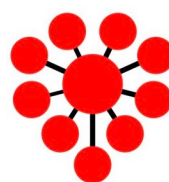


Tussen te breed en te specifiek

HET BELANG VAN DOELSPECIFICERING IN DE
VOORKEUR VAN NETWERKPARTNERS VOOR
PRESTATIE-INDICATOREN

KLAVEREN, T. VAN



**HEALTH HUB
UTRECHT**

PRAKTIJK | ONDERZOEK | BELEID
ONTWERP | ONDERNEMEN | GEBRUIK

Universiteit Utrecht
Bestuurs- en Organiseriwetenschap

Programma: Publiek Management
Cursus: Masterscriptie
Cursuscode: USG6131
Tijdvak: Periode 3-4, 2020-2021
Student: Thomas van Klaveren (8575355)
Contact: tvklaveren@live.nl
Datum: 05-07-2021
Aantal woorden: 26.300 (exclusief samenvatting, literatuurlijst en bijlage)

Beoordelaars

Begeleider en eerste lezer: Machiel van der Heijden
Tweede lezer: Erna Ruijer

Onderzoeksorganisatie: Health Hub Utrecht
Begeleider: Marjoke Verschelling-Hartog (Gemeente Utrecht)

Samenvatting

Organisaties werken de laatste decennia steeds vaker samen in netwerken. Dit heeft als voordeel dat ze kennis, ervaring en middelen kunnen samenbrengen die nodig zijn voor het oplossen van complexe vraagstukken, zoals *wicked problems*. Dit voordeel gaat er dan wel vanuit dat het netwerk optimaal presteert. Of deze prestaties daadwerkelijk optimaal zijn, moet worden vastgesteld of de doelen worden gehaald door middel van een prestatiemeting. Echter blijkt dat bij het opstellen van de daarbij behorende prestatie-indicatoren twee uitdagingen zijn.

Ten eerste is de keuze voor het soort prestatie-indicator normatief van aard. Dit betekent dat het in theorie niet uitmaakt welke prestatie-indicator gekozen wordt, maar dat het afhangt van de voorkeuren van de netwerkleden. Ten tweede zijn prestatie-indicatoren enerzijds vaak te breed geformuleerd waardoor ze allemaal verschillende elementen meten. Anderzijds zijn ze vaak te specifiek geformuleerd, waardoor ze een te nauw beeld geven van de werkelijkheid. Gezien de voorkeur voor prestatie-indicatoren van invloed zijn op de daadwerkelijke prestatiemeting, moet worden gekeken naar welke van de twee indicatoren netwerkpartners een voorkeur hebben en welke factoren daarin een rol spelen. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt dan ook: *Wat zijn de voorkeuren voor prestatie-indicatoren van partners in netwerksamenwerkingen en welke factoren spelen een rol in die voorkeuren?*

Uit een analyse van de literatuur blijkt dat de perceptie van de mate van vertrouwen, doelconsensus en complexiteit van het probleem factoren zijn die elk een eigen rol spelen in de voorkeur van netwerkpartners voor brede of specifieke prestatie-indicatoren. Om te kijken welke factoren een rol spelen in de praktijk is gebruik gemaakt van de casus Health Hub Utrecht [HHU], een netwerksamenwerking van organisaties op het gebied van (volks)gezondheid in de regio Utrecht. Er is een analyse gemaakt van 12 semi gestructureerde interviews met netwerkpartners, een aantal interne documenten en observaties.

Hieruit blijkt dat een positieve perceptie van doelconsensus leidt tot de voorkeur voor specifieke prestatie-indicatoren en dat zowel vertrouwen als complexiteit niet direct een rol spelen. Deze voorkeur voor specifieke prestatie-indicatoren komt voort uit de breed geformuleerde doelstellingen van de HHU. De doelstellingen zijn breed geformuleerd omdat het netwerk in een opstartende fase zit. Echter blijkt dat alle respondenten een voorkeur hebben voor het specifiekere maken van de doelstellingen. Deze doelspecificering is dan ook van invloed op de perceptie van vertrouwen, doelconsensus en complexiteit van netwerkpartners. Zo heeft het vertrouwen nog niet onder druk gestaan omdat er nog geen conflicten zijn geweest. Blijkt dat het makkelijker is om het eens te worden over brede doelstellingen dan over specifieke doelstellingen en blijkt dat de respondenten het complex vinden om te begrijpen waar en hoe zij in de toekomst precies moeten bijdragen aan de doelstellingen. Daarnaast blijkt ook dat de deelname van (lokale) overheden het komen tot doelspecificering extra complex maakt, doordat deze andere verantwoordings- en financieringsstructuren hanteren dan de andere netwerkpartners.

Concluderend moeten netwerken niet te lang blijven ‘hangen’ in de opstartende fase van het netwerk. Door maximaal 1 tot 1,5 jaar te werken aan het opbouwen van relaties en vertrouwen komt het netwerk snel genoeg tot doelspecificering waardoor het niet de kans loopt om een veredelde praatchub te worden. Daarnaast moet het bouwen van relaties en het vertrouwen ook tijdens de doelspecificering een centrale plek krijgen, kan de doelspecificering het beste in groepen van maximaal 6 partners en moeten netwerkmanagers ervoor zorgen dat het netwerk als geheel niet dezelfde prestatie-indicatoren krijgt als de partnerorganisaties zelf hanteren.

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
1. Inleiding	4
1.1 <i>Aanleiding</i>	4
1.2 <i>Probleemstelling</i>	4
1.3 <i>Doel en vraagstelling</i>	5
1.4 <i>Wetenschappelijke relevantie</i>	6
1.5 <i>Maatschappelijke relevantie</i>	7
1.6 <i>Leeswijzer</i>	7
2. Theoretisch kader	8
2.1 <i>Netwerksamenwerkingen</i>	8
2.2 <i>Prestatiemetingen in netwerksamenwerkingen</i>	12
2.3 <i>De rol van vertrouwen, doelconsensus en complexiteit</i>	16
3. Methode	20
3.1 <i>Onderzoeksbenadering</i>	20
3.2 <i>Onderzoeksonderwerp - Case study design</i>	20
3.3 <i>Data verzameling</i>	21
3.4 <i>Opzet data-analyse</i>	22
3.5 <i>Validiteit en betrouwbaarheid</i>	24
4. Analyse	26
4.1 <i>Casus analyse</i>	26
4.2 <i>Resultaten prestatie-indicatoren</i>	30
4.3 <i>Resultaten drie factoren</i>	34
4.4 <i>Relatie prestatie-indicatoren en de drie factoren</i>	41
5. Discussie	44
5.1 <i>De drie factoren</i>	44
5.2 <i>Nieuwe bevindingen</i>	47
6. Conclusie	49
6.1 <i>Beantwoording van de hoofvraag</i>	49
6.2 <i>Aanbevelingen voor de praktijk</i>	49
6.3 <i>Beperkingen in het onderzoek</i>	50
6.4 <i>Aanbevelingen voor vervolgonderzoek</i>	51
Referenties	52
Bijlage Interviewvragen	56

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Publieke organisaties werken de laatste decennia steeds vaker samen in netwerken. Deze trend is ontstaan uit de theorie en ervaring dat het kan lonen om samen te werken. Vooral wanneer organisaties werkzaamheden verrichten voor het oplossen van hetzelfde maatschappelijk probleem of een onderdeel daarvan kan dit lonen. Samenwerken heeft namelijk een aantal grote voordelen. Een netwerk staat organisaties toe om kennis, informatie, en ervaringen uit te wisselen. Het samenbrengen van al deze middelen in een netwerk zorgt ervoor dat moeilijke problemen beter getackeld kunnen worden dan wanneer organisaties met elkaar gaan concurreren binnen een beleidsdomein (Provan & Milward, 2001). Niet alleen het samenbrengen van de middelen is een groot voordeel van het samenwerken, maar ook de flexibiliteit van een netwerk is een voordeel (Provan & Lemaire, 2012). Zo kunnen netwerken adequater reageren op de veranderende aard van moeilijke problemen met geld, personeel en kennis verspreid over het gehele probleemveld.

Tegelijkertijd moeten publieke netwerken ter verantwoording kunnen worden geroepen en gecontroleerd worden. Het hier worden namelijk publieke middelen uitgegeven. (Provan & Milward, 2001). Echter is het bij netwerken lastiger om de werkzaamheden te controleren dan bij een enkele organisatie. Dit komt enerzijds doordat het productieproces verspreid is over verschillende organisaties en daardoor lastig is vast te stellen wie waar verantwoordelijk voor is. Anderzijds, verschillen de voorkeuren van organisaties betreft het controleren van doelstellingen binnen een netwerk. In de publieke sector is het belangrijk dat publieke uitgave ook publiek kunnen worden verantwoord (Douglas & Meijer, 2016). Het is tenslotte geld van ons allemaal en iedereen kan zich voorstellen dat het op de best mogelijke manier moet worden besteed aan iets wat het publiek ook echt nodig acht (Provan & Milward, 2001).

1.2 Probleemstelling

Door deze grote drang naar publieke verantwoording van netwerken is de afhankelijkheid van prestatiemetingen en de juiste prestatie-indicatoren steeds groter geworden (Emerson & Nabatchi, 2015). De implementatie van prestatie-indicatoren in publieke netwerken is echter niet zonder problemen. Twee kanttekeningen kunnen in het bijzonder gemaakt worden. Allereerst is de voorkeur voor prestatie-indicatoren een normatief proces. Zo kan in de zorg het ene ziekenhuis het belangrijk vinden om het percentage digitale patiëntendossiers binnen een jaar tijd te verdubbelen. Terwijl een ander ziekenhuis graag het percentage patiënten dat binnen twee weken na ontslag weer wordt opgenomen wil laten halveren binnen een jaar tijd. Dit zijn twee totaal verschillende waarde geladen kwantitatieve prestatie-indicatoren voor het meten van eenzelfde soort organisatie.

Daarnaast blijkt dat prestatie-indicatoren van netwerksamenwerkingen vaak niet valide zijn voor het meten van de prestaties van het netwerk als geheel. Indicatoren zijn namelijk vaak enerzijds heel breed geformuleerd en meten daardoor veel verschillende elementen. Anderzijds zijn prestatie-indicatoren vaak te specifiek geformuleerd waardoor ze een te nauw beeld geven van de werkelijkheid. Dit komt omdat netwerksamenwerkingen, bijvoorbeeld in de zorg, vaak werken aan publieke doelstellingen. Hierdoor hebben prestatie-indicatoren vaak te maken hebben met de kwaliteit van een service of product (Koppenjan, 2008). Kwaliteit bestaat namelijk uit verschillende, vaak moeilijk meetbare onderdelen van een service of product. Wanneer men bijvoorbeeld de kwaliteit van gezamenlijk geleverde ouderenzorg wil beoordelen moet men onder andere rekening houden met de uitgaven, het aantal contactmomenten en de tevredenheid van de oudere. Tevredenheid is hierbij een subjectief, moeilijk te meten begrip. Dit voorbeeld geeft al aan hoe makkelijk het kan zijn om een te groot en te breed begrip te

kiezen voor een prestatiemeting en wat het meten van prestaties binnen een netwerk moeilijk maakt. Daardoor worden grote complexe problemen vaak opgeknipt in kleinere meetbare delen. In hetzelfde voorbeeld van gezamenlijk geleverde ouderenzorg kan bijvoorbeeld enkel gekeken worden naar de het aantal contactmomenten met de oudere. Dit begrip is makkelijk te kwantificeren, maar reflecteert onvoldoende de kwaliteit als geheel.

Deze twee tekortkomingen in het meten van prestaties van netwerksamenwerkingen, de normativiteit en de voorkeur tussen brede en specifieke prestatie-indicatoren, zijn problematisch omdat de voorkeur voor een bepaalde prestatie-indicator invloed heeft op de uitkomst van de prestatiemeting (Amirkhanyan, 2011; Kenis & Provan, 2009). Een goede uitkomst is juist van belang omdat *what gets measured gets managed* (Ridgway, 1956). Om goed te kunnen begrijpen wat in een prestatiemeting inhoudt, moet worden begrepen hoe het keuzeproces van de prestatie-indicatoren eruitziet voor een netwerkpartner.

Dit keuzeproces wordt in netwerken bemoeilijkt doordat alle organisaties binnen het netwerk van elkaar verschillen (Provan & Lemaire, 2012). Zo kunnen organisaties een verschillende toewijding hebben aan de doelen van het netwerk, waardoor de inzet van de organisaties verschilt. Organisaties worden ook geconfronteerd met een *culture clash* in een netwerk. in de vorm van verschillen in beslisstructuren, levering van diensten en zelfs het niveau van professionalisme (Provan & Lemaire, 2012). Provan en Lemaire (2012) stellen ook dat organisaties in een netwerk een deel van hun individuele autonomie verliezen. Door de grote nadruk op samenwerking heeft de beslissing van de ene organisatie effect op een andere organisatie. Dit is niet altijd een aantrekkelijke gedachte voor individuele organisaties, zeker niet wanneer hun eigen mening strijdig is met die van andere organisaties. Provan en Lemaire (2012) stellen daarnaast dat het werken in een netwerk tevens voor organisaties vaak niet effectiever is voor het behalen van hun eigen doelen. De coördinatie tussen alle organisaties neemt tijd en moeite in beslag en levert niet altijd direct wat op. Organisaties hebben in een netwerk evenzeer moeite met het identificeren van hun individuele succes en fouten. De gezamenlijke inbreng voor oplossingen verlaagt de mogelijkheid tot individuele verantwoording en verhoogt daarmee het risico op *free-riding*, waarbij organisaties zich minder inzetten maar succes claimen voor de prestaties van anderen.

Al deze obstakels in het samenwerken van organisaties maakt het lastig voor netwerken om gezamenlijk prestatie-indicatoren vast te stellen. Zeker doordat alle netwerksamenwerkingen van elkaar verschillen. Iedere netwerksamenwerking vraagt volgens de literatuur ook allemaal om een eigen vorm van prestatiemetingen, maar gaat niet in op de voorkeuren van netwerkpartners voor prestatie-indicatoren en hoe netwerken altijd uit lijken te komen op te brede of te specifieke indicatoren. Deze vraag staat dan ook centraal in dit onderzoek.

1.3 Doel en vraagstelling

Gegeven bovenstaande probleemstelling kijkt dit onderzoek naar welke factoren een rol spelen in de voorkeur voor prestatie-indicatoren. Dit gebeurt aan de hand van casusonderzoek bij de Health Hub Utrecht [HHU], een netwerksamenwerking van gezondheidszorgorganisaties in de regio Utrecht. De volgende hoofdvraag staat daarbij centraal: *Wat zijn de voorkeuren voor prestatie-indicatoren van partners in netwerksamenwerkingen en welke factoren spelen een rol in die voorkeuren?*

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn de volgende theoretische deelvragen opgesteld:

1. *Wat is in de literatuur bekend over netwerksamenwerkingen?*
2. *Wat zijn de verschillende manieren van het meten van prestaties van netwerken waar netwerkpartners een voorkeur voor kunnen hebben?*

3. *Welke factoren spelen een rol in de voorkeuren van netwerkpartners voor prestatie-indicatoren?*

Om de eerste theoretische deelvraag te beantwoorden wordt gekeken naar wat netwerksamenwerkingen precies zijn en hoe deze van elkaar te onderscheiden zijn. Het is belangrijk om deze eerste stap te nemen omdat de literatuur veel verschillende soorten netwerken onderscheidt. Voor beantwoording van de tweede theoretische deelvraag wordt gekeken naar wat volgens de literatuur verschillende soorten prestatiemetingen van netwerksamenwerkingen zijn. Zoals eerder al gesteld is het lastig om de prestaties van een netwerk te meten omdat het gezamenlijk kiezen van de juiste prestatie-indicatoren meerdere uitdagingen kent. De voorkeur van een prestatie-indicator blijft echter van belang voor de uitkomst van een prestatiemeting. Daarom wordt in dit deel van het onderzoek ingegaan op de voorkeuren van netwerkpartners voor brede of specifieke prestatie-indicatoren. Voor beantwoording van de derde theoretische deelvraag kijkt dit onderzoek naar wat de rol van bepaalde factoren bij de voorkeur voor brede of specifieke prestatie-indicatoren zijn.

De beantwoording van deze drie theoretische deelvragen wordt gekoppeld aan de praktijkcasus van de Health Hub Utrecht. Deze netwerksamenwerking van gezondheidszorgorganisaties uit de regio Utrecht bestaat sinds 2019. Het netwerk begint op dit moment aan het proces van het opstellen van prestatie-indicatoren. Dat geeft de mogelijkheid om live te observeren bij de netwerkpartners welke factoren invloed hebben op de voorkeur voor prestatie-indicatoren. Dit kan door middel van interviews met bestuurders van verschillende organisaties uit het netwerk, observaties van vergaderingen en een documenten analyse. Het is van belang om te kijken naar deze voorkeuren van de netwerkpartners, omdat deze voorkeuren bepalend zijn voor de uiteindelijke prestatie-indicatoren en daarmee de prestaties van het netwerk. Deze casus kan daarmee van waarde zijn voor een inzicht in de praktijk van prestatiemetingen van netwerken en individuele voorkeuren van netwerkpartners tussen de brede en de specifieke prestatie-indicatoren. In dit deel van het onderzoek wordt antwoordt gegeven op de volgende empirische deelvragen:

1. *Wat zijn de kenmerkende aspecten van de netwerksamenwerking?*
2. *Welke voorkeuren hebben de betrokken partners voor het meten van de prestaties van de netwerksamenwerking?*
3. *Hoe spelen de factoren vertrouwen, doelconsensus en complexiteit een rol in het netwerk en hoe kijken de netwerkpartners daar tegenaan?*
4. *Hoe spelen de factoren vertrouwen, doelconsensus en complexiteit een rol in de voorkeuren van netwerkpartners voor brede of specifieke prestatie-indicatoren?*

1.4 Wetenschappelijke relevantie

In de prominente literatuur over *Collaborative Governance* wordt weinig rekening gehouden met het meten van de prestaties van netwerken (Provan & Kenis, 2008). Toch is de *Collaborative Performance Management* langzaam een volwassen veld van onderzoek aan het worden, doordat er een veelvoud aan theoretische modellen over de prestaties van netwerken is ontstaan (Douglas et al., 2020). Er is dan ook steeds meer onderzoek naar de gevolgen van prestatiemetingen en hoe deze effectief geïmplementeerd kunnen worden in een netwerksetting. Daarbij wordt vooral gekeken naar netwerken als geheel en collectieve beslissingen. Tot op heden is er weinig tot geen onderzoek gedaan over hoe individuele netwerkleden aankijken tegen de collectieve voorkeur voor prestatie-indicatoren. Dat is opmerkelijk omdat deze individuele voorkeuren van prestatie-indicatoren van invloed zijn op de uitkomst van de prestatiemeting (Amirkhanyan, 2011; Kenis & Provan, 2009) en daarmee ook het voortbestaan van het netwerk. Daarnaast wordt in veel onderzoek de complexiteit en normativiteit van

netwerksamenwerkingen aangekaart (Provan & Milward, 2001). Hierom richten onderzoekers zich vaak maar op enkele goed definieerbare kenmerken van netwerksamenwerkingen. In de literatuur zijn grofweg twee stromingen definieerbaar op het gebied van netwerksamenwerkingen. De eerste is een netwerk analytische stroming waarbij wordt gekeken naar de individuen in het netwerk. Deze stroming is zeer micro van aard en kijkt vooral naar relaties tussen personen en hoe dit invloed heeft op netwerkstructuren. De tweede stroming is die van netwerk governance waarbij zeer veel geschreven is over de verschillende vormen van netwerken (Provan & Kenis, 2008). Dit onderzoek past in de eerste categorie, waarbij de voorkeuren van netwerkpartners onder de loep worden genomen. In deze literatuur ontbreekt echter de koppeling tussen de voorkeur van prestatie-indicatoren en de netwerk governance stroming. Deze koppeling kan zorgen voor het ontstaan van een overkoepelende theorie voor het keuzeproces van prestatie-indicatoren van verschillende soorten netwerksamenwerking. Dit onderzoek tracht tussen deze twee elementen een brug te slaan.

1.5 Maatschappelijke relevantie

Publieke organisaties werken de laatste decennia steeds vaker samen in netwerken. Zeker besturen in de regio is een groeiend fenomeen, wat niet altijd even goed gaat (Raad voor het Openbaar Bestuur, 2021). *Collaborative Governance* is dus niet iets wat alleen in de wetenschappelijke literatuur steeds vaker wordt behandeld, maar het is dus ook een maatschappelijk fenomeen. Als het aantal netwerken blijft groeien is het ook van belang dat deze netwerken iets opleveren voor de burgers. Dit onderzoek naar de rol van een aantal factoren op de voorkeur van prestatie-indicatoren bij netwerksamenwerkingen helpt netwerken inzicht te geven in welke afwegingen netwerkpartners maken bij het kiezen van prestatie-indicatoren. Deze duiding van sociale fenomenen binnen netwerken is van belang omdat de voorkeur voor een bepaalde prestatie-indicator van invloed is op de uitkomst van de prestatiemeting. Dus om te weten of netwerken presteren moet eerst een passend prestatiemeting systeem worden opgezet. Dit onderzoek geeft voor netwerken, netwerkpartners en het publiek, inzicht in de onderliggende factoren van de voorkeur voor een bepaald soort prestatiemeting. Nu zijn deze partijen vaak nog enkel geïnteresseerd in het eindproduct, zoals een jaarverslag of een *factsheet*, zonder dat het duidelijk is hoe hun eigen voorkeuren daaraan ten grondslag liggen. Wanneer deze partijen beter inzicht krijgen in deze factoren en daarmee van tevoren rekening houden in het keuzeproces zullen zij een grotere bewustwording krijgen van hun eigen impact op de gemeten prestaties van het netwerk en daarmee ook het succes van het netwerk.

Het bewustzijn zal ervoor zorgen dat perverse effecten van prestatie-indicatoren minder snel zullen optreden. Zoals de aanleiding van dit onderzoek al stelde, is het belangrijk dat netwerksamenwerkingen publieke verantwoording kunnen afleggen over de publieke middelen die zij uitgeven. De verbetering van de kwaliteit van die verantwoording helpt niet alleen de netwerken zelf, maar ook de gehele maatschappij.

1.6 Leeswijzer

Eerst zal in het theoretisch kader nader ingegaan worden op de verschillende aspecten van netwerksamenwerkingen en hoe die invloed hebben op de voorkeur van prestatie-indicatoren. Dat zal worden gedaan aan de hand van de drie theoretische deelvragen. Daarna zal uiteengezet worden welke methode en technieken in dit onderzoek gebruikt zullen worden om data te verzamelen voor het beantwoorden van de empirische onderzoeksvragen en de hoofdvraag. Deze data worden gepresenteerd in hoofdstuk vier, waarna in hoofdstuk vijf de data tegen het licht van de literatuur gehouden wordt en daarmee kritisch besproken. Dit stuk sluit af met de beantwoording van de hoofdvraag waarna nog een aantal aanbevelingen gedaan worden voor de praktijk en voor vervolgonderzoek.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal getracht worden antwoord te geven op de drie theoretische deelvragen:

1. *Wat is in de literatuur bekend over netwerksamenwerkingen?*
2. *Wat zijn de verschillende manieren van het meten van prestaties van netwerken waar netwerkpartners een voorkeur voor kunnen hebben?*
3. *Welke factoren spelen een rol in de voorkeuren van netwerkpartners voor prestatie-indicatoren?*

In het eerste deel zal ingegaan worden op de definitie van een netwerksamenwerkingen en hoe de verschillende netwerken van elkaar kunnen worden onderscheiden. In het tweede deel zal ingegaan worden op het belang van het meten van prestaties van netwerken, om vervolgens de verschillende manieren van prestatiemetingen, en bijbehorende prestatie-indicatoren, uit een te kunnen zetten waar netwerkpartners een voorkeur voor kunnen hebben. In het derde deel van dit hoofdstuk wordt ingegaan op factoren die volgens de literatuur een rol kunnen spelen in die voorkeur voor prestatie-indicatoren.

2.1 Netwerksamenwerkingen

Organisaties werken samen in een netwerk zodat zij niet alleen over hun eigen middelen en kennis kunnen beschikken, maar ook beschikking hebben over de middelen en kennis van andere organisaties in het netwerk. Dit is efficiënter en effectiever in termen van publieke dienstverlening (Provan et al., 2005; Provan & Milward, 2001). Op deze manier kunnen de samenwerkende organisaties doelen behalen die zij individueel niet zouden kunnen halen (Page et al., 2015). Daarom is de laatste decennia een nieuw paradigma in opkomst in de publieke sector. In dit paradigma wordt afgestapt van de gedachte daarvoor dat organisaties alleen werken en hun eigen doelen natreven. In plaats daarvan kwam er een *Whole of Government* [WG] paradigma (Christensen & Lægreid, 2007). WG onderschrijft dat organisaties met een publieke dienstverlening over eigen doelen van dienstverlening heen stappen om gezamenlijke doelen na te streven. Dit uit zich in een integrale overheidsreactie op verschillende uitdagingen. WG kent geen vaste structuur of een vaste set aan ideeën. Het is volgens Christensen en Lægreid (2007) een overkoepelende term voor de verschillende reacties op een toenemende drang in de publieke sector naar de integratie van coördinatie en capaciteiten. Hieronder wordt deze toenemende integratie in de vorm van netwerksamenwerkingen verder uiteengezet.

Definitie van netwerksamenwerkingen

In de literatuur over netwerksamenwerkingen worden verschillende termen en definities gebruikt voor netwerksamenwerkingen. Osborne (2006) beschrijft *New Public Governance* [NPG] als een nieuw publiek management paradigma. NPG onderscheidt zowel een plurale staat, waarbij meerdere organisaties bijdragen aan een publieke dienstverlening, als een pluralistische staat, waarbij de totale publieke dienstverlening afhankelijk is van meerdere publieke dienstverleningen. NPG legt de nadruk op de *governance* van interorganisationale relaties, waarbij vertrouwen, de kracht van de relatie en relatie-contracten centraal staan.

