijdende blik	Uitspraken over de grensoverschrijdende blik van respondenten	0	0
Actoren		9	16
Netwerk		3	7
Institutionele verschillen		0	0
Duits		0	0
Duitse hiërarchie		5	7
Duitse regeldruk		3	3
Duitse structuur		1	2
Geen grensoverschrijdende component in opleiding		1	1
Wederzijdse problemen in de samenwerking		2	2
Nederlands		0	0
Bureaucratie in beide landen een probleem		1	1

Codes:	Omschrijving:	Bestanden:	Referenties:
NL-politiek bemoeilijkt projectsamenwerking		3	4
Problemen bestuurslagen voor grensoverschrijdende samenwerking		2	3
Provincie moet grensoverschrijdend samenwerken aanwakkeren		1	1
Verschil NL DE bestuurslagen		3	6
Verschil nl de financiën		1	1
INTERREG Codes		0	0
Belang subsidieprogramma's		1	1
Geld is belangrijk		4	4
Gremia INTERREG		1	1
Kritiek INTERREG		8	14
Positief INTERREG		2	2
Verschil INTERREG		1	1
Voorbeeld kritiek INTERREG		3	3
Voorstel INTERREG		4	5
Netwerkuitbreiding	Na afronding van het project is het netwerk uitgebreid met andere partners.	2	3
Actoren		6	10
Netwerk		3	5
Persoonlijke betrokkenheid		0	0
Afhankelijk van personen en gemeentes		6	18
Contacten naar aanleiding van project		4	8
Dominantie leadpartner		6	8

Codes:	Omschrijving:	Bestanden:	Referenties:
Empathie voor mensen		3	5
Ervaring met grensoverschrijdende samenwerking		2	2
Geen besef meerwaarde grensoverschrijdende samenwerking		2	3
Geen partners voorafgaand aan het project		2	2
Grensoverschrijdende blik		4	5
Leren kennen na problemen in het begin		2	2
Makkelijker contact vanwege leren kennen		3	3
Mede leadpartner vinden in DE		3	3
Meerwaarde laten inzien		2	2
Mentaliteit deelnemende partijen		3	5
Overtuigen van belang grensoverschrijdende samenwerking		3	7
Partners vinden andere kant grens		2	6
Partnerstructuur		5	5
Personen of partners weg		2	4
Positieve ervaring netwerksamenwerking		2	2
Rol leadpartner		10	15
Taal	Opmerkingen aangaande taaltechnische oplossingen/problemen in grensoverschrijdende netwerksamenwerking	0	0
Bepalend voor netwerksamenwerking		1	1

Codes:	Omschrijving:	Bestanden:	Referenties:
Besef vreemde taal kweken		1	1
Communicatieproces		1	1
Cursus cultuur en taal		1	1
De andere taal leren		1	1
Dé leert NL kennen		3	4
Dé spreekt goed NL		1	1
Derde taal - Engels		5	9
Dialect spreken		2	2
Duitsers vinden Nederlands lastig		6	6
Geen taalbarrière		1	2
In de basis Duits anders Engels		1	1
Leren kennen vreemde taal geen probleem, maar bij afspraken maken wel		2	2
Moeizaam taalniveau		1	1
Netwerk in een netwerk		1	1
NL spreekt NL, DE spreekt DE		7	9
NL spreken DE		1	1
Taalbeleid tijdens afspraken		1	1
Taalproblemen belemmeren grensoverschrijdende opmerkingen		2	3
Taalvaardigheid		1	1
Taalvaardigheid in het dé door NL		1	1
Tolk		4	5

Codes:	Omschrijving:	Bestanden:	Referenties:
Tweetalige partner of collega		5	6
Verschillende taalstrategieën		1	1
Vreemde taal spreken opent deuren		1	1
Vervolgprojecten	Vervolgprojecten en/of - samenwerkingen die voortgekomen zijn uit het INTERREG-project	7	11
Actoren		8	20
Netwerk		7	19

D – DOCUMENTEN

D.I INTERREG Deutschland Nederland (z.d.). *Leidraad voor projectaanvragen voor Duits-Nederlandse samenwerkingen tot maximaal 25.000 euro EU-subsidie*. Geraadpleegd via <https://www.deutschland-nederland.eu/nl/documenten-downloads/> (29 december 2019)

D.II INTERREG Deutschland Nederland (2017). *INTERREG V A 2014-2020. Deutschland-Nederland Programma Handboek*. Geraadpleegd via <https://www.deutschland-nederland.eu/nl/documenten-downloads/> (29 december 2019)

D.III INTERREG Deutschland Nederland (z.d.). *Toelichting samenwerkingsovereenkomst tussen lead partner en projectpartners in het INTERREG V A programma Deutschland-Nederland*. Geraadpleegd via <https://www.deutschland-nederland.eu/nl/documenten-downloads/> (29 december 2019)

E - TRANSCRIPTIES

De transcripties van dit onderzoek bevinden zich in een externe bijlage.

E.I – TRANSCRIPTIE 1
E.II – TRANSCRIPTIE 2
E.III – TRANSCRIPTIE 3
E.IV – TRANSCRIPTIE 4
E.V – TRANSCRIPTIE 5
E.VI – TRANSCRIPTIE 6
E.VII – TRANSCRIPTIE 7
E.VIII – TRANSCRIPTIE 8
E.IX – TRANSCRIPTIE 9
E.X – TRANSCRIPTIE 10
E.XI – TRANSCRIPTIE 11
E.XII – TRANSCRIPTIE 12
E.XIII – TRANSCRIPTIE 13
E.XIV – TRANSCRIPTIE 14
E.XV – TRANSCRIPTIE 15
E.XVI – TRANSCRIPTIE 16
E.XVII – TRANSCRIPTIE 17