Ansell en Gash (2008) definiëren deze gezamenlijke vorm van *governance*. Zij noemen dit *Collaborative Governance*:

A governing arrangement where one or more public agencies directly engage non-state stakeholders in a collective decision-making process that is formal, consensus-oriented, and deliberative and that aims to make or implement

public policy or manage public programs or assets (Ansell & Gash, 2008, p. 544).

Deze definitie bevat volgens hen zes belangrijke onderdelen van een netwerksamenwerking. Ten eerste wordt het netwerk geïnitieerd door publieke organisaties, zoals de gemeente, de provincies of de rijksoverheid. Ten tweede doen ook niet-publieke en overheidsorganisaties mee. Dit zijn alle organisaties die niet aangesloten, aangestuurd of bekostigd zijn door publieke organisaties. Hierbij kan men denken aan bedrijven, maar ook non-gouvernementele organisaties [ngo's], filantropische instellingen en academische organisaties. Ten derde doen alle deelnemende organisaties direct mee aan het beslissingsproces en wordt hun stem bijvoorbeeld niet vertegenwoordigd door een andere organisatie. Ten vierde is het netwerk formeel georganiseerd en komt het collectief bij elkaar. Dat het netwerk formeel georganiseerd moet zijn betekent dat het niet 'slechts een bijeenkomst van actoren of praatclubje' is. Het impliceert een (netwerk)organisatie met een structuur. Met het collectief bij elkaar komen betekent dat organisaties niet individueel aan de slag gaan, maar dat er echt interactie plaatsvindt waarbij organisaties elkaar ook kunnen beïnvloeden. Ten vijfde heeft het netwerk als doel om beslissingen te nemen op basis van consensus. Hoewel dit in de praktijk niet altijd zo is, moet dit wel het streven zijn. Op die manier kan het netwerk *gezamenlijk* tot overeenkomsten komen en mogelijkheden zoeken om samen op te treden. Ten zesde ligt de focus van de samenwerking op publieke vraagstukken en/of publiek management. Dit zijn vraagstukken die inherent niet duidelijke gedefinieerd kunnen worden of waar overeenkomst bestaat in de oplossing (Head & Alford, 2015), bijvoorbeeld het verbeteren van de ouderenzorg of de inwoners van Utrecht gezonder laten leven. Deze zes elementen geven een duidelijk kader waarbinnen getoetst kan worden of een samenwerking een publieke netwerksamenwerking is. Het toetreden van niet-publieke organisaties, het collectief werken, beslissingen op basis van consensus en het werken aan publieke vraagstukken zijn onderdeel van de definitie van netwerksamenwerkingen die dit onderzoek hanteert.

De definitie van Ansell en Gash (2008) wordt aangenomen voor dit onderzoek, maar op een aantal aspecten aangevuld. Zo bouwen Emerson et al. (2012) verder op de hiervoor gegeven definitie van *Collaborative Governance* van Ansell en Gash (2008). Zij definiëren een netwerksamenwerking als:

[...] the processes and structures of public policy decision making and management that engage people constructively across the boundaries of public agencies, levels of government, and/or the public, private and civic spheres in order to carry out a public purpose that could not otherwise be accomplished. (Emerson et al., 2012, p. 2)

Deze definitie is door Emerson et al. (2012) bewust minder scherp geformuleerd dan die van Ansell en Gash (2008). Dit geeft hen de mogelijkheid om niet alleen de formele overheidsorganisaties mee te nemen in overweging, maar ook verder te kunnen kijken naar nieuwe vormen van samenwerkingen. Provan en Kenis (2008) vullen daarop aan dat een netwerk uit minimaal drie organisaties moet bestaan. Volgens hen moeten deze organisaties wel legaal zijn en volledige onafhankelijk zijn van andere partijen.

Op basis van hiervan wordt in dit onderzoek de volgende definitie gehanteerd voor netwerksamenwerkingen: *Een proces of een structuur waarbij minimaal drie legale organisaties over de grenzen van hun eigen doelen heen collectief werken aan publieke vraagstukken en/of publiek management waarbij beslissingen genomen worden op basis van consensus.* De aanvullingen van Emerson et al. (2012) zijn hierbij van belang omdat hiermee gekeken kan worden naar samenwerkingen tussen de overheid en de private sector, maar ook naar samenwerkingen tussen alle vormen van organisaties daar tussenin, zoals

burgerinitiatieven en publiek-private partnerschappen. De aanvulling van en Provan en Kenis (2008) is van belang omdat hiermee een minimum aantal organisaties wordt gedefinieerd en eventuele criminele netwerken worden uitgesloten.

Vormen van netwerksamenwerkingen

In dit deel zal gekeken worden naar de verschillende kenmerken op basis waarvan netwerksamenwerkingen van elkaar te onderscheiden zijn. Dit is nodig om dat binnen de definitie van een netwerksamenwerking uit dit onderzoek nog veel verschillende soorten netwerken zijn te onderscheiden. Dat komt omdat netwerksamenwerkingen vaak opereren in een zeer complexe omgeving en vaak samenwerken aan een oplossing voor een deel van een *wicked problem* (Head & Alford, 2015). Het samenwerken in een netwerk zorgt ervoor dat alle organisaties zowel het probleem, de oplossing als de implementatie beter kunnen begrijpen. Echter lijkt in deze zeer complexe omgeving geen enkel netwerk hetzelfde. Head en Alford (2015) stellen dat het nodig is dat organisatiestructuren flexibel moeten zijn om het makkelijker te maken om *wicked problems* aan te pakken. Er moet snel geschakeld kunnen worden tussen verschillende taken en vormen van individuen en gehele organisaties. In de literatuur worden veel verschillende vormen van netwerken beschreven. Hieronder worden de belangrijkste kenmerken op basis waarvan netwerksamenwerkingen van elkaar te zijn onderscheiden uiteenzet.

Kenis en Provan (2009) geven drie kenmerken op basis waarvan netwerken van elkaar onderscheiden worden. Ten eerste zijn organisaties binnen een netwerk van elkaar te onderscheiden op de *governance*, dus hoe het netwerk gestuurd wordt. Er zijn drie verschillende vormen van governance (Provan & Kenis, 2008). Een netwerk dat wordt geleid door de actoren zelf, deze vorm kan gebruikt worden wanneer het netwerk weinig deelnemers heeft waardoor het onderlinge vertrouwen en consensus over de doelen hoog is. Een netwerk dat wordt geleid door een leidende organisatie kan de juiste vorm zijn wanneer het netwerk een gemiddeld aantal deelnemers heeft, want door de leiding van een enkele organisatie is het onderlinge vertrouwen en consensus over de doelen laag. Het laatste netwerk is het zelf leidende netwerk. Dit netwerk heeft een eigen ondersteunende organisatie en kan de beste vorm zijn wanneer het aantal deelnemende organisaties erg groot is. Toch is het vertrouwen in elkaar gemiddeld, omdat alle deelnemers in staat zijn om de ondersteunde organisatie te controleren.

Ten tweede is het belangrijk of netwerken vrijwillig ontstaan of dat deze verplicht zijn ontstaan. Vrijwillige netwerken ontstaan vaak *bottom-up* vanuit professionals en de werkvloer. Verplichte netwerken ontstaan doordat overheidsbeleid dit mandateert. Dit overheidsbeleid kan ook gemandateerd worden door een overheidsorganisatie, zoals een ministerie, en daarmee wordt het in het netwerk een leidende organisatie.

Ten derde stellen Kenis & Provan (2009) dat het belangrijk is om te onderscheiden in welke fase van ontwikkeling het netwerk zit. Zij onderscheiden vier fasen aan de hand van het model van D'Aunno en Zuckerman (1987). De eerste fase is de opkomst van een coalitie. Hierbij is er nog veel onzekerheid over de benodigde middelen. De tweede fase is de transitie naar een netwerk, waarbij alle organisaties gemotiveerd zijn om gezamenlijke doelen te gaan halen. De derde fase is de volwassenheid van het netwerk. Deze fase kenmerkt zich door de verschillende deelnemende organisaties het belang van het netwerk boven hun eigen belang stellen. De vierde en laatste fase is het 'kritieke kruispunt'. In deze finale fase wordt het netwerk in toenemende mate gecentraliseerd en worden de deelnemers steeds afhankelijker van het netwerk. Deze afhankelijkheid motiveert de deelnemers tot het streven naar een machtspositie binnen het netwerk of door er volledig uit te stappen.

De kenmerken governance, vrijwilligheid en fase van ontwikkeling van het netwerk zijn een goede basis om netwerken van elkaar te kunnen onderscheiden. Echter geeft dit geen

compleet overzicht van alle belangrijke kenmerken. De literatuur over netwerken geven nog andere mogelijke kenmerken.

Zo zijn netwerken ook te onderscheiden van elkaar door wat voor typen organisaties er deelnemen. Daarbij is het onderscheid te maken tussen drie verschillende categorieën organisaties: publiek, privaat en non-profit. Het onderscheid publiek-privaat wordt relatief makkelijk gemaakt. Publieke organisaties zijn, voor een deel, gefinancierd uit publieke middelen zoals belastingen en leggen politieke verantwoording af (Van De Walle, 2008). Private organisaties worden gefinancierd uit de markt en leggen alleen verantwoording af aan klanten (Bovens et al., 2012). Naast deze twee organisaties die samen vaak een dichotomie vormen in de literatuur staat de non-profit organisatie. Non-profits zijn organisaties die missiegedreven werken en zeer sociaal bewust zijn. Vaak zijn non-profits gemoeid bij het verbeteren van de welvaart van kwetsbare groepen in de samenleving op een manier die niet winst gevend is (Amirkhanyan, 2010). Vanuit netwerken is vaak veel vertrouwen in non-profit organisaties niet alleen door hun missiegedreven opstelling, maar ook door hun vaak strenge interne en externe verantwoordingsstructuur naar hun achterban (Amirkhanyan, 2011). Herranz (2008) onderscheidt netwerken op een vergelijkbare manier van elkaar. Hij doet dit op basis van de verschillende coördinatiestrategieën. Hij benoemt de bureaucratisch georiënteerde netwerken, ondernemend georiënteerde netwerken en maatschappelijk georiënteerde netwerken. Deze drie categorieën hebben veel weg van het eerdergenoemde onderscheid tussen respectievelijk publiek, privaat en non-profit. Het verschil is dat Herranz (2008) kijkt naar de coördinerende strategie van de netwerken als geheel en niet naar de deelnemende organisaties (Herranz, 2010a).

Netwerken kunnen tevens uit afhankelijk, onafhankelijk en onderling afhankelijke organisaties bestaan (Poocharoen & Wong, 2016). Voor afhankelijke organisaties in een netwerk geldt dat zij, voor het grootste deel, afhankelijk zijn van de bijdrage van een enkele deelnemende organisatie. Organisaties in een netwerk zijn vaak alleen onafhankelijk van elkaar wanneer zij nog in de opstartende fase van het netwerk zitten. Dit is de fase waarin bijvoorbeeld nog geen financiële verplichtingen zijn vastgelegd. Onderling afhankelijke organisaties dragen gezamenlijk de lasten van het netwerk. In dit model ligt de nadruk op de (on)afhankelijkheid van financiële middelen. Daarbij geldt in het algemeen dat onafhankelijke organisaties in een netwerk op relatief gelijkere voet kunnen samenwerken dan afhankelijke organisaties.

Dit alles geeft een systeem van kenmerken van netwerksamenwerkingen. Hiermee is gelijk de eerste theoretische deelvraag beantwoordt. *Wat is in de literatuur bekend over netwerksamenwerking?* Samenvattend wordt in de literatuur gekeken naar verschillende vormen van netwerksamenwerkingen.



Figuur 1: Kenmerken van netwerksamenwerkingen

Netwerken zijn te onderscheiden van elkaar op basis van 1) Governance, 2) Vrijwilligheid, 3) Fase van ontwikkeling, 4) Publiek/privaat, 5) Afhankelijkheid (zie Figuur 1). Aan de hand van dit model kunnen netwerksamenwerkingen van elkaar onderscheiden worden. Echter wordt pas recentelijk meer geschreven in de literatuur over de manier waarop prestatiemetingen zijn ingebed in deze verschillende vormen van netwerken. In het volgende deel wordt hier dieper op ingegaan.

2.2 Prestatiemetingen in netwerksamenwerkingen

De gedachte dat het belangrijk is om publieke prestaties te meten komt uit het *New Public Management* [NPM] (Hood, 1991). Door dit paradigma in de publieke sector, wat begon in de jaren '80, werd het belangrijk om verantwoording af te leggen over doelen door middel van prestatiemetingen. Deze prestatiemetingen bestonden bij voorkeur uit kwantitatieve prestatie-indicatoren, zoals uitgaven en inkomsten. Inmiddels is het uitvoeren van het NPM-gedachtengoed voor bestuurskundigen achterhaald in de publieke sector, doordat men is gaan inzien dat de kwaliteit van de publieke sector moeilijk uit te drukken is in enkel kwantitatieve prestatie-indicatoren (Rhodes, 1996). In plaats daarvan, werkten organisaties naar de *Public Value Management* [PVM] (Stoker, 2006). Hierbij werd het werken naar de publieke waarde veel belangrijker en was het gezamenlijk werken in een netwerk een logische stap, omdat er veel stakeholders betrokken moeten worden om de juiste beslissing te kunnen maken en om deze goed te implementeren (Stoker, 2006). Het meten van kwantitatieve prestaties, zoals bij het NPM, is minder belangrijk in het PVM. Het gaat meer om het continue proces van gezamenlijke verbetering van de publieke sector. Echter is in de praktijk het gebruik van prestatiemetingen niet weg te denken en maakt het een essentieel onderdeel uit van de publieke sector (Noordegraaf, 2015). Ondanks het feit dat prestatiemetingen en netwerken deel zijn van twee compleet verschillende paradigma's in de bestuurskunde, respectievelijk NPM en PVM, zijn prestatie-indicatoren in netwerksamenwerkingen een steeds grotere rol gaan spelen.

Prestaties van netwerksamenwerkingen moeten om meerdere redenen worden gemeten. Zoals eerder gesteld wordt steeds meer samengewerkt in netwerken. Om deze samenwerkingen in de publieke sector en als onderzoeksveld echt serieus te kunnen nemen moet niet alleen onderzoek gedaan worden naar waarom organisaties samenwerken, maar ook of deze samenwerkingen effectief zijn (O'Toole, 1997). Deze effectiviteit kan worden gemeten door middel van een prestatiemeting.

Daarnaast zijn in de publieke sector maar een beperkt aantal middelen om te besteden. De inkomsten uit de belastingen en de tijd van medewerkers kunnen maar aan een selectief aantal zaken worden besteed. Deze middelen moeten daarom zo goed als mogelijk worden besteed. Het is dus van belang dat de middelen worden toegekend aan leveranciers van middelen die bijdragen aan de behoefte van het publiek (Provan & Milward, 2001). Voor de besteding van deze (publieke) middelen moet verantwoording worden afgelegd. Hoe meer gemeten wordt, hoe meer verantwoording kan worden afgelegd. Maar verschillende manieren van meten hebben verschillende effecten op de uitkomsten (Amirkhanyan, 2011). Een van de verantwoordingstools hiervoor is een prestatiemeting.

Het meten van de prestaties van netwerken is ook voor de interne verantwoording van het netwerk van belang. De verschillende deelnemende organisaties willen graag weten of het netwerk goed of slecht bezig is, waarmee vaak gekeken moet worden of de beoogde resultaten worden behaald. Daarnaast investeren de organisaties vaak veel middelen in het netwerk, zeker tijdens de ontwikkeling daarvan en zouden zij graag willen zien of deze middelen goed besteed worden (Kenis & Cambré, 2020).

Zoals hierboven al vastgesteld is een logisch principe van prestatiemetingen dat hoe meer prestaties worden gemeten, hoe meer verantwoording kan worden afgelegd (Amirkhanyan, 2011). Dit heeft ermee te maken dat elke toevoeging van een prestatie-indicator

meer en/of duidelijkere informatie verschaft over de werking van het netwerk. Echter hebben verschillende prestatie-indicatoren wel verschillende effecten op de uitkomsten. Daarnaast geldt ook dat prestaties die niet worden gemeten, gedoemd zijn om te worden genegeerd (Rosenbloom, 2016). Dit betekent dat publieke projecten die uitgevoerd worden door netwerken maar niet worden gemeten, het democratische gehalte van de overheid aantast. Immers wordt niet bekend gemaakt waaraan gewerkt is.

Uitdagingen prestatiemetingen in netwerksamenwerking

Doordat het zo belangrijk is om prestaties van netwerken te meten, is het van belang dat dit ook goed gebeurt. Dit is een van de grote uitdagingen binnen netwerksamenwerkingen (Emerson & Nabatchi, 2015). Echter zijn er verschillende uitdagingen die het meten van prestaties van netwerken moeilijk maakt.

Het samenwerken in netwerken leidt tot veel tegenstrijdige belangen. In een netwerk werken vaak veel organisaties met elkaar samen. Vanuit de definitie van een netwerksamenwerking die in dit onderzoek wordt gehanteerd (*Een proces of een structuur waarbij minimaal drie legale organisaties over de grenzen van hun eigen doelen heen collectief werken aan publieke vraagstukken en/of publiek management waarbij beslissingen genomen worden op basis van consensus*) zijn dat er al minimaal drie. Al deze organisaties hebben allemaal hun eigen verwachtingen, belangen, doelen en percepties van het netwerk. Deze interne verschillen maken het lastig om collectief en op basis van consensus een prestatiemeting vast te stellen waarmee iedereen tevreden is. Daarbij beïnvloeden ook externe factoren het netwerk, zoals de nationale politiek of concurrerende netwerken. Deze externe partijen hebben ook hun eigen belangen bij het netwerk en hier moet ook rekening mee worden gehouden (Koppenjan, 2008).

Door al deze tegenstrijdige belangen kan een discrepantie ontstaan tussen hetgeen de prestatiemeter verwacht en hetgeen de netwerksamenwerking daadwerkelijk kan bereiken. Kenis & Provan (2009) geven hierbij het voorbeeld van de National Health Service (NHS) in Groot-Brittannië. De prestaties van de NHS worden vaak gemeten op de basis van hun productiviteit, ondanks dat dit in strijd is met wat de NHS zelf graag wil bereiken. De NHS wil in plaats daarvan de nadruk leggen op de toevoeging aan de kwaliteit van zorg. Dit is een voorbeeld waarbij de missie van een netwerk, de kwaliteit van zorg, afwijkt van de verwachtingen van de prestatiemeter, de productiviteit.

Een van de verklaringen voor deze discrepantie is het feit dat prestatiemetingen normatief van aard zijn. Elke organisatie, en elk individu daarbinnen, neemt een eigen bias mee naar een netwerk. Dit is een eigen achtergrond met eigen ervaringen waarop zij keuzes baseren (van Buuren, 2009). Deze normativiteit uit zich in pogingen om de prestaties van een netwerk te meten en te verbeteren op basis van verschillen in indicatoren zoals democratisch gehalte, doelbereiking, productiviteit of stabiliteit (Sørensen & Torfing, 2009). Verschillende organisaties in netwerksamenwerkingen hebben verschillende ideeën bij het begrip 'prestaties'. Geen van de vier genoemde voorbeelden is belangrijker dan de ander, maar worden gerangschikt op basis van normatieve beslissingen. Feiten spreken namelijk niet voor zichzelf (van Buuren, 2009). Daarbij is het in netwerksamenwerkingen van belang dat het helder is voor alle partijen welke prestaties precies worden gemeten en welke indicatoren daarvoor worden gekozen (Kenis & Provan, 2009). Als dit niet duidelijk is ontstaan tussen organisaties conflicten over de waarde achter prestatie-indicatoren. Moet het netwerk bijvoorbeeld efficiënt zijn of moet het zo veel mogelijk voldoen aan de verwachtingen van het publiek? Dat is een normatieve keuze waar de wetenschap geen antwoord op kan geven (Kenis & Provan, 2009). Er is in de prestatiemetingen van netwerken niet te ontkomen aan de normativiteit van de indicatoren (Freeman, 1997). Freeman (1997) geeft als voorbeeld dat in een ideale wereld men altijd kiest voor een efficiënte en zeer betrouwbare prestatiemeting, echter is dit proces veel abstracter voor

netwerksamenwerkingen. De voorkeur voor een passende prestatie-indicator vraagt altijd om afwegingen maken en compromissen sluiten. Deze compromissen tussen verschillende waarden hebben als gevolg dat er keuzes gemaakt moeten worden in hoe het netwerk prestaties evalueert. De belangrijkste keuze hierbij is of ze een voorkeur hebben voor brede of specifieke prestatie-indicatoren.

Brede of specifieke indicatoren

Gegeven deze normatieve compromissen wordt in de literatuur verschillende manieren genoemd om de prestaties van netwerken te meten. Hieronder wordt een aantal voorbeelden uiteengezet. Deze voorbeelden vormen geen uitputtende lijst van alle mogelijke manieren, maar geven over het geheel genomen een goede indicatie van wat er in de literatuur beschreven wordt.

In de literatuur wordt veel gesproken over het gebruik van *specifieke prestatie-indicatoren*. Deze specifieke indicatoren komen uit de traditionele manier van het meten van prestaties. Hierbij gaat het om de effectiviteit en efficiëntie van netwerken (Mandell & Keast, 2008). Hierbij worden gebruikelijke prestatie-indicatoren gekozen die output en outcome meten. Vaak zijn deze twee indicatoren makkelijk kwantitatief te meten zoals de focus op de afzetmarkt, prijs per product of veranderingen in het gedrag van klanten. Amirkhanyan (2009) noemt dit ook wel *hard services*. In dit onderzoek wordt een specifieke prestatie-indicator gedefinieerd als: *een indicator van prestaties die makkelijk te kwantificeren is en daardoor vaak niet voor meerdere interpretaties vatbaar*. Het voordeel van deze manier van meten is dat de prestaties van individuele organisaties in het netwerk hiermee op een objectieve manier worden gemeten. Deze individuele prestaties samen vormen dan de prestaties van het gehele netwerk. Dit is belangrijk voor de vertegenwoordigers van organisaties die aan hun achterban moeten verantwoorden waarom zij meedoen in het netwerk. Echter is de optelsom van individuele successen van organisaties geen indicator voor succes van het gehele netwerk. Dat komt omdat hiermee de prestaties op netwerkniveau niet worden meegenomen. Een manier om prestaties te meten door middel van specifieke prestatie-indicatoren is het *logic model* (Herranz, 2010b). Dit model meet de *input, activiteiten, output* en *outcome* van een netwerk. Daardoor geeft dit model aan hoe het gebruik van een bepaald middel, de input, uiteindelijk leidt tot maatschappelijk resultaat, de outcome. Hierbij wordt op elk van de vier punten kwantitatieve prestatie-indicatoren gebruikt om een beschrijving te geven van het resultaat. Voor een ziekenhuis kan gedacht worden aan getallen en percentages zoals het aantal patiënten, het aantal voorgeschreven medicijnen, het percentage ontslagen patiënten en het percentage ziekenhuissterfte. Het voordeel van dit systeem is dat voor een enkel netwerk meerdere *logic models* opgesteld kunnen worden, zodat meerdere processen in kaart worden gebracht. Daarnaast maakt het feit dat in dit model gebruik maakt van kwantitatieve data het mogelijk om deze data ‘te stapelen’. Hiermee ontstaat meta-data dat ook in de prestatiemetingen wordt gebruikt. Deze manier lijkt erg op de NPM-manier van prestatiemeten van Hood (1991). Het nadeel van deze methode is dat de prestatie-indicatoren kwantitatief uitgedrukt moeten worden terwijl dat niet altijd mogelijk is. Wanneer dit wel wordt gedaan zal dit leiden tot een vertekend beeld van de werkelijkheid, bijvoorbeeld bij de kwaliteit van de zorg of sociale fenomenen.

Een andere manier van het meten van prestaties van netwerken is door middel van *brede prestatie-indicatoren*. Dit zijn indicatoren die de verschillende achterliggende waarden en doelen van de indicatoren reflecteren (Koppenjan, 2008). Amirkhanyan (2009) noemt dit *soft services* die moeilijker zijn om te meten doordat ze meerdere, complexe en/of lange termijn uitkomsten hebben. In dit onderzoek wordt een brede prestatie-indicator gedefinieerd als: *Een indicator van prestaties die verschillende waarden en doelen reflecteert en meerdere, complexe en/of lange termijn uitkomsten kan hebben*. Netwerken kiezen voor deze brede prestatie-indicatoren, omdat doelstellingen complex zijn en de indicatoren daarop aangepast moeten

worden. Daarnaast moeten indicatoren altijd op basis van consensus worden vastgesteld en hierbij mag geen restrictie zijn op wat de inhoud en doel van de indicatoren mag zijn. Het netwerk moet vrij genoeg zijn om hierin een keuze te maken. Dit betekent dat er geen koppeling is tussen prestaties van het netwerk en implicaties voor de verbetering van het netwerk. Dit geeft de mogelijkheid om gezamenlijk te onderzoeken *waarom* doelen niet gehaald zijn en om hierover te spreken met elkaar. Hoe sterker de koppeling tussen de prestatie-indicatoren en de implicaties, hoe minder ruimte voor debat en het leren van fouten (Koppenjan, 2008). Brede prestatie-indicatoren geven ook de mogelijkheid om flexibel met veranderingen in het netwerk mee te bewegen. Zo kan het doel van een netwerk verschuiven van ‘digitaliseren van patiëntendossiers’ naar ‘ouderen langer gezond thuis laten wonen’ terwijl de brede prestatie-indicator ‘klanttevredenheid’ hetzelfde blijft. Door niet vast te houden aan specifieke indicatoren die van tevoren zijn vastgesteld op een specifiek onderwerp, kunnen netwerken continu blijven innoveren. Dit is bijvoorbeeld nodig wanneer nieuwe organisaties toetreden tot het netwerk en daarmee nieuwe belangen, doelen en percepties van het netwerk meenemen (Koppenjan, 2008; Provan et al., 2005; Provan & Milward, 2001) of wanneer organisaties op een ‘kritiek-kruispunt’ van het netwerk zich afsplitsten (D’Aunno & Zuckerman, 1987), waardoor een verschuiving van de machtsbalans plaats vindt. Het nadeel van het flexibel hanteren van prestatie-indicatoren is dat netwerken vrijwillig en vrij van verplichtingen wordt. Daarnaast neemt de transparantie over de prestaties van het netwerk af, doordat verplichtingen tot prestaties niet meer worden toegekend (Koppenjan, 2008). Dit houdt in dat het niet meer duidelijk is welke organisaties, welk deel van de productie op zich neemt.

Een voorbeeld van een prestatiemeting met brede prestatie-indicatoren is het organiseren van *collaborative performance summits* (Douglas & Ansell, 2020). Dit zijn bijeenkomsten waarop de verschillende organisaties uit een netwerk periodiek bij elkaar komen om gezamenlijk de prestaties van het netwerk te beoordelen. Waarbij de prestatie-indicatoren dus een positieve of negatieve indruk van de gang van zaken van het netwerk op dat moment is. Wanneer het collectief aan deze gezamenlijke bijeenkomsten wordt bekeken, komt men uit op een prestatiemeting regime. Het nadeel van de *collaborative performance summits* is dat er een risico is dat de bijeenkomsten uit kunnen draaien op een spreekwoordelijk ‘theekransje’, waarbij de bijeenkomsten uitdraaien op nutteloze praat exercitie als er geen concrete doelen kunnen worden gehaald.

Een ander gebruik van brede prestatie-indicatoren is de inzet van informele prestatiemetingen (Amirkhanyan, 2009, 2011). Hierbij probeert het netwerk, of een enkele organisatie binnen het netwerk, buiten de formele prestatiemetingen te pijlen wat de status is van de behaalde doelen en de nog openstaande problemen. Er kan bijvoorbeeld tussen vergaderingen, bij de koffie, door de bestuurder van een organisatie aan een andere bestuurder gevraagd worden hoe hij of zij de prestaties beoordeelt. Deze manier van prestatiemetingen is moeilijk bij te houden of serieus te nemen, juist door het informele karakter ervan. Desalniettemin blijft het een belangrijk middel binnen een netwerk voor het vertrouwen in elkaar.

Samenvattend kunnen verschillende vormen van netwerksamenwerking het evalueren van prestaties op verschillende manieren inrichten. De voorkeuren van de netwerkpartners spelen hier een cruciale rol in en deze rol staat centraal in dit onderzoek. Daarmee is de tweede theoretische deelvraag beantwoord. *Wat zijn de verschillende manieren van het meten van prestaties van netwerken waar netwerkpartners een voorkeur voor kunnen hebben?* Het is dus belangrijk om de prestaties van netwerken te meten, maar hier zijn verschillende kanttekeningen bij te plaatsen. Zo gaat de voorkeur voor prestatie-indicatoren gepaard met tegenstrijdige belangen en is de voorkeur normatief van aard. Dit samen leidt tot de belangrijkste keuze of netwerkpartners een voorkeur hebben voor algemene, brede prestatie-indicatoren, of voor concrete, specifieke indicatoren. Deze voorkeuren zullen waarschijnlijk

binnen netwerksamenwerkingen uit elkaar liggen doordat partners verschillende voorkeuren hebben. Dit verschil in voorkeuren hangt waarschijnlijk af van de rol van bepaalde factoren en hoe de netwerkpartners daartegenaan kijken. Dit maakt het interessant om hiernaar te kijken omdat verkeerde inschattingen van deze drie factoren wellicht leiden tot verkeerde ideeën over hoe de prestaties binnen het netwerk geëvalueerd moeten worden.

2.3 De rol van vertrouwen, doelconsensus en complexiteit

In de literatuur komen drie factoren naar voren die van invloed zijn op de voorkeur van netwerkpartners voor algemene, brede prestatie-indicatoren of concrete, specifieke prestatie-indicatoren. Dit zijn de mate van vertrouwen, doelconsensus en complexiteit van het (beleids)probleem. Waar veel andere factoren mogelijk van invloed zijn op de effectiviteit van netwerken, beargumenteert dit onderzoek dat vertrouwen, doelconsensus en complexiteit invloed hebben op de voorkeur voor een brede of een specifieke prestatie-indicator. De drie factoren worden hieronder uiteengezet.

Vertrouwen

Vertrouwen is een belangrijk element in netwerksamenwerkingen. Vertrouwen zorgt ervoor dat organisaties en individuen in netwerken meer bereid zijn om samen te werken, meer informatie willen uitwisselen en dat het netwerk meer tevreden is met de gezamenlijke uitkomsten (Edelenbos & Klijn, 2007). Dit zijn positieve uitkomsten voor het netwerk. Edelenbos & Klijn (2007) definiëren vertrouwen als: “[...] *trust refers to a more-or-less stable perception of actors about the intentions of other actors, that is, that they refrain from opportunistic behavior.*” (Edelenbos & Klijn, 2007, p. 30). In deze definitie zitten twee belangrijke elementen. Volgens de auteurs is vertrouwen een subjectief concept. Ze hebben het in hun definitie immers over de perceptie van actoren. Dit maakt het interessant om te kijken hoe verschillende netwerkpartners tegen het vertrouwen in het netwerk aankijken en of dat misschien een rol speelt in hun voorkeuren voor het meten van de prestatie van het netwerk. Daarnaast impliceert vertrouwen een relatie met een tweede actor, namelijk welke intenties deze heeft. Deze intenties kunnen goed of slecht zijn. Slecht zou volgens de auteurs zijn dat zij opportunistisch gedrag vertonen, immers mag dat gedrag volgens hun definitie niet vertoond worden. Opportunistisch gedrag wil zeggen dat organisaties of individuen ten koste van elkaar handelen.

Provan en Kenis (2008) definiëren vertrouwen als: ‘de bereidheid tot het accepteren van kwetsbaarheden, gebaseerd op positieve verwachtingen over de intentie of het gedrag van anderen.’ Ook in deze definitie van vertrouwen is de intentie van de ander van belang. Deze auteurs voegen daaraan toe dat individuen of organisaties het goedkeuren dat kwetsbaarheden ontstaan. In dit onderzoek wordt daarom vertrouwen gedefinieerd als: *De perceptie van actoren dat de intentie van anderen in lijn is met hun eigen intentie en dat daarmee kwetsbaarheden worden geaccepteerd.*

Vertrouwen speelt binnen een netwerk op verschillende niveaus een rol. Alle organisaties hebben bijvoorbeeld vertrouwen in elkaar of alle organisaties hebben slechts vertrouwen in enkele organisaties. Daarnaast kan de mate van vertrouwen bij alle organisaties verschillen afhankelijk van allerlei factoren. Het is voor succesvolle netwerksamenwerkingen van belang dat deze mate van vertrouwen over het gehele netwerk in redelijke mate aanwezig is (Provan & Kenis, 2008). Vertrouwen is namelijk iets wat zich op netwerkniveau en op individueel niveau afspeelt, dus tussen de verschillende organisaties en tussen personen. Wanneer organisaties vertrouwen hebben in elkaar zijn ze meer geneigd om belangrijke informatie met elkaar te delen. Het soort belangrijke informatie waarmee de andere organisaties een voorsprong kunnen verkrijgen als ze elkaar zouden beconcurreren (Head & Alford, 2015). Dit is het opportunistische gedrag waar Edelenbos en Klijn (2007) het in hun

definitie van vertrouwen over hebben. Het wederzijdse vertrouwen tussen organisaties zorgt ervoor dat cruciale informatie over een probleem bij elkaar wordt gebracht. Dat resulteert weer in het verbeteren van de interne processen met nieuwe inzichten, mogelijkheden tot innovatie en overall betere lange termijn uitkomsten (Klijn et al., 2010). Wanneer organisaties in een netwerk vertrouwen hebben in elkaar, zijn zij geneigd om positiever te zijn over de effectiviteit van het netwerk en de kwaliteit van de onderlinge relaties (Herranz, 2010a). Deze neiging voor het positiever beoordelen van de onderlinge relaties zorgt ervoor dat netwerken kiezen voor een informele organisatiestructuur (Provan & Milward, 2001) met brede prestatie-indicatoren gebaseerd op vertrouwen. Wanneer dat vertrouwen in elkaar groot is, is er weinig noodzaak om elkaar op individuele basis te controleren. Hierdoor is de verwachting dat netwerken brede prestatie-indicatoren zullen opstellen die beter aansluiten bij de complexiteit van het netwerk en het probleem. Dit betekent dat wanneer het vertrouwen binnen een netwerksamenwerking klein is, men negatiever oordeelt over de onderlinge relaties en daarmee zeker wil zijn dat andere organisaties geen opportunistisch gedrag vertonen. Hiermee stelt een organisatie het meten van de alle individuele prestaties van de netwerkpartners boven het meten van de prestaties van het netwerk als geheel, waarmee wordt teruggegrepen op specifieke prestatie-indicatoren

Doelconsensus

Netwerksamenwerkingen hebben vaak als doel om een vorm van consensus te bereiken (Ansell & Gash, 2008). Deze consensus is alleen nuttig voor organisaties om te bereiken wanneer zij de gestelde doelen niet individueel kunnen behalen, maar daar echt de samenwerking en de hulp van het netwerk bij nodig heeft. Volgens Ansell en Gash (2008) blijkt uit de literatuur dat succesvolle netwerksamenwerkingen alleen hun doelen kunnen bereiken wanneer zij ook echt samenwerken en niet binnen een netwerk individueel hun eigen doelen nastreven. Vaak moet dan samengewerkt worden met organisaties waarvan de individuele doelen lijnrecht tegenover elkaar staan. Dit leidt tot een spanning waarbij organisaties het doel hebben om consensus te bereiken, maar dit moeten doen met organisaties die ideologisch ver van hen af staan.

Volgens Robertson en Choi (2012) zijn er twee belangrijk dimensies aan doelconsensus. Ten eerste zouden alle partijen/organisaties binnen een netwerk gelijk moeten zijn aan elkaar en beslissingen maken op basis van consensus draagt daaraan bij. Het zorgt ervoor dat niet een enkele of een groep organisaties de doelen van het netwerk bepalen. Ten tweede is doelconsensus een belangrijke factor voor de implementatie van beslissingen op een later moment in het proces. Wanneer alle 'neuzen' binnen een netwerk dezelfde kant op wijzen is de kans dat organisaties op een later moment ontevreden zijn met de beslissing veel kleiner. In dit onderzoek wordt doelconsensus daarom gedefinieerd als: *Overeenstemming over de doelen en/of over gedeelde voorkeuren over waar het netwerk heen moet.*

Het samenwerken van organisaties in een netwerk is meer dan alleen een institutionele vorm. Vaak worden de verschillende activiteiten uitgevoerd op het niveau van de individuele organisaties (Amirkhanyan, 2009). Dit maakt het meten van de doelconsensus binnen het hele netwerk extra ingewikkeld. Al deze stakeholders hebben namelijk hun eigen belangen, doelen en percepties van het netwerk (Koppenjan, 2008; Provan et al., 2005; Provan & Milward, 2001). Bij het kiezen van de prestatie-indicatoren moet rekening worden gehouden met de verschillende meningen van alle deelnemende organisaties over de presentatie-indicatoren. Zo kunnen verschillende organisaties, verschillende ideeën hebben over hetzelfde begrip en dit kan leiden tot conflicten. Het is daarom van belang dat organisaties duidelijk specificeren wat zij met indicatoren bedoelen en in het achterhoofd houden dat alle indicatoren van zelfde waarde zijn door hun normatieve eigenschap (Kenis & Provan, 2009). Deze duidelijke specificering leidt tot het gebruik van specifieke prestatie-indicatoren. De verwachting is dus dat hoe meer doelconsensus er is binnen een netwerksamenwerking hoe meer dit leidt tot het gebruik van

specifieke prestatie-indicatoren. Er valt namelijk te verwachten dat bij overeenstemming over de doelen, het makkelijker is om tot specificering van het doel te komen en om vervolgens specifiek de prestaties te kunnen meten. Amirkhanyan (2010) stelt daarbij in het bijzonder dat organisaties ook kunnen ervaren dat de gestelde doelen moeilijk zijn om te meten. Hij geeft daarbij het voorbeeld van non-profit organisaties. Doordat non-profits vaak gemoeid zijn met de verbetering van welvaart van (kwetsbare) groepen in de samenleving op een manier die niet winstgevend is, wordt dit vaak door private en publieke organisaties ervaren als moeilijk te meten doordat de *output* en *outcome* van deze doelen moeilijk te kwantificeren zijn. Daarom wordt bij de *perceptie* van moeilijk te meten doelen vaak gekozen voor brede prestatie-indicatoren. Dit heeft te maken met de verwachtingen van organisaties dat zij (te) veel middelen moeten inzetten voor het meten van een prestatie. Middelen die zij liever ergens anders in zouden willen steken. Netwerkpartners kunnen daarom het idee hebben dat andere partners complexe doelen nastreven en daarmee wellicht te veel afwijken van de doelstellingen van het netwerk.

Complexiteit

Er zijn in de literatuur grofweg twee vormen van complexiteit in netwerksamenwerkingen. De eerste is complexiteit van het netwerk en de tweede is de complexiteit van het probleem waaraan netwerken samen werken.

De prestaties van netwerksamenwerkingen zijn moeilijk te meten omdat verschillende organisaties, verschillende delen van het productieproces van een complexe oplossing op zich nemen. Dit gebeurt bij het gezamenlijk oplossen van *wicked problems* (Head & Alford, 2015). *Wicked problems* worden bij netwerksamenwerkingen gekenmerkt doordat ze ongestructureerd zijn: ze snijden door alle lagen van organisaties heen en zijn onveranderlijk aanwezig (Choi & Robertson, 2014). Het lastige in netwerksamenwerkingen is dat delen van complexe problemen met elkaar verbonden zijn, waardoor de oplossing voor het ene deel een probleem kan veroorzaken bij een ander deel.

De literatuur lijkt het grotendeels eens te zijn dat de prestaties van een netwerk niet op een enkele manier kunnen worden gemeten. Dit zou namelijk tekortdoen aan de complexe structuren van een netwerk die nodig zijn om te werken aan een complex beleidsprobleem. Daarnaast moet ook rekening worden gehouden met de veranderende interne werking van het netwerk en een veranderende (externe) omgeving waarin het netwerk opereert (Page et al., 2015). Dit is bijvoorbeeld relevant wanneer nieuwe organisaties toetreden tot het netwerk. Nieuwe organisaties introduceren namelijk nieuwe belangen, doelen en percepties in het netwerk. Huxham et al. (2000) onderscheiden zes verschillende dimensies die de structuur van een netwerksamenwerking complex maken. Een daarvan is het dynamische karakter van netwerken. Netwerken zijn namelijk in theorie heel flexibel en veranderen vaak van vorm. Door bijvoorbeeld toe- /of aftredende organisaties als het netwerk zijn doelstellingen aanpast. Huxham et al. (2000) beargumenteren dat wanneer prestatie meters echt een goed begrip willen hebben van het netwerk, deze ook het verleden en alle mogelijke veranderingen in de toekomst mee moeten nemen in overweging. Deze tijdsdimensie maakt het beleidsprobleem extra complex om in kaart te brengen.

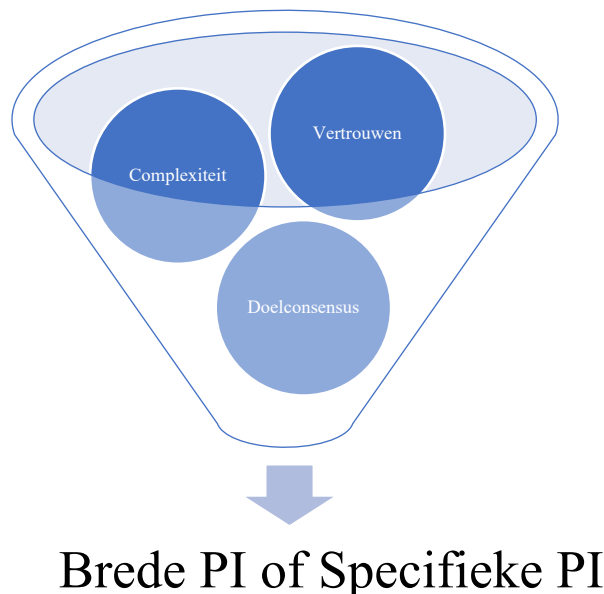
Dit betekent dat complexiteit als volgt gedefinieerd wordt: *Een continue veranderende beweging, waarin concepten open staan voor interpretatie en organisatiestructuren moeilijk te bepalen zijn.*

Om de prestaties van een complex probleem te kunnen meten wordt het productieproces in kleine behapbare stukken geknipt, waaraan meerdere organisaties hebben samengewerkt. Als er dan een eindresultaat ligt is het moeilijk te meten welke organisatie precies verantwoordelijk is geweest voor welk deel van de oplossing (Provan & Milward, 2001). Hierdoor wordt verwacht dat netwerkpartners bij complexe beleidsproblemen vaak de voorkeur zullen hebben

voor brede prestatie-indicatoren. Immers, hoe makkelijker het probleem, het productieproces en het eindresultaat te definiëren zijn, hoe sneller partners specifieke prestatie-indicatoren willen gebruiken. Daarom zeggen veel onderzoekers dat netwerksamenwerkingen niet alleen kwantitatieve specifieke prestatie-indicatoren moeten gebruiken, maar dat dit expliciet moet worden uitgebreid met een kwalitatieve brede analyse (Koppenjan, 2008; Poocharoen & Wong, 2016; Sandström & Carlsson, 2008). Deze toevoeging geeft netwerkpartners een beter begrip van de specifieke context, processen en structuren van het netwerk. Dit begrip is van belang wanneer de publieke waarde van het netwerk wordt gemeten. Het gaat daar namelijk om de afweging tussen strijdende waarden, maar ook strijdende prioriteiten (Page et al., 2015).

Hiermee is antwoord gegeven op de derde theoretische deel vraag: *Welke factoren spelen een rol in de voorkeuren van netwerkpartners voor prestatie-indicatoren?*

Dit zijn dus de mate van vertrouwen, doelconsensus en complexiteit. De perceptie van deze drie factoren beïnvloeden de voorkeuren van netwerkpartners in het kiezen van prestatiemetingen. Voor alle drie de factoren zijn verwachtingen opgesteld die getest kunnen worden in een casus. Deze factoren komen naar voren uit het complete literatuuronderzoek waar eerst gekeken is naar verschillende vormen van netwerksamenwerkingen. Daaruit blijkt dat een netwerksamenwerking een proces of een structuur is waarbij minimaal drie legale organisaties over de grenzen van hun eigen doelen heen collectief werken aan publieke vraagstukken en/of publiek management waarbij beslissingen genomen worden op basis van consensus. Daarna zijn de verschillende manier van prestatiemetingen bij netwerksamenwerkingen aan bod gekomen, wat de beperkingen zijn en hoe dat invulling geeft aan de verschillende prestatiemetingsvoorkeuren van netwerkpartners. Daaruit blijkt dat er veel tegenstrijdige belangen zijn binnen een netwerk, de voorkeur voor prestatie-indicatoren normatief is en dat er daarom vaak gekozen wordt voor te brede of te specifieke prestatie-indicatoren. Uit de beantwoording van de laatste deelvraag blijkt dat drie factoren hierin een rol spelen (zie Figuur 2). In dit onderzoek zal worden gekeken hoe deze drie factoren terugkomen in een casus.



Figuur 2: De mate van vertrouwen, doelconsensus en complexiteit spelen een rol in voorkeur van netwerkpartners tussen brede of specifieke prestatie-indicatoren.

3. Methode

In dit onderzoek wordt gekeken naar de voorkeur van prestatie-indicatoren van netwerkpartners in netwerksamenwerkingen. Dat onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van de drie empirische deelvragen die het onderzoek structureren. In dit deel wordt uiteengezet welke methode en technieken daarbij gebruikt worden en wordt afsluitend ingegaan op de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek.

3.1 Onderzoeksbenadering

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een positivistische opvatting van wetenschap. Dit is een opvatting die ervan uitgaat dat er zoiets bestaat als een externe sociale realiteit en dat deze als neutrale wetenschappers op een objectieve manier gekend kan worden. Deze benadering maakt het mogelijk om feiten te vergaren die vrij zijn van waarden (Bryman, 2012). Deze wetenschapsfilosofie is noodzakelijk omdat wordt gekeken naar percepties van prestatie-indicatoren. Het verschil tussen meningen en feiten moet hierin gerespecteerd worden, maar worden middels een zo neutraal mogelijke positie van de onderzoeker toch nog zo objectief mogelijk benaderd. Daarbij is het vanuit de problemen in de validiteit van prestatie-indicatoren in netwerksamenwerkingen – die vaak te breed of te specifiek zijn – van belang dat de verschillende concepten en kenmerken eerst worden geconceptualiseerd. In dit onderzoek wordt vanuit verschillende theorieën over prestatie-metingen van netwerksamenwerkingen gekeken naar de praktijk. Dit betekent dat er gebruik wordt gemaakt van een deductieve manier van onderzoeken (Bryman, 2012). Hierbij wordt eerst de bestaande theorie behandeld waarna de belangrijkste elementen geconceptualiseerd worden om vervolgens met deze conceptuele bril naar de praktijk te kijken. Deze praktijktest wordt gedaan aan de hand van een kwalitatief onderzoek. Dat betekent dat in dit onderzoek de verzameling van woorden, zoals interviews en observaties, belangrijker is dan de verzameling van getallen uit bijvoorbeeld vragenlijsten (Bryman, 2012). Ook dit past goed bij het normatieve karakter van percepties van prestatie-indicatoren, waarbij de voorkeuren van netwerkpartners voor de prestatie-indicatoren belangrijk is, omdat deze invloed heeft op de uiteindelijke prestatie-meting. Deze voorkeur is enkel uit te drukken in woorden en niet in getallen. Kwalitatief onderzoek leent zich goed voor het begrijpen van de betekenis van bepaalde acties, gebeurtenissen en/of situaties en om te kijken hoe die een rol speelt in de manier hoe respondenten bepaalde situaties duiden en begrijpen (Maxwell, 2014). Hierom is kwalitatief onderzoek een goede manier om de hoofd- en (empirische) deelvragen van dit onderzoek te beantwoorden.

3.2 Onderzoeksonderwerp - Case study design

Een case study is een studie waarbij een enkele eenheid uit de praktijk wordt uitgelicht, met als doel om conclusies hierover te kunnen generaliseren over de grotere verzameling van eenheden (Gerring, 2004). Het bestuderen van een enkele eenheid, een casus, maakt het mogelijk om dieper in te gaan op de materie, zonder alle eenheden uit de grote verzameling te moeten bestuderen. Daarnaast maakt een casus het mogelijk om ‘hoe-vragen’ te beantwoorden. Hiervoor heeft het de voorkeur als de enkele casus generaliseerbaar is, maar dat is niet noodzakelijk (Flyvbjerg, 2006). De generaliseerbaarheid van de casus hangt voor een groot deel af van de keuze van de casus. Voor de casus kan gekozen worden uit een representatieve eenheid van de grote verzameling van eenheden of uit een eenheid met een nuttige afwijking die ook uit de literatuur blijkt (Seawnght & Gerring, 2008). Wanneer de casus representatief is, is deze ook makkelijker te generaliseren (Flyvbjerg, 2006).

Het onderwerp van dit onderzoek wordt de Health Hub Utrecht [HHU] (<https://healthhubutrecht.nl>). Een netwerk van gezondheidszorgorganisaties uit de gemeente

Utrecht en regio daar omheen. Doordat bijna alle netwerken op de vijf kenmerken uit het theoretisch kader van elkaar verschillen is zonder een compleet overzicht van alle bestaande (zorggerelateerde) netwerksamenwerkingen moeilijk vast te stellen of de HHU een representatief netwerk voor het geheel van netwerksamenwerkingen is, of dat het een nuttige afwijking bezit. Wel voldoet de HHU aan de definitie van een netwerksamenwerking die in dit onderzoek gehanteerd wordt. Een bijzonder kenmerk van dit netwerk is echter wel de opstartende fase waarin het zich bevindt. De opstartende fase van het netwerk staat de onderzoeker toe om te observeren wat de voorkeuren van de netwerkpartners zijn voor prestatie-indicatoren.

3.3 Data verzameling

De data uit dit onderzoek wordt op drie manieren verzameld. Door middel van observaties, semigestructureerde interviews en een documentanalyse. Deze methoden vullen elkaar aan op het gebied van formele en informele informatieverzameling. Dit is nuttig omdat hetgeen personen zeggen niet altijd overeenkomt met hetgeen personen formeel naar buiten brengen en andersom. Observaties maken het mogelijk om toegang te krijgen tot informatie die voor buitenstaanders achter gesloten deuren wordt besproken (Bryman, 2012). Daarnaast is het beleid van de HHU dat vanaf 13 december 2020 tot nog nader te bepalen datum digitaal wordt gewerkt in verband met de pandemie van het covid-19 virus. Het digitaal werken maakt het vrijwel onmogelijk om volledig anoniem te kunnen blijven in bijeenkomsten, waardoor het doel van anonieme observaties is uitgesloten. De verwachte impact van de observaties zal laag zijn, omdat de observator tijdens de bijeenkomsten niet in fysiek contact komt met de geobserveerde, de technologie de mogelijkheid biedt het beeld en geluid van de observator te elimineren en de observator geen actieve bijdrage levert aan de gesprekken. Dit komt de validiteit ten goede. Het doel van de observaties is in de beginfase het verkennend verkrijgen van informatie voor de input van de interviews, in een latere fase van het onderzoek zullen de observaties rechtstreeks als bron gebruikt kunnen worden om de casus van de HHU goed te kunnen analyseren.

De observaties worden aangevuld met semigestructureerde interviews. Dit geeft de mogelijkheid om deelnemers van het netwerk over specifieke onderwerpen, gedetailleerde vragen te stellen (Bryman, 2012). Dit helpt bij het beantwoorden van de empirische deelvragen, omdat hierbij dieper doorgevraagd wordt naar de factoren die een rol spelen in de voorkeur voor prestatie-indicatoren en hoe tegen deze factoren wordt aangekeken. Dit kan, in tegenstelling tot het bij observaties, gedaan worden vanuit het oogpunt van de geobserveerde (Bryman, 2012). Daarbij hoeft geen interpretatie gegeven te worden aan hetgeen de geobserveerde zegt, maar hierbij kan direct uitleg gevraagd worden. Daarbij geven observaties meer de mogelijkheid om sociale structuren, activiteiten en gezamenlijk taalgebruik te ontdekken. Iets wat in een interview zeer lastig is. Bij dit onderzoek wordt een selectie van directeuren, CEO's en/of bestuurders van de oprichtende organisaties en van de ondersteunende organisaties gesproken. Tabel 5 onder hoofdstuk 4 'analyse' vormt een volledig overzicht van alle deelnemende organisaties en in Tabel 1 staat een beknopt overzicht van respondenten. De directeuren, CEO's en/of bestuurders vertegenwoordigen in de HHU hun eigen organisaties, maar gezamenlijk vertegenwoordigen zij ook de HHU. Zij zijn van grote invloed op de uiteindelijke keuze van prestatie-indicatoren voor prestatiemetingen. Binnen de HHU zijn verschillende soorten organisaties aanwezig (publiek/privaat/non-profit). Daarnaast zijn er verschillende coalities binnen de HHU die aan verschillende delen van de doelstelling werken. In de keuze van respondenten is rekening gehouden met een evenredige verdeling over zowel het soort organisatie (publiek, non-profit en privaat), de sector waarin de organisatie opereert (sociaal, medisch, onderwijs/onderzoek) als een evenredige verdeling over de drie coalities. 12 van de 13 respondenten die gevraagd zijn om deel te nemen aan het onderzoek hebben

meegedaan. Een enkele respondent was niet in de gelegenheid om tijdig tijd vrij te maken voor deelname.

Respondent	Duur interview	Platform
R1	30min	MS Teams
R2	40min	Telefonisch
R3	60min	MS Teams
R4	30min	MS Teams
R5	45min	MS Teams
R6	30min	MS Teams
R7	60min	MS Teams
R8	60min	MS Teams
R9	30min	MS Teams
R10	20min	Telefonisch
R11	45min	MS Teams
R12	45min	MS Teams

Tabel 1: Overzicht respondenten

De vertrouwelijke en informele informatie van de observaties en de specifieke en gedetailleerde informatie uit de interviews wordt nog verder aangevuld met een documentenanalyse. Dit geeft de mogelijkheid om naast informatie van individuen ook informatie te verzamelen dat collectief uitgebracht is. Documenten geven namelijk een inkijk in de ‘echte’ organisatie (Bryman, 2012). Met deze echte organisaties bedoelt Bryman (2012) de dagelijkse realiteit van de organisatie, door bijvoorbeeld te kijken naar de notulen van vergaderingen. Echter stelt hij dat in documenten, die openbaar zijn, rekening is gehouden met het feit dat deze openbaar worden gemaakt. Daar doelt hij op het feit dat bijvoorbeeld ruzies ‘zachter’ worden opgeschreven of zelfs bepaalde zaken uit de notulen worden gelaten. Om een inkijk te kunnen krijgen in de ‘echte’ organisatie is dus achtergrondkennis over de organisatie nodig, welke verkregen wordt door middel van observaties en interviews. Binnen de HHU ontbreekt momenteel een compleet overzicht van documenten. Daarom wordt voornamelijk gekeken naar het gezamenlijk uitgebrachte White Paper en notulen van gezamenlijke vergaderingen. In het White Paper staan de gemeenschappelijke uitgangspunten van de HHU helder en overzichtelijk gebundeld. Het document is opgesteld door het DSC, namens alle netwerkpartners en bestaat uit een bundeling van alle afspraken die in de voorgaande twee jaar gezamenlijk zijn gemaakt over de *“gemeenschappelijke ambitie (Wat willen we bereiken, wie werken daaraan mee, hoe bewaken we de samenhang) en op welk fundament (vorm, leiderschap en spelregels) dit is gebaseerd”* (Health Hub Utrecht, 2020b, p. 10). De notulen van de gezamenlijke vergadering van de deelnemende netwerkpartners geeft een actueel beeld over de algemene gang van zaken, interacties tussen partners en onderwerpen die op dat moment belangrijk zijn.

3.4 Opzet data-analyse

De verzamelde informatie uit de interviews, observaties en de documenten analyse wordt geanalyseerd op basis van codering van data (Bryman, 2012).

Concept	Dimensies	Definitie	Indicatoren	(Mogelijke) Signaalwoorden
1	Brede indicatoren	1. Objectief-waarde geladen 2. Meerdere mogelijke uitkomsten - Enkele uitkomsten	<i>Een indicator van prestaties die verschillende waarden en doelen reflecteert en meerdere, complexe en/of lange termijn uitkomsten kan hebben</i>	- Woorden - Meerdere interpretaties mogelijk - Goed(e) - Slecht(e) - Kwaliteit - Impact - (Publieke) Waarde
2	Specifieke indicatoren	1. prestaties individuele organisaties - netwerkprestaties 2. Kwantificeerbaarheid	<i>Een indicator van prestaties die makkelijk te kwantificeren zijn en daardoor vaak niet voor meerdere interpretaties vatbaar</i>	- Getallen - Geen interpretatie mogelijk - Winst - Verlies - Meetbaar - Efficiënt(ie) - KPI's

Tabel 2: Operationalisering van brede en specifieke prestatie-indicatoren

Concept	Dimensies	Definitie	Indicatoren	(Mogelijke) Signaalwoorden
1	Vertrouwen	1. Netwerk-Individuen 2. Alle organisaties - enkele organisatie	<i>De perceptie van actoren dat de intentie van andere in lijn is met hun eigen intentie en dat daarmee kwetsbaarheden worden geaccepteerd.</i>	- Delegeren van taken - Blind akkoord gaan - Financiële risico's - Opportunistisch gedrag - Spreken van goede band/sfeer - Vertrouw(en) - Geloven - Eerlijk - Ervan uitgaan - Betrouwbaar - Rekenen (op) - Wantrouwen - Respect
2	Doelconsensus	1. Gezamenlijk beslissen - Tevredenheid met besluiten	<i>Overeenstemming over de doelen en/of over gedeelde voorkeuren over waar het netwerk heen moet</i>	- Instemming - Weinig verwarring - Gezamenlijke statements - Geschillen/conflicten - Contracten - Draagvlak - Akkoord - Eens - Goed idee - Gezamenlijk - Contract - Regeling - Bereidheid
3	Complexiteit	1. Veranderingen - Continuïteit 2. Objectief - waarde geladen	<i>Een continue veranderende beweging, waarin concepten open staan voor interpretatie en organisatie structuren moeilijk te bepalen zijn.</i>	- Toelichtingen nodig - Externe partijen/personen - Werkgroepen - Participerende niet-leden - Ingewikkeld - Veel - Moeilijk - Samengesteld - Gecompliseerd - Toe/-aftreden

Tabel 3: Operationalisering van factoren

Hierbij wordt uit, bijvoorbeeld de transcripten van de interviews, belangrijke passages gehaald die aansluiten op de theorie uit het theoretisch kader of organisaties neigen naar brede of

specifieke prestatie-indicatoren. Hierbij wordt gekeken naar de aanwezigheid van verschillende indicatoren en/of signaalwoorden die bepalend zijn voor het beantwoorden van de vier empirische deelvragen. Deze indicatoren zijn gekozen aan de hand van de operationalisering van de definities van brede en specifieke prestatie-indicatoren (zie Tabel 2) en de drie factoren uit hoofdstuk 2.3 (zie Tabel 3). Door middel van deze twee tabellen wordt vastgesteld of netwerkpartners een voorkeur hebben voor brede of specifieke indicatoren en hoe ze tegen de factoren vertrouwen, doelconsensus en complexiteit aan kijken.

Codering

De data uit de interviews wordt op de volgende manier gecodeerd. In de transcripten van de interviews worden naar aanleiding van de operationalisering uit Tabel 1 en 2 de relevante passages voor de voorkeur voor specifieke en/of brede prestatie-indicatoren, mate van vertrouwen, ervaren doelconsensus en ervaren complexiteit gemarkeerd. Vervolgens wordt een + (plus) toegekend aan de uitspraak indien de respondent positief is over het onderwerp. Bijvoorbeeld: + (plus) doelconsensus, betekent dat de respondent van mening is dat binnen de HHU gezamenlijk beslissingen worden genomen waar iedereen op zowel korte als lange termijn tevreden mee is of wanneer meerdere keren een verwante gematigd positieve opmerking gemaakt heeft over de doelconsensus maar dit niet direct zegt.

Er wordt een - (minus) toegekend aan de uitspraak indien de respondent negatief is over het onderwerp. Bijvoorbeeld: - (minus) complexiteit, betekent dat de respondent de probleemstelling complex vindt of meerdere keren een verwante gematigd negatieve opmerking gemaakt heeft over de complexiteit van het probleem maar dit niet direct zegt.

Ook kan +/- (plus en minus) toegekend worden aan de uitspraak indien de respondent een genuanceerd antwoord geeft over een onderwerp wat zowel negatieve als positieve elementen bevat en dat na verdiepingsvragen geen duidelijke voorkeur voor een van de twee blijkt. Daarnaast is nog de mogelijkheid van 'n.v.t', waarbij het onderwerp tijdens het interview niet ter sprake is gekomen. Hierbij is meerdere keren doorgevraagd over het relevante onderwerp, door middel van open verdiepingsvragen zoals: "Waar ligt dat aan?" of "Hoe komt dat volgens u?". Wanneer herhaaldelijk geen antwoord gegeven wordt wat wijst naar vertrouwen, doelconsensus of complexiteit maar verwezen blijft worden naar eenzelfde ander onderwerp kan redelijkerwijs worden aangenomen dat het onderwerp niet van toepassing is op de mening van de respondent. Hieronder is een lijst van gebruikte afkortingen ingevoegd (zie Tabel 4)

Afkorting	Betekenis
PI Eigen	Voorkeur prestatie-indicator binnen de eigen organisatie
PI HHU	Voorkeur prestatie-indicator binnen de Health Hub Utrecht
S	Specifieke prestatie-indicator
B	Brede prestatie-indicator
S+B	Gecombineerd gebruik van specifieke en brede prestatie-indicator
-	Negatief
+/-	Zowel positief als negatief
+	Positief
n.v.t.	Niet van toepassing

Tabel 4: Lijst van gebruikte afkortingen in de tabel van de codering

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Bryman (2012) onderscheidt twee vormen van zowel validiteit als van betrouwbaarheid. Ten eerste moet het onderzoek extern betrouwbaar zijn. Hiermee doelt hij op het feit dat het onderzoek herhaalbaar moet zijn. Dit onderzoek is voor een groot deel herhaalbaar. De

onderzoeksmethode wordt toegelicht en de verschillende concepten worden geconceptualiseerd. Het lastige bij kwalitatief onderzoek is dat de sociale setting in de casus waarin de onderzoeker zich verkeert tijdens het uitvoeren van het onderzoek van nature onderhevig is aan verandering. Hiermee wordt het herhalen van dezelfde sociale setting lastig. Dit kan ondervangen worden door bij herhaling van het onderzoek een soort gelijke rol van de onderzoeker te creëren. In het geval van dit onderzoek zou dat een stagepositie zijn (Bryman, 2012).

Ten tweede moet het onderzoek intern betrouwbaar zijn. Dit betekent dat de observaties van de onderzoeker geverifieerd moeten worden (Bryman, 2012). Een makkelijke manier hiervoor is de aanwezigheid van een tweede observator. Door de aard van dit onderzoek, als Master Thesis, is het niet mogelijk om een tweede observator te krijgen. Echter zal in dit onderzoek transcripten en aantekeningen voorgelegd worden aan de geïnterviewde en geobserveerde ter verificatie. Tevens zou deze verificatie ook wederom een mooi informeel moment zijn voor het verkrijgen van kwalitatieve data. Daarnaast is, zoals eerder al vermeld, de verwachte impact van de observator op de data laag omdat de onderzoeker tijdens de bijeenkomsten geen fysiek contact heeft met de geobserveerde, de technologie de mogelijkheid biedt het beeld en geluid van de observator uit te zetten en de observator geen actieve bijdrage levert aan de gesprekken.

Ten derde moet het onderzoek intern valide zijn. Dat betekent dat er een goede match moet zijn tussen de observaties van de onderzoeker en de theoretische uitkomsten die worden opgeschreven. Bryman (2012) geeft hiervoor als optie dat een langdurige participatie in een casus kan zorgen voor een goede match tussen observaties en concepten. Een andere manier om het onderzoek intern valide te maken is de dat de participanten in het onderzoek meehelpen met het onderzoeksproces (Creswell & Miller, 2000). In dit onderzoek is dit gedaan door de HHU actief mee te laten praten over bijvoorbeeld de interviewvragen. Dit zorgt ervoor dat de geloofwaardigheid van de interviews en observaties beter gewaarborgd is doordat de onderzoeksmethode hier door de participanten deels voor geoptimaliseerd is. Dit draagt bij aan het uitsluiten van mogelijke alternatieve bevindingen.

Als vierde en laatste moet het onderzoek extern valide zijn. Dit betekent dat het onderzoek generaliseerbaar moet zijn. Hier is al eerder op ingegaan in de keuze voor de casus van de HHU. De HHU is representatief voor netwerken omdat het een netwerk is waarin de overheid en de sociale sector met elkaar samenwerken, maar ook alle vorm van organisaties daar tussenin, zoals burger initiatieven en publiek-private partnerschappen (Emerson et al., 2012). Externe validiteit kan ook gewaarborgd worden door een *audit trial* (Creswell & Miller, 2000). Een voorbeeld hiervan wat in het scriptieproces zit ingebouwd, waarvan dit onderzoek deel uitmaakt, is de controle van een tweede (externe) lezer. Deze tweede lezer moet volgens Creswell en Miller (2000) de betrouwbaarheid van de bevindingen controleren. Een tweede manier van het borgen van de externe validiteit die ingebouwd zit in het scriptieproces is het gebruik maken van een *peer review*. Hiervan wordt in dit onderzoek dankbaar gebruik gemaakt van de begeleiding door een ervaren onderzoeker en docent. Deze persoon daagt de onderzoeker uit tot het maken van nieuwe inzichten, stelt kritische vragen over de methode en geeft algemene steun aan de onderzoeker (Creswell & Miller, 2000).

4. Analyse

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de beantwoording van de vier empirische deelvragen. Dit gebeurt aan de hand van de verzamelde data uit de interviews, documentanalyse en observaties. Elk van de vier deelvragen hieronder wordt opeenvolgend in een eigen subhoofdstuk behandeld.

1. *Wat zijn de kenmerkende aspecten van de netwerksamenwerking?*
2. *Welke voorkeuren hebben de betrokken netwerkpartners voor het meten van de prestaties van de netwerksamenwerking?*
3. *Hoe spelen de factoren vertrouwen, doelconsensus en complexiteit een rol in het netwerk en hoe kijken de netwerkpartners daar tegenaan?*
4. *Hoe spelen de factoren vertrouwen, doelconsensus en complexiteit een rol in de voorkeuren van netwerkpartners voor brede of specifieke prestatie-indicatoren?*

4.1 Casus analyse

In dit onderzoek wordt een enkele casus van een netwerksamenwerking uitgelicht. Het gaat hierbij om de Health Hub Utrecht [HHU]. De netwerksamenwerking is in 2016 ontstaan uit de City Deals programma van de Rijksoverheid. Dit programma van het Rijksoverheid had als doel: “Het versterken van groei, innovatie en leefbaarheid in de Nederlandse steden” (*City Deals - Agenda Stad*, n.d.). De HHU heeft 29 partner organisaties en nog eens veertien organisaties die de doelstellingen van het netwerk ondersteunen. Deze organisaties zijn allemaal actief op het gebied van gezondheid, in de brede zin van het woord. Hierbij kan gedacht worden aan gemeente en provincie, maar ook ziekenhuizen, patiëntenorganisaties, onderwijs- en onderzoeksinstellingen en startup ondernemingen. Elk jaar in januari kunnen nieuwe organisaties officieel toetreden tot het netwerk, maar tussendoor kunnen organisaties al informeel aansluiten. Het doel van de HHU is om *de gezondheid en het geluk van de Utrechter in 2030 te bevorderen en daarnaast de economische positionering van de regio als het gezonde hart van Nederland te versterken*. Dit heeft de HHU gezamenlijk vastgesteld in het White Paper dat het DSC in 2020 heeft geschreven namens de deelnemende netwerkpartners (Health Hub Utrecht, 2020b)¹. Dit is dus het doel waar prestatie-indicatoren op toegespitst moeten worden. Het hoofddoel heeft drie subdoelen, met elk een eigen coalitie, opgericht binnen het netwerk. Dit zijn een soort ‘sub netwerken’ van deelnemende HHU-partners die zich op elk van de specifieke onderwerpen organiseren. Niet elke partner doet in elke coalitie mee en de partners zijn vrij om zelf te mogen bepalen in welke zij meedoen. De coalities zijn: wijkgerichte preventie, digitale transformatie en aantrekkelijke arbeidsmarkt (Afbeelding 1). De coalitie wijkgerichte preventie is gericht op het verbeteren van de eerste duizend dagen van kinderen, op gelukkig en gezond zelfstandig oud worden en op het versterken van de gezonde leefomgeving. De coalitie digitale transformatie is erop gericht om innovaties in de zorg technologie in te kunnen zetten in de zorg. Waarbij bijvoorbeeld gedacht kan worden aan een persoonlijke gezondheidsomgeving voor alle Utrechters. De coalitie aantrekkelijke arbeidsmarkt is gericht op de arbeidsmarkt van de toekomst. Er wordt verwacht dat het aantal openstaande vacatures in de zorg de komende jaren alleen maar toe gaat nemen. Deze nijpende vraag naar personeel en het toenemende gebruik van technologie in de zorg, vraagt een hele andere populatie van zorgmedewerkers in de brede zin van het woord.

Om de analyse van de casus goed in de context te kunnen plaatsen zal eerst uiteengezet worden wat de kenmerken van deze casus precies zijn. De kenmerken van het netwerk worden beschreven aan de hand van de vijf kenmerken zoals beschreven in het theoretisch kader: 1)

¹ Bron afkomstig van de gemeente Utrecht (niet publiekelijk toegankelijk)

Governance, 2) Vrijwilligheid, 3) Fase van ontwikkeling, 4) Publiek/privaat, 5) Afhankelijkheid.



Afbeelding 1: Doelstelling(en) en coalitie verdeling HHU (Health Hub Utrecht, 2020b)²

Governance

Er zijn drie verschillende soorten netwerksamenwerkingen. Het zelf leidende netwerk, het netwerk met een leidende organisatie en het netwerk met een ondersteunende organisatie. De HHU valt in deze laatste categorie. De HHU wordt namelijk ondersteund door het Design & Support Centrum [DSC] (Health Hub Utrecht, 2020a)³. Het DSC heeft drie kwartiermakers uit respectievelijk de publieke, private en creatieve sector. Zij zijn de administratieve trekkers van de netwerksamenwerking. Daarnaast zijn er vanuit verschillende organisaties enkele medewerkers afgevaardigd die meehelpen aan de praktische taken rond de netwerksamenwerking. Het DSC ondersteunt het netwerk in al haar strategische, praktische en creatieve bezigheden, maar is door de opstartende fase ook van belang voor een ‘duwtje in de goede richting’. Dit betekent dat de kwartiermakers tot nu toe een grote leidende rol hebben gehad in het vormgeven van het samenwerkingsproces. Daarbij houden zij zich expliciet niet bezig met de inhoud (H. Linden, persoonlijke communicatie, 25 maart 2021), maar vooral met administratieve ondersteuning. In dat opzicht is het DSC een typische Network Administrative Organisation [NAO] zoals beschreven door Provan en Kenis (2008). Het idee van een NAO is dat zij als een administratieve organisatie is opgezet om het netwerk te besturen en/of te begeleiden in alle activiteiten. NAO's die door de overheid geleid worden, worden volgens Provan en Kenis (2008) vaak opgezet aan het begin van het ontstaan van de netwerksamenwerking. Deze trend is ook waarneembaar bij de HHU. Hoewel de HHU vanuit de Citydeal geïnitieerd is vanuit de gemeente Utrecht en vanuit die hoedanigheid een voorloper

² Bron afkomstig van de gemeente Utrecht (niet publiekelijk toegankelijk)

³ Bron afkomstig van de gemeente Utrecht (niet publiekelijk toegankelijk)

van het DSC in het leven had geroepen, wordt het netwerk nu niet meer bestuurlijk geleid door de gemeente Utrecht maar door een brede vertegenwoordiging van bestuurders uit alle organisaties. Het DSC is daarbij administratief ondersteunend.

Vrijwilligheid

Alle HHU-partners en ondersteuners hebben zich aangesloten bij de netwerksamenwerking. Daarbij is gezamenlijk een White Paper opgesteld, waarmee de bestuurders van de verschillende organisaties hebben aangegeven dat ze de doelstellingen van de HHU steunen. Dit laatste verbindt echter nog steeds geen verplichtingen aan de partner. De HHU is dan ook een vrijwillig netwerk. Echter is het netwerk niet ontstaan vanuit de werkvloer maar vanuit bestuurders binnen organisaties. Daarmee is het een uitzondering op de regel dat vrijwillige samenwerkingen vaak *bottom-up* ontstaan. Op dit moment is wel gesprek over het gezamenlijk financieren van de NAO, zoals hieronder wordt beschreven. Hierdoor verschuift de mate van vrijwilligheid naar meer verbinding.

Fase van ontwikkeling

In het theoretisch kader zijn vier fases van een netwerksamenwerking onderscheiden aan de hand van het model van D'Aunno en Zuckerman (1987). De opkomst van een coalitie, de transitie naar een netwerk, de volwassenheid van het netwerk en het 'kritieke kruispunt'. De HHU bevindt zich momenteel in de tweede fase, de transitie naar een netwerk. Dit blijkt vooral uit de faseringen die de HHU aan zichzelf heeft gegeven in de White Paper. Daarbij bestaat de eerste fase van 2019 t/m 2022 (getiteld Samen Starten) uit onder andere: "*ontmoeten alle verschillende partnerorganisaties elkaar steeds intensiever en starten samenwerkingen op om elkaar beter te leren kennen [...] Ook regelen de partners in deze fase het fundament onder het netwerk, leidende principes en een governance structuur*" (Health Hub Utrecht, 2020b, p. 64). De voorgaande fase, de opkomst van een coalitie wordt gekenmerkt door veel onzekerheid, vooral over de benodigde middelen. De HHU is opgericht in 2019 en heeft tot nu toe vooral de focus gehad om meer partners aan te laten sluiten bij het netwerk. Elke nieuwe partner die aansloot werd dan ook gevierd (M. Verschelling-Hartog, persoonlijke communicatie, 7 juni 2021). Dit bracht echter ook veel onzekerheid met zich mee over de vraag: Wie betaalt wat? Op dit moment zit het netwerk in de tweede fase. Deze wordt gekenmerkt door de motivatie van alle organisaties om gezamenlijke doelen te gaan halen. Dit sentiment leeft onder alle partners, en ook onder de leden van het DSC (M. Verschelling-Hartog, persoonlijke communicatie, 7 juni 2021). Hierover volgt later in dit onderzoek meer.

Publiek/privaat

Deze categorie onderscheidt netwerken op basis van de structuur van eigenaarschap van de deelnemende partners. Er zijn drie verschillende categorieën organisaties: publiek, privaat en non-profit. De HHU-partners zijn organisaties, of vertegenwoordigende organisaties vanuit alle drie de categorieën (zie Tabel 5). Echter zijn de verdelingen tussen die drie categorieën niet evenredig verdeeld. Het overgrote deel van de partners komen uit het publieke domein zoals gemeenten en provincie, en semipubliek domein bijvoorbeeld ziekenhuizen en buurtteamorganisaties, onderwijs- en onderzoeksinstituten. Dit zijn dus in het algemeen publieke en non-profit organisaties. De private sector is ondervertegenwoordigd in de HHU. De HHU heeft dit zelf ook gesignaleerd. Daarom hebben zij gevraagd of een prominente private partner uit de regio, de Regionale Ontwikkelingsmaatschappij [ROM] Utrecht zich wil aansluiten bij het netwerk. De ROM Utrecht is een organisatie die producten aanbiedt om de groei van individuele bedrijven te stimuleren. Dit private perspectief van concrete zaken snel aan kunnen pakken wordt vooral in de aanloop naar en in de volgende fase van het netwerk belangrijk.

Netwerkpartners	Samenwerkende organisaties	Geïnteresseerd in samenwerking
Gemeente Utrecht	Gemeente Oudewater	Nederlandse Zorg Autoriteit
Gemeente De Bilt	Gemeente De Ronde Venen	IGJ
Gemeente Driebergen-Zeist,	Gemeente Montfoort	Alles Is Gezondheid
Gemeente Nieuwegein	Gemeente Lopik	Instituut voor Positieve Gezondheid
Gemeente Woerden	Gemeente Wijk bij Duurstede	NPHF Federatie voor gezondheid
Gemeente Stichtse Vecht	Gemeente Utrechtse Heuvelrug	Jaarbeurs Utrecht
Gemeente Vijfheerenlanden	Gemeente Amersfoort	BeBright
Gemeente Bunnik	Altrecht	StartUp Utrecht
Gemeente IJsselstein	Nivel	Pharos
Gemeente Houten	Utrechtzorg	
Provincie Utrecht	Raedelijn	
Utrecht Science Park	Huisartsen Utrecht Stad	
Economic Board Utrecht	GGD Regio Utrecht	
RIVM	RAVU	
TNO	U CREATE	
Universiteit Utrecht	Pazio	
Hogeschool Utrecht	Hoogstraat	
Hogeschool voor de Kunsten	Wilhelmina Kinderziekenhuis	
ROC Midden Nederland	Unicum huisartsenzorg	
MBO Utrecht	Lister	
UMC Utrecht	Creatieve Coalitie voor Gezondheid	
Sint Antonius Ziekenhuis	Uzelf	
Diakonessenhuis	kUS	
Saltro	Zilveren Kruis	
Reinaerde	Wijkinitiatieven Utrecht Oost, Kanaleneiland, Leidsche Rijn	
Buurtteamorganisatie Sociaal Utrecht	KOOS Utrecht	
Lokalis		
De Rijnhoven		
Careyn		

Tabel 5: Overzicht deelnemende partners per 2020 (Health Hub Utrecht, 2020b)⁴

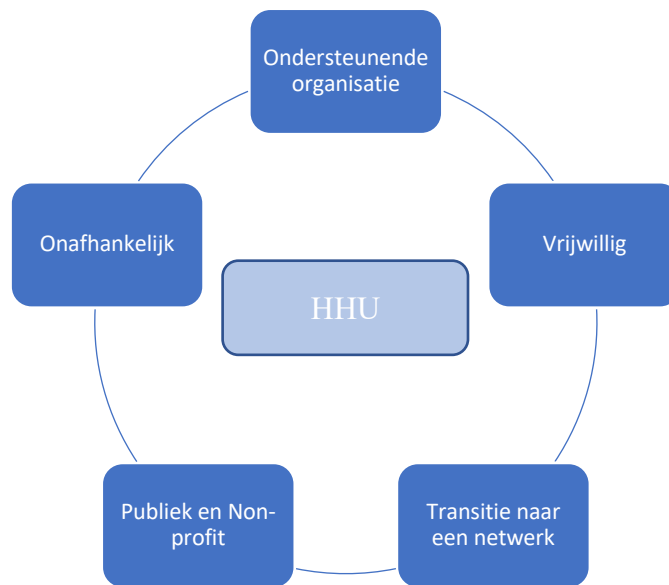
Afhankelijkheid

Als laatste kenmerk is het mogelijk om netwerken te onderscheiden op afhankelijk, onafhankelijk en onderling afhankelijke organisaties. De HHU-partners zijn, op het moment van schrijven, een financiële verplichting met elkaar aangegaan. Deze verplichting is echter betrekkelijk klein en heeft alleen betrekking op de kosten van het DSC als NAO en eventuele kosten verbonden aan het organiseren van de eerste bijeenkomsten (Gemeente Utrecht, 2021)⁵. De grote kosten betreft de uitvoering van specifieke projecten zijn nog niet vastgesteld en het wordt aan de coalities overgelaten hier dekking voor te organiseren wanneer hier meer bekend

⁴ Bron afkomstig van de gemeente Utrecht (niet publiekelijk toegankelijk)

⁵ Bron afkomstig van de gemeente Utrecht (niet publiekelijk toegankelijk)

over is. Daarnaast is er een paar kleine projecten gestart binnen de coalities, waarin een aantal van de netwerkpartners met elkaar samenwerkt. Al zijn deze projecten niet altijd geïnitieerd vanuit de HHU, maar soms ook op eigen initiatief van netwerkpartners. Dus hoewel de HHU-partners momenteel nog geen grote afhankelijkheid hebben van elkaar, is er wel een kleine mate van onderlinge afhankelijkheid te zien. Hiermee is de eerste empirische deelvraag beantwoord: *Wat zijn de kenmerkende aspecten van de netwerksamenwerking?* Dit zijn: Het heeft een ondersteunende organisatie, de deelname is vrijwillig, de HHU zit momenteel in de fase van een transitie naar een netwerk, het bestaat voornamelijk uit publieke en non-profit organisaties en de partners zijn nog relatief onafhankelijk van elkaar. In onderstaande Figuur 3 is dit schematisch weergegeven. Door de fase waarin de netwerksamenwerking zich bevindt zijn ze bezig met het nadenken over hoe zij gaan vaststellen of de doelstellingen behaald zijn en welke vorm van prestatiemeting daarbij hoort.



Figuur 3: Kenmerken van de HHU

4.2 Resultaten prestatie-indicatoren

Doordat de netwerkpartners nog aan het nadenken zijn hoe zijn de prestatiemeting willen gaan invullen gaat dit deel in op de tweede empirische onderzoeksvraag: *Welke voorkeuren hebben de betrokken netwerkpartners voor het meten van de prestaties van de netwerksamenwerking?* Daarbij is het onderscheid gemaakt tussen brede prestatie-indicatoren en specifieke prestatie-indicatoren. Om te achterhalen waar de voorkeur van de respondenten tussen de twee soorten prestatie-indicatoren naar uit gaat is daar tijdens het interview stil bij gestaan. Er is hen gevraagd wat volgens hen het doel/de doelen zijn van de HHU en hoe moet worden vastgesteld dat deze gehaald worden. Voor meer context is tevens vraag gesteld hoe de respondenten momenteel vaststellen dat het doel/de doelen binnen hun eigen organisatie wordt gehaald. Uit de interviews blijkt dat de voorkeuren van de respondenten uit elkaar liggen. Daarbij zijn ze in te delen in drie soorten voorkeuren: Een voorkeur voor specifieke prestatie-indicatoren (S), brede prestatie-indicatoren (B) en een combinatie van specifieke en brede indicatoren (S+B). In Tabel 6 staan de data uit de interviews weergegeven.

Resp.	PI eigen	PI HHU
R1	S+B	S+B
R2	S	S
R3	S	S
R4	S+B	S+B
R5	B	B
R6	S+B	S+B
R7	B	S
R8	B	S
R9	S	S
R10	S	S
R11	S	B
R12	S+B	S+B

Tabel 6: Voorkeuren prestatie-indicator in de eigen organisatie (PI eigen) en voor de HHU (PI HHU)

Brede PI

Wat als eerste op valt is dat slechts twee respondenten voorstander zijn van het meten van de prestaties in de HHU door middel van brede prestatie-indicatoren. Een brede prestatie-indicator wordt gedefinieerd als: Een indicator van prestaties die verschillende waarden en doelen reflecteert en meerdere, complexe en/of lange termijn uitkomsten kan hebben. Dit komt in het interview naar voren en wordt verduidelijkt door de volgende uitspraak: “... ik zie vooralsnog niet heel veel harde prestatie-indicatoren die daar hun werk gaan doen.” (R5). Hiermee verwijst respondent 5 naar het feit dat de doelstellingen in het netwerk momenteel nog erg groot en bestuurlijk geformuleerd zijn. De doelstellingen op zich zouden goed zijn maar lenen zich niet om goed gemeten te worden. Op de vraag of de prestaties überhaupt gemeten moeten worden antwoordt respondent 5: “Voor mij niet. Ik ben niet opzoek naar het succes van de Health Hub. Ik ben opzoek naar: slaagt de Health Hub erin om allerlei projecten in de lucht te houden...” Dit geeft de reden waarom respondent 5 content is met brede prestatie-indicatoren, namelijk dat de respondent het belangrijker vindt dat er iets uit de HHU komt waar de burgers uit de regio Utrecht iets aan hebben, dan dat het op zoek is naar het succes van de organisatie als geheel. Respondent 11 deelt deze mening dat brede prestatie-indicatoren beter bij een netwerksamenwerking past. Deze respondent wijst namelijk op het feit dat aantallen en percentages interessant zijn om te meten “maar dat meer verhalend past meer bij netwerken.” (R11). Hiermee verwijst deze respondent naar het verhaal achter de cijfers waarmee uitgelegd wordt wat de inwoners van de regio Utrecht aan de HHU hebben. De verklaring die gegeven wordt voor deze voorkeur is dat het meten van prestaties door middel van brede prestatie-indicatoren een recentelijk fenomeen is, net als dat netwerksamenwerkingen een relatief recentelijk fenomeen zijn waardoor de organisatie van respondent 11 nog niet genoeg tijd heeft gehad om zich aan te passen, maar bij het opzetten van een nieuwe organisatie, de HHU, de voorkeur uit gaat naar de nieuwste manier van prestatiemeten. “[...] dan heb je het over een jaar of vier [opkomst verhalende prestatiemetingen]” (R11).

Specifieke PI

Veel respondenten geven aan dat hun voorkeur uitgaat naar het meten van de prestaties van de HHU door middel van specifieke prestatie-indicatoren. Een specifieke prestatie indicator wordt in dit onderzoek gedefinieerd als: Een indicator van prestaties die makkelijk te kwantificeren is en daardoor vaak niet voor meerdere interpretaties vatbaar. Een van de meest sprekende voorbeelden waarbij de voorkeur voor een specifieke prestatie indicator naar voren komt is wanneer de respondent gebruik maakt van de afkorting KPI. Dit staat voor *Key Performance Indicator*. Dit is een term uit de bedrijfskunde waarmee wordt bedoeld dat er een variabele is

waarmee de prestaties van een onderneming geanalyseerd kunnen worden. KPI's zijn in de bedrijfskunde vrijwel altijd kwantitatief ingestoken en zo worden ze door de respondenten ook geïnterpreteerd. Op de vraag hoe de prestaties van het netwerk gemeten moeten worden antwoordt respondent 3: *"A: nee er zijn geen KPI's en B: dat vinden wij eigenlijk niet zo handig."* Hier geeft een respondent duidelijk aan dat het wel handig zou zijn als er KPI's waren, daarmee spreekt hij een voorkeur uit voor specifieke prestatie-indicatoren.

Sommige van de respondenten komen niet direct met een duidelijk antwoord op de vraag hierboven. Wanneer vervolgens doorgevraagd wordt of zij een voorbeeld of voorbeelden kunnen geven van hoe zij de prestaties van het netwerk kunnen meten, dan noemen ze de specifieke KPI's waar zij gebruik van willen maken in de HHU. Zo geeft respondent 2 aan: *"Het aantal startups wat groeit in de medische technologie. Het aantal Fieldlabs wat [in] de regio is gemaakt om te experimenteren, het aantal keer dat er echt vernieuwende behandelmethoden worden neergezet. Dat soort KPI's zou ik daar dan verwachten."* (R2). Respondent 3 heeft het daarentegen over het streven *"naar 50% externe financiering van mijn activiteit. Dat zou ik een KPI kunnen noemen."* (R3). Respondent 9 geeft aan dat er bijvoorbeeld gebruikt mag worden van een concrete KPI zoals *"het percentage openstaande vacatures met 20% verminderen"* (R9). Dit zijn allemaal voorbeelden van antwoorden die wijzen op een voorkeur voor specifieke prestatie-indicatoren, doordat de genoemde KPI's allemaal expliciet kwantitatief van aard zijn. Daarnaast kwam in het interview met respondent 9 na het geven van bovenstaand antwoord ter sprake of deze respondent kan reflecteren op het gebruik van brede prestatie-indicatoren zoals: *Vinden we dat we het goed gedaan hebben?* Hierop antwoordt respondent 9: *"[...] natuurlijk zegt de slager dat z'n eigen vlees lekker is. Dat moet je niet vragen" [...] "Dat lijkt me niet het beste nee. Die zou ik veel te subjectief vinden"* (R9). Hieruit blijkt dat respondent 9 niet alleen een voorkeur heeft voor specifieke prestatie-indicatoren maar het gebruik van brede prestatie-indicatoren ook geen voorkeur zou hebben.

Een enkeling noemde daarbij dat het wel belangrijk is om eerst de doelen van de HHU vast te stellen met elkaar. *"Als je het [over de doelen] eens bent, dan kan je dat wel vertalen naar KPI's [...]"* (R2). Hiermee wijst respondent 2 naar iets waar respondent 3, onder het kopje Brede indicatoren, ook al aan raakte: de doelstellingen van de HHU zijn nog relatief breed en bestuurlijke geformuleerd en dat daar eerst concretere doelstellingen moeten komen. Daarna zouden daar volgens respondent 2 duidelijk meetbare KPI's uit te halen zijn. Daarbij kan gedacht worden aan één van de voorgaande voorbeelden die respondenten 2, 3 en 9 geven. Deze gedachte dat het concreter moet, wordt ook onderstreept door respondent 10: *"[Na het vaststellen van de doelen] moet je toch gewoon dat opknippen in kleine stukjes. Als je een commitment hebt dan kan je dat in jaarplanning stoppen en daar kan je toch KPI's opzetten die je dan kan bewaken"* en door respondent 8: *"Mijn kritiek op de White Paper was: Het is heel erg mooi wat erin staat, maar ik zei: Hoe gaan we dat nou SMART maken? Hoe gaan we dat nou meten?"* Het begrip SMART is net als KPI, een afkorting die over is komen waaien vanuit de bedrijfskunde. Het staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden. Vooral de 'M' van Meetbaar is de rede waarom dit begrip onder de voorkeur voor een specifieke prestatie-indicator valt.

Respondenten 7 en 8 geven aan het vaststellen of de doelstellingen van de HHU gehaald worden vooral meetbaar moeten zijn. *"Waar moeten die effecten meetbaar zijn? Die moeten toch denk ik gewoon bij de burgers meetbaar zijn."* (R7) en *"Ik vind als je ambitieus bent en je vindt dat je iets moet betekenen en je bent zelf zo ambitieus dat je dit zegt: gezondheid en geluk bereikbaar voor iedereen [...] Dan moet je ook kunnen laten zien dat je dit ook gedaan hebt."* (R8). Waarbij respondent 7 zelfs zo ver durft te gaan door te concluderen: *"[...] meetbaar moet het natuurlijk allemaal zijn. Dat zit natuurlijk ook wel in het woord prestatie."* (R7). Hier komt een bias van de respondent naar voren over het woord 'prestatie'. Nergens in het interview wordt door de interviewer gesuggereerd dat prestaties meetbaar moeten zijn, maar de

respondent is daar wel van overtuigd. Dit heeft wellicht ook te maken met het feit dat de respondent een voorkeur heeft voor data gedreven werken. *“Ik hou toch wel van een beetje data gedreven werken. Zeker met een wat grotere doelstelling. Want het is mooi om vanuit je hart te spreken en je onderbuik, maar enige vorm van data-fundament lijkt mij zeer zinnig”* (R7). Hieruit is de voorkeur voor een specifieke prestatie-indicator te verklaren. Respondent 8, die tevens voorstander is van het meetbaar maken van de prestatie, gaf daarbij als voorbeeld: *“Je hebt de scholen waar kinderen naar toe gaan. Je weet of ze er wel zijn en of ze er niet zijn. Als ze er zijn, dan weet je wat de prestaties zijn. Als de prestaties onder de maat zijn, dan weet je dat je daar extra dingen voor moet gaan doen.”* Ook respondent 8 lijkt dezelfde voorkeur te delen als respondent 7. Ook hier wordt de voorkeur gegeven voor het meetbaar maken van prestaties, om die vervolgens te gebruiken voor het inzetten van bepaalde interventies.

Combinatie

Sommige van de respondenten geven echter geen duidelijke voorkeur aan voor een brede of een specifieke prestatie-indicator. Zij zoeken juist naar de verbinding tussen de twee omdat ze daar de kracht van in zien of omdat ze juist de beperkingen van het gebruik van een van de twee soorten indicatoren lijken te kennen. Zo geeft respondent 1 aan een voorstander te zijn van *“[...] een model waarin niet alleen harde KPI's zijn maar ook wel kwalitatieve KPI's.”* Waar eerder KPI's vooral als kwantitatief en meetbaar worden gekenmerkt, is respondent 1 ervan overtuigd dat KPI's ook een kwalitatieve, en daarmee bredere, betekenis hebben. Daarbij wordt het volgende voorbeeld gegeven: *“Om vast gelijk even m'n punt te maken. Dus je moet aan de bewoner vragen: Ben je gelukkig en gezond en daar een kwalificatie aan kunnen verbinden.”* (R1). Wat hierbij opvalt is dat de respondent de term kwalificatie gebruikt. Een kwalificatie hoeft namelijk niet per se kwantitatief te zijn, maar kan kwalitatief zijn of een combinatie van de twee. Respondent 12 is ook voorstander van deze uitvraag bij de burgers maar vindt het wel van belang dat een groot deel van de prestaties van de HHU wel meetbaar moeten zijn. Respondent 12 is dus ook voorstander van een gecombineerde prestatie-indicator: *“[...] ik vind wel dat dat maar meetbaar moet zijn [...] Het derde is dat we over een aantal jaar toch bij burgers in de wijk een uitvraag moeten doen [...]”* (R12).

Waar respondent 1 meer de nuance tussen een brede en een specifieke prestatie-indicator opzoekt, lijkt respondent 6 zich bewust van de beperkingen van beide indicatoren en is daarom een voorstander om ze allebei tegelijkertijd in te zetten: *“[...] een aantal harde randvoorwaarden: doen alle partijen wel echt mee, leveren ze ook echt input, [...], gewoon harde dingen, [...] Maar ook een aantal zachte dingen: zijn de mensen die in de Health Hub participeren tevreden, als we inwoners spreken merken die er dan wat van[...]”* (R6). Waarna wordt aangegeven: *“Dus die zachte informatie alleen is geen hard beeld en die harde informatie alleen ook niet.”* (R6). Hieruit blijkt echt de voorkeur voor een gecombineerde prestatie-indicatoren, omdat beide soorten indicatoren niet een volledig beeld geeft van de prestaties van het netwerk. Deze probleemstelling komt ook in de literatuur terug en wordt gedeeld door respondent 4: *“Eigenlijk vind ik ook dat, als je het hebt over prestatie-indicatoren, dat je het [aan de doelstellingen van de HHU] zou moeten meten. Maar goed dat is natuurlijk moeilijk, want dat is een heel erg afgeleiden prestatie indicator, waarvan je bovendien ook nog eens beïnvloed wordt door heel veel factoren die je niet onder controle hebt.”* Respondent 4 is door de beperkingen in de prestatie-indicatoren voorstander om de prestaties van de HHU te meten door middel van wetenschappelijk onderzoek. *“Met al die kennispartners zou je dan een onderzoekscomponent willen opzetten waaruit je toch kunt zeggen: als we dit onderzoek nou uitvoeren, dan weten we straks met redelijke zekerheid te zeggen dat ons werk er ook toe gedaan heeft.”* (R4). Hieruit blijkt die voorkeur voor wetenschappelijk onderzoek naar het behalen van de doelstellingen van de HHU. Dit laat zien dat de respondent geen voorkeur heeft voor specifieke of brede prestatie-indicatoren die gekozen worden door de netwerkpartners zelf,

maar door onafhankelijke onderzoekers die niet aan de beperkingen van een brede of een specifieke prestatie-indicator gebonden zijn.

Daarmee is de tweede empirische deelvraag beantwoord: *Welke voorkeuren hebben de betrokken netwerkpartners voor het meten van de prestaties van de netwerksamenwerking?* Hoewel tussen sommige respondenten overeenkomsten bestaan, zijn er veel verschillende meningen betreft de voorkeur voor het meten van de prestaties van de HHU. Daarom moet worden gekeken naar de rol van de factoren vertrouwen, doelconsensus en complexiteit en hoe de verschillende netwerkpartners tegen deze factoren aankijken. Deze verschillen in voorkeuren zijn mogelijk door deze drie factoren te verklaren. Zo kunnen de respondenten met een voorkeur specifieke prestatie-indicatoren wellicht de complexiteit van het probleem onderschatten of wellicht hebben zij geen vertrouwen in de rest van de netwerkpartners. Hier wordt in het volgende deel dieper op in gegaan.

4.3 Resultaten drie factoren

Dit deel gaat in op die vraag hoe de drie factoren een rol spelen in binnen de HHU en welke perceptie van die factoren de netwerkpartners hebben. Dit gebeurt aan de hand van de derde empirische deelvraag: *Hoe spelen de factoren vertrouwen, doelconsensus en complexiteit een rol in het netwerk en hoe kijken de netwerkpartners daar tegenaan?*

Vertrouwen

Vertrouwen wordt in dit onderzoek gedefinieerd als: *De perceptie van actoren dat de intentie van andere in lijn is met hun eigen intentie en dat daarmee kwetsbaarheden worden geaccepteerd.* Vanuit deze definitie is aan de respondenten gevraagd wat zij goed en slecht vinden gaan aan de samenwerking binnen de HHU. Doordat verwacht kan worden de intentie van andere en de acceptatie van kwetsbaarheden vaak geen onderwerpen zijn waar bestuurders graag over spreken, moet de mate van vertrouwen gezocht worden in vaak kleine subtiele uitspraken. Vooral de acceptatie van kwetsbaarheden kan hem soms zitten in een positieve sfeer of over het gezag wat zij hebben over een onderwerp.

De meerderheid van de respondenten die een element van vertrouwen benoemt tijdens de interviews, heeft dit gedaan op een positieve manier. Zo zegt respondent 3: *“Ik geloof niet dat men argwanend naar elkaar is ofzo”* Dit lijkt in eerste instantie niet overtuigend positief, maar later in het interview zegt de respondent iets waaruit blijkt dat het wel als positief geïnterpreteerd moet worden: *“Die trust [vertrouwen] moet worden opgevoerd naar een next level [in de beginfase]. Dat is allemaal goed gegaan.”* (R3). Hierbij verwijst de respondent naar de doorstart naar de volgende fase van het netwerk, waarbij vertrouwen belangrijk is om gezamenlijk tot uitvoering van een project over te kunnen gaan. Volgens respondent 3 is dat vertrouwen wellicht nog niet compleet maar het is in ieder geval hoger dan bij de start van het netwerk. Hieruit blijkt dat respondent 3 positief aankijkt tegen het vertrouwen binnen het netwerk. Respondent 8 heeft het in positieve zin meer over de interactie tussen de verschillende partners op het moment dat er moeilijke gesprekken gevoerd worden. Daarbij wordt benadrukt dat de verschillende partners binnen de HHU niet op zoek zijn naar de meeste invloed, maar dat iedereen het doel van de HH voor de eigen belangen of meningen kan zetten: *“In zo’n discussie [over de juridische grondslag van de HHU] gaat namelijk het positiespel zich afspeelen. En als het positiespel gespeeld wordt dan weet je al dat het niet meer over de inhoud gaat. Dan gaat het over wie het voor het zeggen gaat krijgen in een omgeving. Het aardige was dat het in de Health Hub discussie eigenlijk niet aan de orde is geweest.”* (R8). Volgens respondent 8 is het niet aan de orde geweest omdat gedurende de gesprekken alle partners alleen maar willen praten over *“[...] welke vorm het meest effectief is om de samenwerking het meest gladjes te laten verlopen.”* (R8). Het ‘positiespel’ waar respondent 8 naar verwijst is *“[...] dat de meeste betalende ook de meeste invloed gaan krijgen. Daar moet je van weg blijven. Dus tot*

nu toe bevalt het gesprek me wel.” Het feit dat volgens respondent 8 niet gesproken wordt over invloed over de netwerksamenwerking kan wijzen op een mate van vertrouwen tussen de partners, waarbij iedereen elkaar op gelijke voet weet te accepteren.

Deze acceptatie van de andere partners wordt ook onderstreept door respondent 10: *“Ik heb het idee dat als wij het gesprek, het bestuurlijke gesprek, met elkaar hebben dat het een gesprek is waarin mensen gewoon vrij en onverveerd bij kunnen dragen. [...] Mensen voelen de ruimte om gewoon te zeggen wat ze vinden.”* Op de vervolgvraag hoe die ruimte zich uit in de praktijk antwoordt de respondent: *“[...] dan merk ik gewoon dat iedereen de ruimte voelt om daarover te spreken en daarover te zeggen. Dat daar ook wel onderling kritische noten worden gekraakt. Bijv. moet dit nou echt zo veel geld kosten of heb ik hier wel een rol als RIVM [hypothetisch]? Dat wordt wel uitgesproken. Dat soort zaken.”* (R10). Door deze uitspraak wordt het duidelijk dat het gesprek binnen de HHU niet alleen maar gericht is op het vermijden van confrontaties. Binnen de HHU wordt blijkbaar dus ook wel eens kritiek geuit op ideeën en zelfs op de deelname van bepaalde partners. Zo is respondent 10 er op uit om free-riders uit het netwerk te herkennen en te benoemen: *“Maar wat je wel hebt als je het wat strakker afstelt. Dan vallen eventuele free-riders wel op.”* Free-riders zijn een voorbeeld van een kwetsbaarheid binnen een netwerksamenwerking, want ze dragen tenslotte niets bij aan het oplossen van het probleem. Later in het interview vertelt respondent 10 dat het vinden en benoemen van deze free-riders het belangrijkste is en deze niet uit het netwerk hoeven te worden gezet. Respondent 10 vindt het geen probleem als deze free-riders meedoen, zolang maar bij iedereen hun positie binnen het netwerk bekend is. Daarmee wijst dit dus volgens de definitie van vertrouwen, waarbij kwetsbaarheden worden geaccepteerd, op een gebrek aan vertrouwen. Dit blijkt uit het feit dat deze respondent de positie van de free-riders dus niet accepteert, omdat deze bij alle partners bekend moeten zijn. Ondanks het feit dat deze kritiek wel wordt uitgesproken, voelen de partners zich nog steeds vrij en onverveerd om bij te dragen. Dit is een teken van een bepaalde mate van vertrouwen onder de partners. Zeker in combinatie met het feit dat eigenlijk geen enkele partner in het netwerk daar met een winstoogmerk zit: *“volgens mij zijn dit allemaal partijen die elkaar vertrouwen. Grof gezegd non-profit, waardoor je op geen enkele manier de angst hebt om te denken dat je wordt leeggeplukt”* (R11).

Respondent 9 heeft het, net als respondent 3 eerder, over de doorstartende fase van het netwerk. In het begin van een netwerk kennen de meeste partners elkaar nog niet, of nog niet goed genoeg. Dit leidt ertoe dat men in het begin eerst elkaar moet leren kennen voordat kan worden besloten of zij elkaar wel vertrouwen. *“Dat betekent dat je eerst aan elkaar moet wennen”* (R9). *“[...] ik denk dat ze [de partners] elkaar respecteren en dat ze elkaar belangrijk vinden”* (R9). Het respect wijst op een bepaalde mate van kennis van elkaar hebben en het feit dat respondent 9 van mening is dat de partners elkaar belangrijk vinden wijst op vertrouwen in elkaar. In plaats van de eigen belangen belangrijk te vinden, vinden de partners blijkbaar elkaar juist belangrijk. Deze beginfase van het netwerk is momenteel bijna voorbij. Het netwerk zit nu in de fase van een transitie naar een netwerk. Toch lijken niet alle benodigde zaken voor die transitie al goed uitgesproken. Zo geeft respondent 4 aan: *“Ik snap dat zo’n netwerkorganisatie zich eerst moet ontwikkelen. Daar moeten mensen bij elkaar komen en die moeten een beetje aan elkaar snuffelen en die moeten een beetje denken: dit is leuk. Op een gegeven moment dacht ik: dat weten we nu dan wel. Ik vind dat we eigenlijk nu wel concrete dingen moeten gaan zien”* (R4). Hieruit blijkt dat binnen de HHU vooral gefocust is op kennismaken en vertrouwen/enthousiasme opbouwen, maar dat er nog niet gesproken is over aan welke concrete doelstellingen gewerkt gaat worden. Dit laat zien dat de netwerkpartner wellicht de echte conflicten nog uit de weggaan, om het vertrouwen (nog) niet te schaden. Respondent 5 ziet ook dit gebrek aan specifieke doelstellingen en dat hier nog niet over gesproken is: *“Daar moet een vertrouwen zijn, dan moet je tegen elkaar eerlijk en open zijn over welke belangen we hebben en er mee spelen. Een heleboel dingen die we nog niet met elkaar gedeeld hebben.”* (R5). De

transitie naar het formuleren van concrete doelen en daar concrete taken op uitgevoerd moeten worden leidt bij een aantal van de partners ook tot onzekerheid over het toekomstige vertrouwen binnen de HHU. *“Tot nu toe gaat het goed [het vertrouwen in elkaar], maar wie weet als er geld in het spel komt, dat er wat barstjes gaan ontstaan in deze alliantie.”* (R3)

Een enkele respondent was zeer negatief over de onderlinge mate van vertrouwen binnen de HHU. *“[...] het Antonius en het UMCU, die zijn niet altijd vrienden van elkaar geweest, laat ik het zo maar zeggen. Die vinden het af en toe ook wel een beetje eng wat de ander doet. Binnen de VVT zijn er ook clubjes die een beetje argwanend naar elkaar kijken.”* (R5). Respondent 5 is ook de enige respondent met een duidelijke voorkeur voor brede prestatie-indicatoren.

Als laatste is op te merken dat niet alle respondenten elementen van vertrouwen noemen wanneer gevraagd naar positieve of negatieve elementen van de samenwerking binnen de HHU (R1, R2, R6, R7, R12). Zij hebben niet duidelijk uitgesproken dat zij geen mening hebben, maar na herhaaldelijk doorvragen op positieve en negatieve elementen in de samenwerking binnen de HHU hebben zij niets gezegd wat met de mate van vertrouwen te maken heeft. Dit kan zijn omdat zij daadwerkelijk geen mening hebben over de mate van vertrouwen of dat zij deze wel hebben maar andere elementen relatief belangrijker vinden en er daarom niets over zeggen. In beide gevallen kan in ieder geval worden aangenomen dat de respondenten allen anders aankijken tegen vertrouwen binnen het netwerk. Hieruit blijkt dat ook dat de rol van het vertrouwen op de voorkeur voor prestatie-indicatoren bij deze respondenten niet van toepassing is. In Tabel 7 staat de rol van vertrouwen volgens de respondenten weergegeven. ‘+’ (plus) betekent daarbij dat de respondent positief aankijkt tegen het vertrouwen binnen het netwerk en ‘-’ (min) dat de respondent hier negatief tegenaan kijkt.

Resp.	PI eigen	PI HHU	Vertrouwen
R1	S+B	S+B	n.v.t.
R2	S	S	n.v.t.
R3	S	S	+
R4	S+B	S+B	-
R5	B	B	-
R6	S+B	S+B	n.v.t.
R7	B	S	n.v.t.
R8	B	S	+
R9	S	S	+
R10	S	S	+
R11	S	B	+
R12	S+B	S+B	n.v.t.

Tabel 7: Voorkeur prestatie-indicatoren + rol van vertrouwen

Doelconsensus

Uit de verschillende interviews blijkt dat de meningen over de doelconsensus binnen de HH ver uiteen liggen. Sommige respondenten zijn van mening dat de partners consensus hebben over de doelstellingen: *“Er was ook helemaal geen discussie over: wie betaalt hoeveel.”* (R8) *“We waren het redelijk makkelijk eens over de inhoud van de White Paper. [...] Hij is wel specifiek, dus dat is ook wel een hele fijne.”* (R8) of *“De gemeente heeft een opdracht op het gebied van preventie binnen de GGD, de gezonde leefomgeving. Die moeten gezonde stedelijke leefomgeving inrichten. De universiteit heeft een opdracht vanuit de wetenschap op het gebied van preventie en leefstijl. Je ziet dat die twee steeds dichter bij elkaar komen.”* (R9). Daarbij lijken beide respondenten zich wel bewust van het feit dat de werkelijke doelconsensus op algemene doelstellingen bereikt is en niet erg specifiek is. *“Dat vind ik zelf al een hele*

ingewikkelde, want wat gezondheid betekent dat vinden we al ingewikkeld om met elkaar vast te stellen.” (R8) en “Ik denk dat dat proces best soepel verlopen is. Dit gaat allemaal op grote lijnen, die delen we eigenlijk allemaal wel” (R9). Respondent 3 lijkt zich bewust van een belangrijk detail waarom partijen relatief makkelijk tot doelconsensus zijn gekomen: “Partijen hebben ook gezegd dat de helft van de agenda hen niet interesseert” Daarmee wordt bedoeld op het feit dat alle partners gezamenlijk hoog over doelstellingen voor de HHU hebben geformuleerd, maar voor de specifieke coalities zelf mochten bepalen waar zij wel of niet aansloten. Wanneer partners werken in de coalitie waar zij geïnteresseerd in zijn en zich daarmee automatisch niet meer bezig hoeven te houden met de hoog over doelstellingen, zullen zij wellicht geneigd zijn om positiever te denken over de hoog over doelstellingen en de manier waarop die tot stand komen, wetende dat zij hun eigen specifieke bijdragen daaraan leveren. Respondent 3 ziet dit ook doordat het vaststellen van de doelen goed gaat, maar dat in de uitvoering de partners wellicht nog wat steken laten vallen: “Ik vind de systematiek van het opzetten van agenda’s goed. Misschien een valse belofte her en daar. Maar dat mag [...]” Hieruit blijkt dat het gezamenlijk vaststellen van de doelstellingen goed gaat zonder “dat het tot slappe standpunten leidt.” (R3). Dit komt omdat de netwerkpartners dus zien dat niet iedereen dezelfde belangen heeft bij de HHU, maar dat het werken in verschillende coalities daarvoor een passende oplossing is. Hierdoor hebben de partners de verschillen “gewoon aanvaard, elkaarsbelangen begrepen, elkaars posities begrepen.” (R3). Dit gehele proces ging dan ook volgens respondent 5 relatief gemakkelijk: “Ik vond het vrij makkelijk [het vaststellen van de ambitie] omdat er ook heel veel realisme was bij de grote en kleine jongens over waar ze elkaar konden vinden”

Andere partners zijn vrij negatief over de doelconsensus (R1, R2, R12). Waarbij respondent 1 aangeeft dat het lijkt of de partners de gezamenlijke doelstellingen alweer vergeten zijn: “[...] volgens mij zou het wel eens goed zijn om met elkaar te bevestigen wat ook alweer die gezamenlijke doelen zijn en hoe we daar ons toe verhouden.” (R1). R12 is van mening dat er weinig doelconsensus is omdat het een grote netwerksamenwerking is. “En ik denk dat er heel veel gezamenlijke overlap is juist. Die moet je wel met elkaar definiëren, agenderen, synchroniseren dat we er in gezamenlijkheid aan gaan werken. [...] Nee, dat lukt nog niet.” (R12). Uit het interview met respondent 2 blijkt dat deze over het algemeen relatief positief is over de doelconsensus maar dat de doelstellingen nog relatief breed zijn en dat deze niet per se aan sluiten op die van zijn eigen organisatie. “Hun doel als: betere gezondheidszorg, kan ook nog heel vaag zijn en voor iedereen van anders betekenen.” en “Mijn doelstellingen als organisatie [...] Dat hoeven niet per se de doelen van de HH te zijn” (R2). Hiermee geeft respondent 2 aan dat het moeilijk is om tot doelconsensus te komen, omdat daarmee verwacht wordt dat van de eigen doelstellingen wordt afgestapt voor de HHU, of in ieder geval dat gedeeltelijk te doen.

Deze brede doelstellingen vormen een thema dat in veel van de andere interviews ook duidelijk naar voren komt (R5, R6, R7, R10). Uit deze interviews blijkt dat het voor de partners makkelijk is om tot doelconsensus te komen wanneer de doelen zo breed geformuleerd zijn dat niemand het ermee oneens kan zijn. Zo zegt respondent 5: “Dus ik vind dat er héél weinig meters worden gemaakt. Hoe komt het? Zoeken naar betekenis. Wel uiteindelijk mooie doelen op papier krijgen, maar de hoe-vraag. Hoe zullen we het dan gaan doen? Die heeft tot nu toe nog niet op tafel gelegen.” en “Inmiddels staat er in de doelstellingen wel iets moois, maar in hoe gaan we het nou doen zijn we nog niet zo heel erg opgeschoten.” Hieruit blijkt dat de hoog over doelstellingen een verbloemende werking hebben zodat de partners hier niet over uiteen vallen. Respondent 6 bevestigt dit ook met: “Wat je wel ziet is dat op een bepaald abstractieniveau een doelstelling zo geformuleerd wordt dat niemand het oneens kan zijn. Dus die doelstellingen sluiten wel heel erg aan, maar het komt heel erg op aan wat die doelstelling nou precies betekenen.” Respondent 7 verwoordt het anders, maar deelt deze mening ook: “Op

abstracties kan je altijd wel de handen in elkaar slaan. Maar om het nu echt in de organisatie die abstractie in beleidslijnen en doelstellingslijnen kunnen leiden. Die toch wel een paar stapjes concreter zijn.” En tijdens het interview met respondent 10 kwam hierover dezelfde mening naar voren. Respondent 10: “Terwijl de echt commitment zit voor mij hem op dat je een opdracht hebt en dat je echt moet leveren. Dat zijn we niet gewend om daarop te sturen.” Interviewer: Is dat nog niet of gaat daar geen verandering in komen? Respondent 10: “Wat bij betreft nog niet. Ik vind wel dat voor mij daar de ruimte voor verbetering zit.”. Toch bevestigt respondent 10 een bepaalde mate van doelconsensus: “Er is zeker wel een gedeeld beeld over de problematiek en de toekomst.” Echter blijft deze mate van doelconsensus vooral gericht op voorkeur voor het concreter maken van de doelen van de HHU. In Tabel 8 worden de percepties over doelconsensus weergegeven waarbij een ‘+’ betekent dat de respondent positief aankijkt tegen de doelconsensus binnen het netwerk en ‘-’ (min) dat de respondent hier negatief tegenaan kijkt.

Resp.	PI eigen	PI HHU	Vertrouwen	Doelconsensus
R1	S+B	S+B	n.v.t.	-
R2	S	S	n.v.t.	+
R3	S	S	+	+
R4	S+B	S+B	-	n.v.t.
R5	B	B	-	+/-
R6	S+B	S+B	n.v.t.	-
R7	B	S	n.v.t.	+
R8	B	S	+	+
R9	S	S	+	+
R10	S	S	+	+
R11	S	B	+	n.v.t.
R12	S+B	S+B	n.v.t.	-

Tabel 8: Voorkeur prestatie-indicatoren + rol van vertrouwen en doelconsensus

Complexiteit

In dit deel wordt in eerste instantie gekeken naar de complexiteit van het beleidsprobleem. Echter blijkt vervolgens dat ook de samenwerking zelf complex kan zijn.

De doelen van de HHU zijn hoog over geformuleerd. Een gelukkig en gezond Utrecht in 2030 is geen specifiek doel, maar juist zeer complex en multidimensionaal om te realiseren. Dit lijkt echter voor respondent 3 geen probleem te zijn. Deze is van mening dat de HHU flexibel genoeg is om zich een weg te kunnen banen door die complexe problemen heen en is dan ook te spreken over het aanpassingsvermogen van de netwerksamenwerking: “Dat is onze organisatie onze veerkracht, alle goede dingen die een hengel heeft [metaforisch]. Je kunt hem ook nog modulair maken, korter of langer. Dus we zijn heel agile en we kunnen onze consortium uitdagingen heel mooi mengen [...]” Echter is dit de enige respondent die dit positieve punt van de netwerksamenwerking weet te benoemen. De rest is van mening dat de problemen die de HHU graag wilt oplossen complex zijn (R1, R2, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R12). Een voorbeeld hiervan komt van respondent 8. Die zegt dat de samenwerking binnen de HHU bemoeilijkt wordt doordat de veelheid aan verschillende onderwerpen eigenlijk dezelfde aandacht verdienen, maar dit praktisch niet mogelijk is. “Het is dus een puzzel om met elkaar na te gaan denken over hoe de aandacht op een goede manier verdeeld wordt om ervoor te zorgen dat je op een gelijkwaardig niveau uit komt.” (R8). Dit komt volgens respondent 8 doordat de verschillen tussen de organisaties in de HHU groot zijn. Deze verschillen tussen alle werkwijze van de partners heeft tot gevolg dat het op de werkvloer moeilijk is om de verbinding te zoeken voor het behalen van het doel: “We zitten met allerlei verschillende soorten

organisaties met verschillende vormen van financiering, dat maakt het heel erg ingewikkeld om de keten goed dicht te krijgen en om de samenwerking goed te krijgen.” (R8). Deze mening wordt gedeeld door respondent 9: *“Zo’n enorme organisatie als de HHU, met ongeveer 35 partners, dat zijn zulke verschillende werelden.”* Respondent 10, 11 en 12 zien ditzelfde probleem maar benaderen het vanuit een omgekeerde blik. In plaats van dat partners vanuit de doelstellingen het lastig vinden om de verbinding op de werkvloer te vinden, zeggen de drie respondenten dat het lastig is om vanuit concrete uitkomsten van acties op de werkvloer de verbinding met de HHU-interventies te vinden doordat het probleem zo breed en multidimensionaal is. Respondent 10 zegt hierover: *“Maar je moet het dan wel altijd verbinden met de interventies van de HHU. Dat is vaak het moeilijk. Er zijn zo veel dingen die bepalen wat de uiteindelijke zorg van de uiteindelijke arts is. Dat wordt wel ingewikkeld om dat terug te leiden tot een HHU-interventie.”* (R10). Hieruit blijkt ook wel die complexiteit van het koppelen van de voorgeschreven zorg aan de doelstellingen van de HHU. Dit geeft enerzijds aan dat de doelstellingen van de HHU zeer hoog over zijn, maar anderzijds ook de complexiteit van de doelstellingen. Respondent 11 vindt het meten van de doelstellingen dan ook *“bijzonder moeilijk, omdat ik niet zou weten hoe je het moet meten”* (R11). Respondent 12 ziet deze complexe doelstellingen ook terug bij gezamenlijke projecten in de wijk die door verschillende organisaties worden uitgevoerd. De koppelingen tussen de burger en de HHU is ligt dan niet direct voor de hand: *“Dat kun je dan misschien niet zo meten dat de burger zich realiseert dat wij [HHU] dat zijn. Dat zal ingewikkeld blijven.”* (R12).

Een van de opvallende elementen die in veel van de interviews naar voren komt is de relatie tussen complexiteit en de participatie van de gemeenten. Een aantal respondenten is van mening dat de samenwerking in de HHU bemoeilijkt wordt door het meedoen van de gemeenten (R2, R6, R7, R8). Dit wordt mogelijk verklaard door de beginfase van een netwerksamenwerking waarin de partners elkaar aan het leren kennen zijn en een vertrouwensband aan het bouwen zijn. Het is voor de partners in de HHU lastig om, naast de activiteiten van de eigen organisaties, ook nog de activiteiten van de andere partner organisaties goed te begrijpen. Hier komt een bepaalde mate van complexiteit bij kijken: *“Zo begint het ook: je begint elkaar te begrijpen en te kennen etc. Dat is al moeilijk genoeg.”* (R2). Wanneer deze beginfase langzaam ten einde loopt en de netwerksamenwerking meters moet gaan maken worden de verschillen tussen de partners ineens duidelijk. Waarbij de gemeenten een heel ander beleidsproces doorlopen dan de non-profit en private partners in de HHU. De verantwoordingscyclus van de gemeenten is daarbij veel langzamer dan die van de andere partners. *“Er zit ook een spanning tussen de snelheid die publieke partijen hebben, met allerlei regels”* (R2). *“Gemeenten zijn heel erg ingewikkeld, die zijn hartstikke groot en die kunnen nooit euro’s zo maar uitgeven [...] Daar moet je eigenlijk PCDA-processen op elkaar afstemmen.”* (R7). Dit betekent dat de non-profit en private partners soms klaar zijn om de volgende stap te zetten, maar daarin tegen gehouden worden door gemeenten. Daarnaast is er een verschil in schaalgrotes waarop de partners werken in hun eigen organisaties. Gemeenten werken in het algemeen op een veel grotere schaal dan de andere partners, waardoor de verhoudingen tot het bijdragen aan de doelstellingen niet altijd duidelijk worden of kunnen worden gemaakt. Respondent 6 zegt hierover: *“Zo’n ziekenhuis is bijvoorbeeld op een veel grotere schaal georganiseerd dan wij. Die denken: moeten wij ons dan tot al die gemeenten gaan verhouden, dat is ook ingewikkeld,”* en *“hoe groter een gemeente wordt, hoe ingewikkelder het wordt.”* Hieruit blijkt dat gemeenten, vooral de grotere, op een heel ander niveau opereren dan de andere organisaties. Dit komt ook omdat volksgezondheid niet de enige taak is van een gemeenten. Dit zorgt voor verwarring binnen de HHU: *“Het is voor ons ook nog best wel lastig: stel je voor dat wij nou een goed initiatief hebben waarvan wij het niet zo goed weten, maar we zouden het wel daaraan [de HHU] willen koppelen, dan weet ik ook niet zo goed hoe we dat precies zouden moeten doen.”* (R6). Hieruit blijkt hoe die complexiteit zich

in de praktijk uit, dat partners niet weten waar ze terecht kunnen. Dit kan komen door de verschillende verantwoordingsstructuren van lokale overheden. Zo moeten gemeenten zich over bijna elke euro verantwoorden en moet dit meestal jaren van tevoren. Ad hoc een goed idee proberen uit te voeren werkt dus minder goed in samenwerking met de gemeente als daar niet ruim van tevoren geld voor is gereserveerd waarover verantwoord is. Daarnaast merkt respondent 8 op dat de verschillen tussen overheden en niet-overheden ook duidelijk worden in het contact tussen de gemeenten en de andere partners. “[...] gemeenten hebben een andere dynamiek. Want die zitten met verkiezingen en die zitten met andere samenstellingen. Je ziet dat daar bevlogen wethouders zitten, maar die zijn toch wat terughoudender. Zij denken: volgend jaar zijn er verkiezingen en straks zit mijn collega er straks met hele andere partijen in en die denkt er dan heel anders over.” (R8).

Deze complexiteit van de deelname van de gemeenten en de complexiteit van het probleem leidt er voor een enkele respondent ook toe dat de HHU als organisatie op zichzelf ook als complex wordt beschouwd. Al lijkt dit op basis van de antwoorden van de andere respondenten vooral het gevolg van de complexiteit van het probleem, gekoppeld aan het feit dat het netwerk (nog) niet tot concrete doelen komt. “Het netwerk blijft wat abstract soms, maar ik weet wel welk vlees ik in de kuip heb [...]. Niet altijd is duidelijk waarvoor.” (R1) en “[...] de structuur van de coalities en de organisatie daarvan [de coalities] is wat minder helder.” (R1). In Tabel 9 worden de percepties over complexiteit weergegeven waarbij een ‘+’ betekent dat de respondent de doelstellingen niet complex vindt binnen het netwerk en ‘-’ (min) dat de respondent dit wel complex vindt.

Resp.	PI eigen	PI HHU	Vertrouwen	Doelconsensus	Complexiteit
R1	S+B	S+B	n.v.t.	-	-
R2	S	S	n.v.t.	+	-
R3	S	S	+	+	+
R4	S+B	S+B	-	n.v.t.	n.v.t.
R5	B	B	-	+/-	-
R6	S+B	S+B	n.v.t.	-	-
R7	B	S	n.v.t.	+	-
R8	B	S	+	+	-
R9	S	S	+	+	-
R10	S	S	+	+	-
R11	S	B	+	n.v.t.	-
R12	S+B	S+B	n.v.t.	-	-

Tabel 9: Voorkeur prestatie-indicatoren + rol van vertrouwen, doelconsensus en complexiteit

Hiermee is de derde empirische deelvraag beantwoord: *Hoe spelen de factoren vertrouwen, doelconsensus en complexiteit een rol in het netwerk en hoe kijken de netwerkpartners daar tegenaan?* Uit de interviews blijkt dat vertrouwen een relatief kleine rol speelt in de voorkeur. Zo is geen directe rol gevonden tussen positieve of negatieve mate van vertrouwen en de voorkeur voor een brede of een specifieke prestatie-indicatoren. Dit kan erop wijzen dat het gebrek aan een rol voor vertrouwen komt uit het niet specifiek kunnen meten van de bijdrage van alle individuele partners in het netwerk omdat er nog geen concrete taken worden opgepakt. Daarnaast zijn er ook nog vijf respondenten die de rol van vertrouwen niet van toepassing vinden. Wel is er een rol gevonden voor de mate van doelconsensus. Uit de interviewdata blijkt namelijk dat een hoge mate van doelconsensus leidt tot een voorkeur voor een specifieke prestatie-indicator. Ook voor de derde factor complexiteit is geen directe rol gevonden in de voorkeur voor brede of specifieke prestatie-indicatoren. Wel valt op dat tien uit de twaalf respondenten de complexiteit van het doel van de HHU als negatief ervaart. Maar wat

betekenen deze rollen van vertrouwen, doelconsensus en complexiteit dan voor de voorkeur voor prestatie-meting van de HHU?

4.4 Relatie prestatie-indicatoren en de drie factoren

Dit deel gaat over de vraag: *Hoe spelen de factoren vertrouwen, doelconsensus en complexiteit een rol in de voorkeuren van netwerkpartners voor brede of specifieke prestatie-indicatoren?* In dit deel komen dus de data over de voorkeur van de betrokken partijen hoe zij de prestaties van de HHU willen meten (empirische deelvraag 2) en de data over de drie factoren (empirische deelvraag 3) bij elkaar.

Wanneer al deze data bij elkaar gevoegd wordt, leidt dit tot bovenstaande tabel 9. In tabel 9 staan alle respondenten onder elkaar en daarachter staat van links naar recht de soort prestatie-indicatoren die de respondent gebruikt in de eigen organisaties (B=breed en S=specifiek, S+B=combinatie van de twee), de soort prestatie-indicatoren die de respondent graag zou willen gaan gebruiken in de HHU en de mate van vertrouwen, doelconsensus en complexiteit volgens de aangehouden definities uit het theoretisch kader. Hierbij komt een aantal patronen naar voren.

Brede PI

Ten eerste zijn er maar twee respondenten met een voorkeur voor brede prestatie-indicatoren (R5, R11). Hier lijkt geen direct verband te zijn met de mate van vertrouwen, doelconsensus en complexiteit. Beide respondenten hebben een andere mate van vertrouwen en doelconsensus binnen het netwerk. Wel vinden beide respondenten het de doelstellingen van de HHU complex, maar dit komt overeen met de mening van vrijwel alle andere respondenten en die hebben een andere voorkeur voor prestatie-indicatoren. De voorkeur voor een brede prestatie-indicatoren lijkt een intrinsieke keuze van de respondenten en niet gebaseerd op enige externe factor.

Daarnaast blijkt dat de maten van vertrouwen en complexiteit niet van invloed zijn op de voorkeur voor een specifieke of brede prestatie-indicator, omdat hier geen regelmatig patroon in te herkennen is.

Specifieke PI

Ten tweede valt op dat een positieve mate van doelconsensus onder de respondenten een verband heeft met de voorkeur voor een specifieke prestatie-indicator. Doordat een groot deel van de respondenten de voorkeur geeft aan het inzetten van specifieke prestatie-indicatoren bij de HHU en veel van hen een hoge mate van doelconsensus ervaart is hier veel data over beschikbaar. Deze rol van doelconsensus lijkt te komen doordat de partners graag aantoonbaar willen weten of het gestelde doel gehaald wordt. Zij maken vanuit de doelen dus de vertaalslag naar specifieke prestatie-indicatoren. Dit blijkt het meeste uit de uitspraken van respondent 2: *“Als je het [over de doelen] eens bent, dan kan je dat wel vertalen naar KPI's [...]”* en van respondent 10: *“[Na het vaststellen van de doelen] moet je toch gewoon dat opknippen in kleine stukjes. Als je een commitment hebt dan kan je dat in jaarplanning stoppen en daar kan je toch KPI's opzetten die je dan kan bewaken”*. Hieruit volgt dat wanneer er doelconsensus is binnen het netwerk, het meten van de prestaties een stuk eenduidiger is en daarmee de voorkeur voor een specifieke prestatie-indicator voor de hand ligt.

Combinatie S+B

Ten derde zijn er vier respondenten die een voorkeur hebben voor een combinatie van een brede en een specifieke prestatie-indicator (R1, R4, R6, R12). Hier lijkt geen verband te zitten met de mate van vertrouwen en complexiteit. Wel zijn drie van deze vier respondenten als enige relatief negatief over de doelconsensus binnen het netwerk (R1, R6, R12). Uit de interviews blijkt dat deze respondenten zich vooral negatief uitlaten over de eigen perceptie van de doelen van de

HHU, waardoor zij het vermoeden hebben dat andere partners ook zo over de doelconsensus denken. Hieruit zou volgen dat een slecht eigen begrip van de doelen binnen een netwerksamenwerking een factor is die bijdraagt aan de voorkeur voor een gecombineerde prestatie-indicator.

Nieuwe bevindingen

Uit de interviews komen ook een twee nieuwe thema's naar voren. Ten eerste, de noodzaak van doelspecificering. Dit gebrek aan duidelijkheid van de acties van de HHU is een thema dat tot nu toe in dit onderzoek nog niet is meegenomen. Uit de interviews blijkt echter dat dit thema het belangrijkste thema op dit moment is voor de HHU. Alle respondenten hebben een duidelijke voorkeur aangegeven dat de netwerksamenwerking zo snel mogelijk over moet gaan op het uitvoeren van concrete acties en dat de tijd van kennis maken met elkaar en het netwerk nu voorbij is (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R12). Dit onderwerp kwam zo prominent naar voren in de meeste interviews, dat het voor sommige respondenten zelfs het belangrijkste onderwerp is waar zij het tijdens het interview over spreken. Zo zegt respondent 5 op de vraag of deze nog niets kwijt wilt over het onderwerp wat nog niet aan bod is geweest of over het interview in het algemeen: *“Inmiddels staat er in de doelstellingen wel iets moois, maar in hoe gaan we het nou doen zijn we nog niet zo heel erg opgeschoten. Dat is wat ik als hoofdboodschap had.”* (R5). Ook respondent 10 spendeert de concluderende woorden aan hetzelfde onderwerp: *“Dat we wat meer moeten richten: Wat zijn we met elkaar aan het doen? Wat doen we wel? Wat doen we niet? In welke volgorde? Hoe hangt mijn individuele bijdrage ook samen met wat we aan het doen zijn?”* (R10). Andere respondenten laten het op andere vragen tijdens het interview doorschemeren zoals: *“[...] je kunt heel veel blijven praten maar je moet op een gegeven moment ook doen, want anders levert het niks op.”* (R1) en *“Maar wat er nu ontbreekt in de volgende fase van de HHU [...] we moeten wel wat concreter gaan benoemen wat we willen realiseren met elkaar.”* (R3).

In Tabel 10 hieronder staan de quotes, van de overige respondenten, weergegeven die uit de interviews naar voren kwamen over het gebrek aan doelspecificering. Deze voorkeur voor doelspecificering lijkt daarbij van invloed te zijn op de perceptie van vertrouwen, doelconsensus en complexiteit als een soort overkoepelende factor.

Respondent	Quote
R2	<i>“[...] dan moeten we [de HHU] ook een project organisatie hebben die een project runt. Die stopt daar mensen in, nu is het [meedoen] nog een beetje vrijblijvend.”</i>
R4	<i>“In alle eerlijkheid moet ik zeggen dat ik af en toe ook wel een klein beetje ongeduld voel van: wanneer gaan we er nou iets van zien.”</i>
R6	<i>“Een van de problemen die ik hoor, is dat het moeite kost om tot de praktijk te komen en om het niet te anekdotische te laten zijn.”</i>
R7	<i>“Ik vind dat het nog te weinig over de inhoud gaat.”</i>
R8	<i>“Je moet een soort tempo erin hebben [doelen behalen] en je moet gebruik blijven maken van het momentum.”</i>
R9	<i>“Je kunt niet hoog over blijven volhouden dat je met z'n alle nu op weg bent naar verkleinen van gezondheidsverschillen. Dat kan niet zonder het platter te slaan. Wat gaan we dan doen?”</i>
R11	<i>“Ik word ongeduldig omdat je snel hoopt dat het resultaat oplevert. Maar zo werkt het natuurlijk niet.”</i>
R12	<i>“Maar ik kijk ernaar uit dat het straks over de inhoud kan gaan en ik ken de HHU nog niet lang genoeg om te weten of het ook echt voldoende tot actie gaat komen.”</i>

Tabel 10: Quotes respondenten over gebrek aan doelspecificering HHU

Keuze bias

Het tweede nieuwe thema dat naar voren kwam is dat de meerderheid van de respondenten dezelfde soort prestatie-indicatoren wil voor de eigen organisatie als voor de HHU (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R9, R10, R12). Dit komt door het feit dat de respondenten bekend zijn met het prestatiemeting systeem en dat graag willen doorzetten. Het kan ook zijn dat de respondenten eigenlijk niets anders weten dan het prestatiemeting systeem wat zij zelf handhaven en daardoor niet op andere manieren naar prestatiemeting systemen kan kijken. De meest treffende citaten daarbij zijn die over KPI's, zoals de uitspraak van respondent 2: *“Als je het [over de doelen] eens bent, dan kan je dat wel vertalen naar KPI's [...]”* Een term uit de bedrijfskunde die zijn weg heeft gevonden in de wereld van netwerksamenwerkingen. Een klein deel van de respondenten wijkt ook af (R7, R8, R11). Respondent 7 en 8 hebben een voorkeur voor brede prestatie-indicatoren bij hun eigen organisatie, maar willen graag specifieke prestatie-indicatoren voor de HHU. Respondent 11 heeft dit precies andersom. Beide afwijkingen lijken door hetzelfde effect een rol te spelen. Respondent 7 en 8 kijken naar de toekomst van de HHU, daarbij willen zij graag de huidige hoog over doelstellingen zeer concreet gaan maken zodat er concrete acties uitgevoerd kunnen worden. Om te kijken of deze concrete acties gelukt zijn willen zij die meten met specifieke prestatie-indicatoren. Dit blijkt bijvoorbeeld uit uitspraken zoals: *“Ik vond het toch de afgelopen tijd wel veel bestuurlijke drukte.”* (R7) en *“Wat ik zelf het belangrijkste vind, is dat je niet in vrijblijvendheid met elkaar opereert. In principe vind ik prestatiemeting niet zo interessant. Behalve als je niks meet en als je geen doelen stelt.”* (R8). Dit geeft aan dat beide respondenten op zoek zijn naar de doelspecificering van de HHU en dit tevens zoeken in specifieke prestatie-indicatoren. Respondent 11 heeft dezelfde voorkeur voor doelspecificering, maar kijkt bij het opstellen van de prestatie-indicatoren juist naar de huidige doelstellingen. Dit betekent dat deze drie respondenten afwijken van het patroon van gelijke prestatie-indicatoren voor de eigen organisaties als voor de HHU door het gebrek aan doelspecificering.

Concluderend speelt de voorkeur voor een brede prestatie-indicator dus geen rol door de intrinsieke motivatie van netwerkpartners. De voorkeur voor een specifieke prestatie-indicator speelt een rol door een positieve mate van doelconsensus binnen een netwerksamenwerking. De voorkeur voor een combinatie van specifieke en brede prestatie-indicatoren lijkt een rol te spelen door een negatieve mate van doelconsensus binnen een netwerksamenwerking. Echter is een belangrijke overkoepelende factor binnen een netwerksamenwerking het vermogen om gezamenlijk snel genoeg tot doelspecificering te komen.

In het volgende hoofdstuk wordt in de literatuur gekeken welke rol onder andere deze doelspecificering speelt en wat het effect hiervan op de mate van vertrouwen, doelconsensus en complexiteit voor de voorkeur van netwerksamenwerkingen voor een brede of een specifieke prestatie-indicator.

5. Discussie

In dit hoofdstuk wordt bekeken hoe de resultaten van dit onderzoek zich verhouden tot de literatuur. Daarbij wordt in eerste instantie gekeken naar de literatuur uit het theoretisch kader, maar later wordt ook nieuwe literatuur aangehaald. De resultaten uit hoofdstuk 4 hebben namelijk een aantal gevolgen voor de literatuur op de vorm van de netwerksamenwerking, het vermogen van het netwerk om tot concrete acties te komen en het gecombineerde gebruik van brede en specifieke prestatie-indicatoren. Deze onderwerpen worden hieronder behandeld.

5.1 De drie factoren

Vertrouwen

Vertrouwen wordt in dit onderzoek gekenmerkt als: *De perceptie van actoren dat de intentie van andere in lijn is met hun eigen intentie en dat daarmee kwetsbaarheden worden geaccepteerd.* Uit de theoretisch kader komt naar voren dat vertrouwen gekenmerkt wordt door het delen van informatie (Head & Alford, 2015). Daarbij is het vooral belangrijk dat organisaties geen opportunistisch gedrag vertonen ten opzichte van de andere partners (Edelenbos & Klijn, 2007). Wanneer de netwerkpartners een positieve perceptie van vertrouwen hebben zou dat leiden tot informele organisatiestructuren met brede prestatie-indicatoren. Andersom zou een negatieve perceptie van vertrouwen leiden tot specifieke prestatie-indicatoren. Vanuit het onderzoek van Provan en Kenis (2008) komt naar voren dat een NAO het beste werkt wanneer het vertrouwen relatief hoog zou zijn, ten opzichte van de andere twee netwerksamenwerkingsvormen, omdat een beroep gedaan wordt op alle partners om ook de acties van de NAO te controleren in plaats van elkaar. Aangezien de HHU ook een NAO heeft komt hieruit de verwachting naar voren dat de HHU een relatief hogere mate van vertrouwen zou moeten hebben.

Uit de analyse blijkt dat vertrouwen een beperkte rol speelt in de voorkeuren van netwerkpartners voor brede op specifieke prestatie-indicatoren. Een hoge of lage mate van vertrouwen leidt dus niet tot de voorkeur voor een bepaalde soort prestatie-indicatoren. Ook de NAO lijkt hier geen rol in te spelen. Wel valt op de NAO, het DSC, sinds de start van het netwerk op het opbouwen van vertrouwen en elkaar leren kennen. Dit lijkt op dit moment nog niet van invloed te zijn.

Wat de analyse vooral laat zien is het gebrek aan doelspecificering en wat dat voor invloed heeft op de mate van vertrouwen en de voorkeur voor brede of specifieke prestatie-indicatoren. Wanneer er nog geen specifieke doelstellingen zijn, kan zich ook nog geen opportunistisch gedrag voordoen en is het delen van informatie nog niet van belang voor het behalen van de doelstellingen. Dit betekent dat er nog geen rol is voor vertrouwen in het netwerk, immers staat er nog niets cruciaals op het spel. De mate van vertrouwen speelt dus pas een rol in de voorkeur van prestatie-indicatoren wanneer er specifieke doelstellingen zijn.

De mate van vertrouwen kan dus in de toekomst wel een belangrijke rol gaan spelen. Wanneer het netwerk in staat is om tot specifieke doelstellingen te komen, wat ook uitdagingen met zich meebrengt (zie doelconsensus), dan zal geprofiteerd moeten gaan worden van de investering in vertrouwen uit de beginfase van het netwerk. Hier kan uiteraard niet oneindig lang uit geput worden, maar zal een eerst buffer kunnen vormen voor mogelijk aankomende conflicten. Een continue investering in vertrouwen tussen netwerkpartners zal dus op de agenda van het netwerk moeten blijven staan.

Doelconsensus

Doelconsensus wordt in dit onderzoek gedefinieerd als: *Overeenstemming over de doelen en/of over gedeelde voorkeuren over waar het netwerk heen moet.*

In het theoretisch kader kwam naar voren dat de verschillende doelen voor een netwerksamenwerking van de partner organisaties (Koppenjan, 2008; Provan et al., 2005; Provan & Milward, 2001) zal leiden tot de noodzaak tot specificering van de doelen en daarmee specifieke prestatie-indicatoren (Kenis & Provan, 2009). De verwachting is dus dat wanneer er doelconsensus is binnen een netwerk, hoe meer dit leidt tot de voorkeur voor specifieke prestatie-indicatoren. Echter wanneer de doelstellingen als breed ervaren worden, bijvoorbeeld door de deelname van non-profit organisaties, zou dit kunnen leiden tot het gebruik van brede prestatie-indicatoren (Amirkhanyan, 2010).

Uit de analyse komt naar voren dat de respondenten gemixt aan kijken tegen de doelconsensus binnen de HHU, maar dat de meesten hier positief over oordelen. Dit positieve oordeel gaat gepaard met de voorkeur voor specifieke prestatie-indicatoren. Dit komt dus tot zo ver overeen met de literatuur uit het theoretisch kader. Echter blijkt uit de analyse dat de positieve perceptie van doelconsensus niet afkomstig is vanuit de verschillen in doelen voor het netwerk, maar door het feit dat de doelstellingen hoog over geformuleerd zijn. Het is zo'n geval aanzienlijk makkelijker om tot overeenstemming te komen, dan wanneer de doelen specifieker geformuleerd zijn. De voorkeur voor specifieke prestatie-indicatoren komt daarbij voort uit de voorkeur van de netwerkpartners om tot doelspecificering te komen. Immers blijkt dat de meeste respondenten van mening zijn dat specifieke doelstellingen leiden tot specifieke prestatie-indicatoren.

Dit betekent dat het netwerk in de toekomst twee grote problemen zal ondervinden. Ten eerste zal het netwerk tot doelspecificering moeten komen, aangezien de meeste respondenten hier een voorkeur voor hebben. Tijdens dit proces zullen netwerkpartners het naar alle waarschijnlijkheid met elkaar oneens kunnen worden, waardoor partners afhaken maar wellicht ook nieuwe partners aanhaken. Hiermee verandert de dynamiek van het netwerk en dit zal goed gemanaged moeten worden, met oog op de mate van vertrouwen, doelconsensus en complexiteit. Echter blijkt ten tweede dat een groot deel van de respondenten dit proces van doelspecificering wellicht onderschat. Het gemak waarmee de respondenten over doelspecificering spreken lijkt niet overeen te komen met de mogelijke complexiteit van het proces. Een besef creëren onder de netwerkpartner over de complexiteit van doelspecificering zal dus nodig zijn, waarna het flexibel kunnen managen van alle verschillende mogelijke voorkeuren voor de NAO zeker een uitdaging zal zijn.

Complexiteit

Complexiteit wordt in dit onderzoek gedefinieerd als: *Een continue veranderende beweging, waarin concepten open staan voor interpretatie en organisatiestructuren moeilijk te bepalen zijn.* Eerder in het theoretisch kader wordt voorgesteld dat een complex probleem, zoals de doelstelling in kleine behapbare stukken geknipt moeten worden om deze te kunnen meten (Provan & Milward, 2001). Doordat dit proces vaak te ingewikkeld is, grijpen netwerksamenwerkingen terug op brede prestatie-indicatoren. Bijvoorbeeld bij het meten van *wicked problems* (Head & Alford, 2015). Omgekeerd zal bij 'makkelijke' probleemstellingen een resultaat duidelijker gedefinieerd kunnen worden en zullen netwerkpartners eerder geneigd zijn om specifieke prestatie-indicatoren te willen gebruiken.

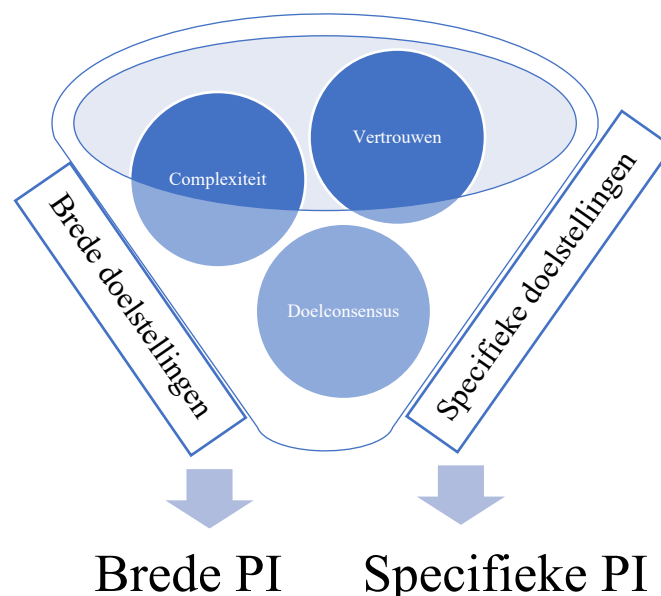
Uit de analyse blijkt dat veel van de HHU-partners de doelen en de netwerksamenwerking complex vinden. Dit zou volgens de literatuur moeten leiden tot een veel voorkeuren voor brede prestatie-indicatoren. Echter is er geen rol te vinden in de resultaten voor complexiteit in de voorkeur voor brede of specifieke prestatie-indicatoren. Dit lijkt echter te komen doordat de huidige doelstellingen van de HHU hoog over geformuleerd zijn. Hierdoor is het complex om op het niveau van de uitvoering te begrijpen wat het probleem precies inhoudt. Het is dan ook complex voor een netwerkpartner om te bepalen welke specifieke actie

nodig is om bij te dragen aan de doelstellingen. Hierdoor wordt het probleem als complex ervaren en liggen de voorkeuren voor prestatie-indicatoren relatief ver uiteen. Dit kan ook mogelijk verklaard worden aan de hand van de complexiteit van welke informele hiërarchie ten grondslag ligt aan subdoelen als deze subdoelen niet specifiek geformuleerd zijn (Vangen & Huxham, 2012). Dus: wie gaat waar over? Dit lijkt ook de reden te zijn waarom negen van de twaalf respondenten een voorkeur hebben voor dezelfde soort prestatie-indicatoren bij de HHU, als bij hun eigen organisatie (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R9, R10, R12). Dit is namelijk minder complex voor de netwerkpartner om te begrijpen.

Daarnaast blijkt uit de analyse dat de complexiteit van de deelname van overheden onderschat wordt. Het blijkt namelijk dat een aantal respondenten dit als een horde ziet om goed en effectief samen te mogen werken. Verschillende verantwoordingsstructuren en verschuivende politieke belangen lijken hier de oorzaak van te zijn. Echter zijn overheden uit veel netwerksamenwerkingen niet weg te denken doordat de focus van netwerksamenwerkingen vaak doorsteekt tot in het sociale domein of doordat de overheid financiering beschikbaar stelt voor netwerksamenwerkingen (zie hoofdstuk 5.2).

Dit betekent dat het netwerk vergelijkbare problemen ondervindt als bij de doelconsensus, waarbij het moeilijk zal zijn om tot doelspecificering te komen. Daarnaast zal er waarschijnlijk onenigheid ontstaan over welke vorm van prestatie-indicatoren gebruikt moeten gaan worden. Hoewel in dit onderzoek het onderscheid gemaakt wordt tussen brede en specifieke prestatie-indicatoren zijn er in de praktijk natuurlijk vele verschillende manieren waarop beide ingezet kunnen worden. Doordat de meeste respondenten een voorkeur hebben voor dezelfde soort prestatie-indicatoren voor hun eigen organisaties als voor de HHU kan worden verwacht dat deze voorkeuren allemaal van elkaar verschillen. Mede omdat bijna geen enkele partnerorganisatie hetzelfde is. Het zal dus een uitdaging worden voor de netwerkmanagers en/of de bestuurders om deze verschillen te managen.

Concluderend is het bij brede doelstellingen makkelijk om elkaar te vertrouwen, tot doelconsensus te komen, en wordt het doel als complex ervaren omdat het onduidelijk is welke acties verwacht worden van een partner. Daarbij is er dus nog geen rol voor vertrouwen en complexiteit in de voorkeur voor brede of specifieke prestatie-indicatoren, maar blijkt een hoge mate van doelconsensus een rol te spelen bij de voorkeur voor een specifiek prestatie-indicator.



Figuur 4: Brede of specifieke doelstellingen als de 'trechter' voor de voorkeur voor brede of specifieke prestatie-indicatoren

Daarbij is de voorkeur voor een brede of een specifieke prestatie-indicator dus afhankelijk van de mogelijkheid van het netwerk om gezamenlijk specifieke doelstellingen te formuleren. Dit onderzoek stelt dus dat de specifieke doelstellingen overkoepelend zijn voor de mate van vertrouwen, doelconsensus en complexiteit en hoe dat een rol speelt voor de voorkeur voor brede of specifieke prestatie-indicatoren. In Figuur 4 hierboven is dit afgebeeld als de trechter waardoor de perceptie van vertrouwen, doelconsensus en complexiteit doorheen gaan om tot brede of specifieke prestatie-indicatoren te komen.

5.2 Nieuwe bevindingen

Doelspecificering netwerk

Uit het theoretisch kader blijkt dat de voorkeur voor een brede of een specifieke prestatie indicator bij netwerksamenwerkingen afhangt van de mate van vertrouwen, doelconsensus en de complexiteit van het probleem waaraan het netwerk werkt. Uit de bevindingen van dit onderzoek blijkt dat doelconsensus een belangrijke rol speelt in de voorkeur voor een brede of een specifieke prestatie-indicator. Daarnaast blijkt uit de interviews dat het vermogen om tot doelspecificering te komen een overkoepelende factor is. Hier is in dit onderzoek van tevoren geen rekening mee gehouden, maar het heeft wel een theoretische basis. Zo werd in het theoretisch kader al gesteld dat een van de problemen bij het meten van prestaties van netwerksamenwerkingen is dat het helder moet zijn welke prestatie gemeten wordt en welke indicator(en) daarvoor gebruikt wordt. Als dit niet zou gebeuren zou dit leiden tot conflicten omdat anders iedereen met andere interpretaties van de doelstelling aan de slag gaat (Kenis & Provan, 2009). Deze potentie voor conflict komt ook sterk terug in de casus en zal door een netwerkmanager of door de netwerkpartners zelf sterk in de gaten gehouden moeten worden door, zoals is hoofdstuk 5.1 beschreven, actief te blijven investeren in de mate van vertrouwen, een besef te creëren over het onderschatten van het komen tot doelconsensus en het managen van de verschillen in voorkeuren voor het proces van implementatie prestatie-indicatoren.

De belangrijkste bevinding heeft dus te maken met het vermogen van het netwerk om tot doelspecificering te komen. Om de rol van dat effect in de voorkeur voor brede of specifieke prestatie-indicatoren te begrijpen blijkt uit de interviews dat vooral de fase van het netwerk (D'Aunno & Zuckerman, 1987; Kenis & Provan, 2009) de mate van deelname van publieke, private en non-profit organisaties en het gebruik van specifieke en brede prestatie-indicatoren in de eigen organisaties van belang blijken. Deze worden hieronder verder uiteengezet.

Fase van het netwerk

Kenis en Provan (2009) beargumenteren dat het afhankelijk van welke van de vier fasen waar het netwerk zich in bevindt, de prestatie-indicatoren van elkaar verschillen. Zo zeggen zij dat beginnende netwerksamenwerkingen de meeste tijd kwijt zijn aan het maken van netwerkstructuren en de bestuursprocessen, zonder dat ze bezig zijn met het bereiken van de doelen waarvoor het netwerk eigenlijk bestaat. Daarom heeft het bijvoorbeeld nog geen zin om in die fase de uitkomsten te meten. Dit komt overeen met de bevindingen uit de HHU. Het netwerk is nog bezig met het gezamenlijk ontwikkelen van een formele netwerkstructuur, met de grote wens om zo snel mogelijk over te gaan op concrete acties. Hoewel deze wens ook duidelijk terug komt in het model van D'Aunno en Zuckerman (1987) koppelt dit model het vooral aan het vermogen om financiële middelen te committeren op basis van het vertrouwen, gezamenlijke waarden (doelconsensus) en de verwachtingen van de partners. Dit gebrek aan financiële commitment blijkt ook te bestaan bij de HHU. Echter blijkt dat het vertrouwen slechts een kleine rol speelt en vooral ondergeschikt is aan het vermogen om tot concrete doelen te komen. Want waarom zou een partner financiële middelen committeren als die niet weet waar het aan uitgegeven wordt? Over deze middelen moet de partner namelijk ook

verantwoording afleggen zijn eigen organisatie. Het opstellen van specifieke prestatie-indicatoren zou hierbij kunnen helpen. Er is in het gebruikte model echter geen ruimte gelaten voor tussentijdse uitdagingen in het netwerk of zelfs het tussentijds compleet falen. Er is namelijk in deze fase een realistische dreiging dat de HHU niet in staat is om over te gaan tot concrete acties, als het vast blijft houden aan de oorspronkelijke plannen over fasering. Hierin staat namelijk dat de concrete acties pas in 2023 gemaakt gaan worden. Echter wordt hiermee de kans op *free-riding* en *social loafing* vergroot (Ulibarri et al., 2020). In plaats daarvan moet de netwerksamenwerking constant reflecteren op hun eigen staat van zijn en daarop de nodige aanpassingen verrichten. Dit komt ook overeen met de mogelijkheid van netwerksamenwerkingen om zich flexibel te kunnen veranderen ten opzichte van een complex probleem (Provan & Lemaire, 2012). Wel zegt de literatuur dat het bouwen van een constructief en vertrouwd netwerk in de beginfase van belang is voor het kunnen overleven van eventuele conflicten in de toekomst (Doberstein, 2016; Ulibarri et al., 2020). Hier heeft de HHU in de huidige fase ook op gefocust.

Publiek/privaat

Verder lijkt het onderscheid tussen publieke en de non-profit organisaties een factor te spelen in de complexiteit van het netwerk. Deze bevindingen worden besproken onder het gedeelte complexiteit van de resultaten maar worden voor de overzichtelijkheid van de argumentatie in dit gedeelte van de discussie besproken. Vanuit de literatuur wordt verwacht dat er in de non-profit partners veel vertrouwen zou zijn door hun missiegedreven opstelling en vaak strenge interne en externe verantwoordingsstructuur naar hun achterban (Amirkhanyan, 2009). Echter blijkt dat dit geen factor te spelen in het netwerk. In tegenstelling tot deze verwachting wijzen de bevindingen naar een andere factor namelijk de deelname van de (lokale) overheid in het netwerk. Deze deelname zou om verschillende redenen het aanpakken van de problemen waar de HHU voor staat complex maken doordat bijvoorbeeld financierings- en verantwoordingsstructuren van de overheid trager lopen dan die van hun private en non-profit partners. Echter mag de rol van overheden in netwerksamenwerkingen niet worden onderschat. In tegendeel tot de negatieve uitlatingen van sommige partners van de HHU is de deelname van overheden zelfs erg belangrijk (Fliervoet et al., 2016). Ondanks het feit dat overheden een tragere financierings- en verantwoordingsstructuur hebben is een rol weggelegd voor het bouwen en investeren in het netwerk en ook het faciliteren van het netwerk (Everingham et al., 2012). Daarmee wordt niet bedoeld dat overheden alles mogen bepalen en ook niet dat zij alle verantwoordelijkheden voor het uitvoeren van publieke taken mogen overhevelen naar het netwerk. Het betekent dat gemeenten een verantwoordelijkheid hebben en het vermogen binnen een netwerksamenwerking om eisen te stellen aan de samenwerking. Zo zouden zij bijvoorbeeld de eis kunnen stellen dat kleine partners even veel inspraak moeten hebben als grotere partners, waarbij zij ook het vermogen hebben om financieel bij te dragen voor deze partners (Everingham et al., 2012).

Gebruik specifieke en brede prestatie-indicatoren

In het theoretisch kader wordt een voorkeur van netwerkpartners als een soort keuze geschetst tussen brede en specifieke prestatie-indicatoren. Deze keuze zou vooral een compromis zijn (Freeman, 1997). Zo zouden bijvoorbeeld niet alleen specifieke prestatie-indicatoren gebruikt moeten worden, maar ook brede prestatie-indicatoren. (Koppenjan, 2008; Poocharoen & Wong, 2016; Sandström & Carlsson, 2008). Wat opvalt uit de interviews is dat vijf van de twaalf respondenten de nuance opzoeken tussen een brede prestatie-indicatoren en een specifieke prestatie indicator. Waar dus in dit onderzoek vooral een dichotomie geschetst wordt tussen brede en specifieke prestatie-indicatoren, blijkt dat in de praktijk maar voor een gedeelte wenselijk.

6. Conclusie

6.1 Beantwoording van de hoofvraag.

In dit onderzoek is getracht om antwoord te geven op de vraag: *Wat zijn de voorkeuren voor prestatie-indicatoren van partners in netwerksamenwerkingen en welke factoren spelen een rol in die voorkeuren?* Daarbij is gekeken naar de rol van vertrouwen, doelconsensus en complexiteit bij de voorkeur van netwerkpartners voor brede of specifieke prestatie-indicatoren binnen de netwerksamenwerking Health Hub Utrecht. Deze voorkeuren van de netwerkpartners zijn namelijk van invloed op de uiteindelijke collectieve keuze voor hoe de prestatiemeting zal worden vormgegeven. Gebleken is dat vooral de mate van doelconsensus een rol speelt in de voorkeur voor een specifieke prestatie-indicator. De partners in de HHU die namelijk een hoge mate van doelconsensus ervaren zijn allen voorstander van specifieke prestatie-indicatoren. Daarnaast is gebleken dat zowel vertrouwen als complexiteit nog geen directe rol spelen. Echter blijkt dat vertrouwen, doelconsensus en complexiteit niet de belangrijkste factoren zijn, maar dat het vermogen van het netwerk om tot doelspecificering te komen een overkoepelende factor is. Het blijkt namelijk dat netwerkpartners graag specifieke doelen willen hebben om bij te dragen aan een hoog over geformuleerd maatschappelijke doelstelling. Wanneer deze doelspecificering er nog niet is, is er nog geen reden voor conflicten binnen een netwerk wat kan leiden tot een afbreuk in vertrouwen. Daarnaast is het relatief makkelijk om het eens te worden over doelstellingen wanneer deze hoog over geformuleerd zijn en is het lastig voor partners om in te kunnen schatten welke specifieke acties zij in de toekomst moeten uitvoeren om bij te dragen aan het oplossen van het probleem waardoor de doelstellingen als complex worden ervaren. Dit alles leidt ertoe dat de meeste partners teruggrijpen op dezelfde soort prestatie-indicatoren als bij hun eigen organisatie, terwijl de prestatiemeting van netwerksamenwerkingen fundamenteel anders is dan de prestatiemeting van een enkele organisatie.

Een concreet antwoord op de hoofdvraag luidt dan ook dat netwerkpartners een voorkeur hebben voor prestatie-indicatoren die afhangen van de doelstelling(en) van de netwerksamenwerking. Zijn de doelstellingen hoog over geformuleerd, dan leidt dit tot brede prestatie-indicatoren. Zijn de doelstellingen specifiek geformuleerd, dan leidt dit tot specifieke prestatie-indicatoren. Echter lijken de netwerkpartners zich niet bewust van de mogelijke uitdagingen die zich voordoen op het gebied van *collaborative performance management* en in het bijzonder de rol van vertrouwen, doelconsensus en complexiteit.

6.2 Aanbevelingen voor de praktijk

Uit de beantwoording van de hoofdvraag volgt ook een aantal aanbevelingen voor netwerksamenwerkingen in de praktijk. Ten eerste blijkt uit de discussie dat het op langer termijn goed kan zijn voor netwerksamenwerkingen om in de beginfase te investeren in het opbouwen van relaties en vertrouwen. Echter blijkt uit dit onderzoek dat deze fase niet te lang mag duren, omdat dan dreigt dat de benodigde cultuuromslag uitblijft: van doen, naar alleen maar praten. Bij de HHU duurt deze opstartende fase officieel van 2019 tot 2022. Ondanks dat de meeste gezondheidszorg partners uit het netwerk in 2020 voor een groot deel hun aandacht, energie en middelen kwijt zijn geweest aan de bestrijding van het covid-19 virus, zitten de meeste partners op dit moment al op 'hete kolen'. Daaruit kan geconcludeerd worden dat een opstartperiode van 1 tot 1,5 jaar, met de juiste aandacht voor het opbouwen van relaties en vertrouwen, voldoende moet zijn om gezamenlijk over te kunnen gaan op concrete acties.

Als tweede blijkt dat het voor het netwerk goed is om in die eerste fase van 1 tot 1,5 jaar te investeren in relaties en vertrouwen tussen de netwerkpartners, zonder dat daar direct concrete doelstellingen of acties uit hoeven komen. Dit kan ervoor zorgen dat mogelijke

conflicten bij doelspecificering en het uitvoeren van die doelen niet uit de hand lopen en dat netwerkpartners niet uit het netwerk stappen. Uit dit onderzoek komt naar voren dat de rol van vertrouwen pas onder druk komt te staan op het moment dat het netwerk overgaat op doelspecificering. Daaruit kan geconcludeerd worden dat netwerkmanagers en netwerkpartners naast het uitvoeren van de doelen ook expliciet in een nieuwe fase van het netwerk moeten blijven investeren in de relaties en het vertrouwen tussen de netwerkpartners.

Ten derde blijkt dat netwerkpartners het proces van doelspecificering wellicht onderschatten. Alle partners hebben namelijk eigen voorkeuren voor waar het netwerk zich specifiek op moet gaan focussen. Uit dit onderzoek blijkt dat het opdelen in subgroepen, of coalities, een uitkomst kan bieden om het makkelijker eens te worden over doelstellingen, omdat netwerkpartners zich dan niet over alle zaken binnen het netwerk bezig te hoeven houden. Het is dan ook aan de netwerkmanagers om ervoor te zorgen dat deze coalities niet te groot en onhandelbaar worden. Coalities van ongeveer zes partners zijn daarbij een goede richtlijn om effectief samen te kunnen werken.

Als vierde en laatste is aan de netwerkmanagers om kritisch te zijn op de voorkeuren voor prestatie-indicatoren en of deze effectief en efficiënt meten of het gestelde doel gehaald is. Het blijkt namelijk dat de meeste netwerkpartners vasthouden aan dezelfde soort prestatie-indicatoren voor de netwerksamenwerking als voor hun eigen organisatie. Het meten van prestaties van netwerken is echter fundamenteel iets anders dan het meten van prestaties van een enkele organisatie.

6.3 Beperkingen in het onderzoek

Dit onderzoek heeft een aantal beperkingen. Zo is de generaliseerbaarheid van het onderzoek relatief beperkt doordat gebruik is gemaakt van een enkele casus en slechts een selectie van netwerkpartners. Het is daarmee beperkt mogelijk om te bepalen of de bevindingen van toepassing zijn op andere of gelijksoortige casussen (Bryman, 2012). Wel is getracht om een zo goed mogelijke omschrijving/analyse te geven van de casus om daarmee de bevindingen beter in de context te plaatsen en kennis terug te kunnen geven aan de literatuur van *collaborative performance management*.

Ook moet er bij kwalitatieve interviews rekening worden gehouden met de sociale wenselijkheid van antwoorden. Vooral de keuze om bestuurders van de verschillende partnerorganisaties te interviewen introduceert deze beperking omdat het in hun belang is de relaties met andere partnerorganisaties te behouden. Daarnaast zijn bestuurders vaak het gezicht van hun eigen organisatie en zullen daarom geneigd zijn om positiever te antwoorden met betrekking tot vragen over hun eigen gedrag of het werk van hun eigen organisatie. Hier is vooraf rekening mee gehouden door de interviews te anonimiseren, echter blijft het risico op sociaal wenselijke antwoorden bestaan.

Daarnaast hebben deze bestuurders vaak een volle agenda en is het niet altijd mogelijk gebleken om voldoende tijd vrij te kunnen maken voor een kwalitatief goed interview. Uit ervaring blijkt dat de meest ideale duur van het interview minimaal 40 minuten is. Echter varieerde de duur waarmee sommige bestuurders beschikbaar waren van 20 minuten tot een uur. Zeker uit de interviews waar de duur minder dan 40 minuten was kan minder informatie gehaald worden. Tevens zijn door de maatregelen tegen het covid-19 virus alle interviews online of telefonisch afgenomen. Hoewel dit het maken van afspraken op korte termijn soms makkelijker maakte, zorgt een online interview voor meer figuurlijke afstand tussen de interviewer en de respondent. Zeker bij gevoelige vragen zoals negatieve kanten aan de samenwerkingen binnen de HHU kan dit leiden tot niet volledig open antwoorden. In Tabel 1 onder hoofdstuk 3.3 staat een compleet overzicht van de duur en het platform van alle interviews per respondent.

6.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Uit dit onderzoek komt nog een aantal mogelijkheden naar voren voor vervolgonderzoek. Als eerste zou de generaliseerbaarheid van de conclusies worden vergroot door een vergelijkend onderzoek uit te voeren naar de voorkeuren van prestatie-indicatoren bij verschillende (soorten) netwerksamenwerkingen. Wel is aan te raden deze vergelijking binnen hetzelfde soort beleidsdomein te houden omdat de kans op verschillende voorkeuren tussen verschillende beleidsdomeinen zeer groot is. In dit geval kan dus meer onderzoek gedaan worden naar netwerksamenwerkingen op het gebied van volksgezondheid. Daarnaast zou een kwantitatief onderzoek naar de voorkeuren voor prestatie-indicatoren een aanvulling kunnen zijn op de opgedane kennis over de perceptie van netwerkpartners van de mate van vertrouwen, doelconsensus en complexiteit.

Ten tweede kan verder onderzoek gedaan worden naar hoe netwerken tot doelspecificering komen. In de huidige literatuur wordt veel gefocust op het feit of netwerksamenwerkingen presteren of niet, maar wordt er weinig rekening gehouden met deze belangrijkste overkoepelende factor uit dit onderzoek. In de interviews is gefocust op de ervaringen van de respondenten met de HHU, maar uit de interviews blijkt dat de meest respondenten ook ervaringen hebben met andere netwerksamenwerkingen, waarvan een groot deel niet tot doelspecificering is gekomen. Daarom moet onderzocht worden waarom sommige netwerken wel specifieke doelen kunnen behalen en waarom sommige netwerken veredelde praatclubs blijven.

Ten derde kan nog verder onderzoek gedaan worden naar de rol van vertrouwen in netwerksamenwerkingen. Dit is een zeer complex begrip en kent vele verschillende dimensies. Doordat dit onderzoek focust op de voorkeur tussen brede en specifieke prestatie-indicatoren, is niet dieper ingegaan op de rol van vertrouwen bij het aansluiten en/of afhaken van partners of in het proces van doelspecificering. Dit kan gedaan worden door middel van een casusonderzoek bij meerdere netwerksamenwerkingen of door een longitudinaal onderzoek bij een enkel netwerk.

Als vierde is het voor de netwerksamenwerkingen aan te raden een longitudinaal onderzoek te doen over de verschillende vormen van prestatiemetingen. Een belangrijk kenmerk van netwerksamenwerkingen is dat zij flexibel kunnen sturen op problemen en doelstellingen. Door de opzet van dit onderzoek is maar een enkel moment gekeken naar de netwerksamenwerking. Het is goed om eenzelfde soort onderzoek te doen over langere periode en de rol van vertrouwen, doelconsensus en complexiteit op meerdere momenten in de tijd te bekijken en kritisch te bekijken in het licht van bepaalde fasen van het netwerk of kritieke gebeurtenissen. Belangrijk hierbij is dat de onderzoeker ingebed moet zijn in de organisatie van de HHU of het DSC. Daardoor is het mogelijk om de informele structuren en relaties beter te kunnen doorgronden. Dit is vooral belangrijk om bijvoorbeeld uitspraken tijdens interviews of observaties beter in de context te kunnen plaatsen.

De laatste aanbeveling is om in vervolg onderzoek niet (alleen) de bestuurders te interviewen, maar om ook de medewerkers op de werkvloer te interviewen. Deze kunnen een meer belangeloos perspectief geven op hetgeen de bestuurders in de organisatie zeggen. Daarnaast zijn medewerkers beter in staat om te vertellen aan welke concrete doelstellingen gewerkt worden en aan de hand waarvan vastgesteld wordt dat deze doelstellingen gehaald worden.

Referenties

- Amirkhanyan, A. A. (2009). Collaborative performance measurement: Examining and explaining the prevalence of collaboration in state and local government contracts. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 523–554. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun022>
- Amirkhanyan, A. A. (2010). Monitoring across sectors: Examining the effect of nonprofit and for-profit contractor ownership on performance monitoring in state and local contracts. *Public Administration Review*, 70(5), 742–755. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02202.x>
- Amirkhanyan, A. A. (2011). What is the effect of performance measurement on perceived accountability effectiveness in state and local government contracts? *Public Performance and Management Review*, 35(2), 303–339. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576350204>
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Bovens, M. A. P., 't Hart, P., & van Twist, M. J. W. (2012). *Openbaar Bestuur: Beleid, Organisatie en Politiek: Vol. 8e herzien* (achtste he, Issue March). Kluwer.
- Bryman, A. (2012). *Social research methodes* (Forth edition). Oxford University Press.
- Choi, T., & Robertson, P. J. (2014). Caucuses in Collaborative Governance: Modeling the Effects of Structure, Power, and Problem Complexity. *International Public Management Journal*, 17(2), 224–254. <https://doi.org/10.1080/10967494.2014.905398>
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The whole-of-government approach to public sector reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059–1066. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x>
- City Deals - Agenda Stad.* (n.d.). Retrieved April 6, 2021, from <https://agendastad.nl/city-deals/>
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). “Validity in Qualitative Inquiry.” *Theory into Practice*, 5841(2000). <https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903>
- D’Aunno, T. A., & Zuckerman, H. S. (1987). A life-cycle model of organizational federations: the case of hospitals. *Academy of Management Review*. *Academy of Management*, 12(3), 534–545. <https://doi.org/10.5465/AMR.1987.4306568>
- Doberstein, C. (2016). Designing Collaborative Governance Decision-Making in Search of a ‘Collaborative Advantage.’ *Public Management Review*, 18(6), 819–841. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1045019>
- Douglas, S., & Ansell, C. (2020). Getting a grip on the performance of collaborations: Examining collaborative performance regimes and collaborative performance summits. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13341>
- Douglas, S., Berthod, O., Groenleer, M., & Nederhand, J. (2020). Pathways to collaborative performance: examining the different combinations of conditions under which collaborations are successful. *Policy and Society*, 39(4), 638–658. <https://doi.org/10.1080/14494035.2020.1769275>
- Douglas, S., & Meijer, A. (2016). Transparency and Public Value—Analyzing the Transparency Practices and Value Creation of Public Utilities. *International Journal of Public Administration*, 39(12), 940–951. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1064133>
- Edelenbos, J., & Klijn, E.-H. (2007). Trust in Complex Decision-Making Networks. *Administration & Society*, 39(1), 25–50. <https://doi.org/10.1177/0095399706294460>
- Emerson, K., & Nabatchi, T. (2015). Evaluating the productivity of collaborative governance regimes: A performance matrix. *Public Performance and Management Review*, 38(4), 717–747. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1031016>

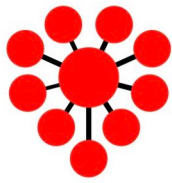
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>
- Everingham, J. A., Warburton, J., Cuthill, M., & Bartlett, H. (2012). Collaborative Governance of Ageing: Challenges for Local Government in Partnering with the Seniors' Sector. *Local Government Studies*, 38(2), 161–181. <https://doi.org/10.1080/03003930.2011.615834>
- Fliervoet, J. M., Geerling, G. W., Mostert, E., & Smits, A. J. M. (2016). Analyzing Collaborative Governance Through Social Network Analysis: A Case Study of River Management Along the Waal River in The Netherlands. *Environmental Management*, 57(2), 355–367. <https://doi.org/10.1007/s00267-015-0606-x>
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219–245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Freeman, J. (1997). Collaborative Governance in the. *UCLA Law Review*, 45(1), 1–98.
- Gemeente Utrecht. (2021). *Health Hub Utrecht bestuurdersbijeenkomst verslag* [notulen].
- Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *American Political Science Review*, 98(2), 341–354. <https://doi.org/10.1017/S0003055404001182>
- Head, B. W., & Alford, J. (2015). Wicked Problems: Implications for Public Policy and Management. *Administration and Society*, 47(6), 711–739. <https://doi.org/10.1177/0095399713481601>
- Health Hub Utrecht. (2020a). *Health Hub utrecht DESIGN & SUPPORT CENTRE* [jaarplanning] (pp. 1–5).
- Health Hub Utrecht. (2020b). *Health Hub Utrecht een beweging naar voren: Gezondheid en geluk voor iedere Utrechter in 2030* [White Paper] (pp. 1–84).
- Herranz, J. (2008). The multisectoral trilemma of network management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(1), 1–31. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum004>
- Herranz, J. (2010a). Network Performance and Coordination. *Public Performance & Management Review*, 33(3), 311–341. <https://doi.org/10.2753/pmr1530-9576330301>
- Herranz, J. (2010b). The Logic Model as a Tool for Developing a Network Performance Measurement System. *Public Performance & Management Review*, 34(1), 56–80. <https://doi.org/10.2753/pmr1530-9576340104>
- Hood, C. (1991). a Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Huxham, C., Vangen, S., & Eden, C. (2000). The Challenge of Collaborative Governance. *Public Management: An International Journal of Research and Theory*, 2(3), 337–358. <https://doi.org/10.1080/14719030000000021>
- Kenis, P., & Cambré, B. (2020). *Organisatienetwerken: De organisatievorm van de toekomst* (tweede druk). Pelckmans Pro.
- Kenis, P., & Provan, K. G. (2009). Towards an exogenous theory of public network performance. *Public Administration*, 87(3), 440–456. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01775.x>
- Klijn, E. H., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). Trust in governance networks: Its impacts on outcomes. *Administration and Society*, 42(2), 193–221. <https://doi.org/10.1177/0095399710362716>
- Koppenjan, J. (2008). Creating a playing field for assessing the effectiveness of network collaboration by performance measure. *Public Management Review*, 10(6), 699–714. <https://doi.org/10.1080/14719030802423061>
- Mandell, M., & Keast, R. (2008). Evaluating the effectiveness of interorganizational relations through networks: Developing a framework for revised performance measures. *Public Management Review*, 10(6), 715–731. <https://doi.org/10.1080/14719030802423079>
- Maxwell, J. (2014). Designing a Qualitative Study. *The SAGE Handbook of Applied Social*

- Research Methods*, 2, 214–253. <https://doi.org/10.4135/9781483348858.n7>
- Noordegraaf, M. (2015). *Public Management: Performance, professionalism and politics*. Macmillan Education UK.
- O'Toole, L. J. (1997). Treating networks seriously: Practical and research-based agendas in public. *Public Administration Review*, 57(1), 45–52.
- Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>
- Page, S. B., Stone, M. M., Bryson, J. M., & Crosby, B. C. (2015). Public value creation by cross-sector collaborations: A framework and challenges of assessment. *Public Administration*, 93(3), 715–732. <https://doi.org/10.1111/padm.12161>
- Poocharoen, O. O., & Wong, N. H. L. (2016). Performance management of collaborative projects: The stronger the collaboration, the less is measured. *Public Performance and Management Review*, 39(3), 607–629. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1137767>
- 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. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Provan, K. G., & Lemaire, R. H. (2012). Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: Using research to inform scholarship and practice. *Public Administration Review*, 72(5), 638–648. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02595.x>
- 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. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00045>
- Provan, K. G., Veazie, M. A., Staten, L. K., & Teufel-Shone, N. I. (2005). The use of network analysis to strengthen community partnerships. *Public Administration Review*, 65(5), 603–613. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00487.x>
- Raad voor het Openbaar Bestuur. (2021). *Droomland of niemandsland?: Uitgangspunten voor het besturen van regio's*. <https://www.raadopenbaarbestuur.nl/documenten/publicaties/2021/06/24/adviesrapport-droomland-of-niemandsland>
- Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, 44(4), 652–667. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>
- Ridgway, V. F. (1956). Dysfunctional consequences of performance measurements. *Administrative Science Quarterly*, 1(2), 240–247.
- Robertson, P. J., & Choi, T. (2012). Deliberation, consensus, and stakeholder satisfaction: A simulation of collaborative governance. *Public Management Review*, 14(1), 83–103. <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.589619>
- Rosenbloom, D. H. (2016). Reinventing administrative prescriptions: The case for democratic-constitutional impact statements and scorecards. *The Constitutional School of American Public Administration, February*, 211–230. <https://doi.org/10.4324/9781315438962>
- Sandström, A., & Carlsson, L. (2008). The performance of policy networks: The relation between network structure and network performance. *Policy Studies Journal*, 36(4), 497–524. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2008.00281.x>
- Seawnght, J., & Gerring, J. (2008). Case selection techniques in case study research: A menu of qualitative and quantitative options. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294–308. <https://doi.org/10.1177/1065912907313077>
- Sørensen, E., & Torfing, J. (2009). Making governance networks effective and democratic through metagovernance. *Public Administration*, 87(2), 234–258. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01753.x>
- Stoker, G. (2006). Public value management: A new narrative for networked governance? *American Review of Public Administration*, 36(1), 41–57.

<https://doi.org/10.1177/0275074005282583>

- Ulibarri, N., Emerson, K., Imperial, M. T., Jager, N. W., Newig, J., & Weber, E. (2020). How does collaborative governance evolve? Insights from a medium-n case comparison. *Policy and Society*, 39(4), 617–637. <https://doi.org/10.1080/14494035.2020.1769288>
- van Buuren, A. (2009). Knowledge for governance, governance of knowledge: Inclusive knowledge management in collaborative governance processes. *International Public Management Journal*, 12(2), 208–235. <https://doi.org/10.1080/10967490902868523>
- Van De Walle, S. (2008). Comparing the performance of national public sectors: Conceptual problems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(4), 329–338. <https://doi.org/10.1108/17410400810867535>
- Vangen, S., & Huxham, C. (2012). The tangled web: Unraveling the principle of common goals in collaborations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 731–760. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur065>

Bijlage Interviewvragen



**HEALTH HUB
UTRECHT**

PRAKTIJK | ONDERZOEK | BELEID
ONTWERP | ONDERNEMEN | GEBRUIK

Hoofdvraag: *Hoe kiezen netwerksamenwerkingen prestatie-indicatoren voor het meten van hun prestaties*

Empirische deelvragen:

1. *Wat zijn de kenmerkende aspecten van de netwerksamenwerking?*
2. *Hoe willen de betrokken partijen prestaties in de netwerksamenwerking meten?*
3. *Hoe spelen de factoren vertrouwen, complexiteit en doelconsensus een rol in de voorkeuren voor brede of specifieke prestatie-indicatoren?*
4. *Hoe werken deze voorkeuren in op hoe de netwerksamenwerking tot manieren van prestatiemeting gaat komen?*

Allereerst hartelijk dank dat u de tijd wilt nemen voor dit interview. Dit interview zal ongeveer 30 minuten tot een uur duren. Het onderzoek is gericht om het beantwoorden van de vraag: *Hoe kiezen netwerksamenwerkingen prestatie-indicatoren voor het meten van hun prestaties*. Om die vraag te kunnen beantwoorden wil ik u graag wat open vragen stellen die betrekking hebben op de Health Hub Utrecht. U bent daarin vrij om uw eigen antwoorden te formuleren en, indien relevant, andere zaken aan te halen. Alles wat in dit interview besproken wordt, wordt vertrouwelijk behandeld en zal niet tot de persoon terug te leiden zijn.

Ik zou daarbij graag voor eigen gebruik het interview willen opnemen. De opname zal met niemand worden gedeeld en na afronding van dit onderzoek worden verwijderd. Heeft u bezwaar tegen het opnemen van dit interview?

1. Kunt u wat over uzelf vertellen en uw eigen organisatie?
2. Wat zijn de doelen van uw eigen organisatie en hoe wordt vastgesteld dat deze gehaald worden?
3. Wat is uw relatie met de Health Hub Utrecht?
4. Optioneel: Hoe ziet een alledaagse meeting met de Health Hub Utrecht er voor u uit?
5. Optioneel: Wat is besproken tijdens de laatste meeting die u heeft gehad in Health Hub verband?
6. Wat is het belangrijkste wat u meeneemt vanuit uw eigen organisatie naar de Health Hub?
7. Wat is het belangrijkste dat u uit de health hub wilt halen voor uw eigen organisatie?
8. Wat zijn volgens u de doelen van de Health Hub en hoe moet worden vastgesteld dat deze gehaald worden?
9. Wat vindt u goed gaan aan de samenwerking binnen de Health Hub? (Voorbeelden?)
 - a. Optioneel: Wanneer is de Health Hub voor u en uw organisatie een succes?
 - b. Optioneel: Hoe is de samenwerking met de andere partners in het netwerk?
10. Zijn er problemen bij de samenwerking binnen de Health Hub? (Voorbeelden?)
11. Optioneel: Kunt u een beeld schetsen van de Health Hub in het jaar 2025?
12. Wilt u nog iets kwijt wat tijdens dit gesprek nog niet aan bod is geweest?
13. Mag ik u, indien nodig, later nog benaderen voor eventuele vragen?