

Succesfactoren van intergemeentelijke samenwerking

*Over succesfactoren van beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking
aangaande bedrijventerreinen*

27 juni 2011

W.M. (Wessel) Draijer

s0092975

UNIVERSITEIT TWENTE.

Opleiding Civil Engineering & Management

Robin de Graaf

Geert Dewulf



Marktgroep Integrale Ruimtelijke Ontwikkeling

Alexander Beukers

Kees Noort

Succesfactoren van intergemeentelijke samenwerking

*Over succesfactoren van beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking
aangaande bedrijventerreinen*

UNIVERSITEIT TWENTE.

Opleiding Civil Engineering & Management

Drienerlolaan 5

7522 NB Enschede

053 – 489 9111



Marktgroep Integrale Ruimtelijke Ontwikkeling

Goudseweg 181

2411 HK Bodegraven

0172 – 63 14 14

VOORWOORD

In 2008 kwam ik op een symposium Alexander Beukers tegen, adviseur bij PRC. Enthousiast vertrok ik en had ik mijn besluit genomen dat ik in mijn carrière minstens één keer bij PRC binnen wilde kijken. Met mijn afstudeeronderzoek naar ‘succesfactoren van beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking’ is dit werkelijkheid geworden. Met dit onderzoek is tevens mijn studententijd en mijn studie Civiele Techniek & Management aan de Universiteit Twente afgerond.

Voordat wordt uitgewerkt hoe dit rapport is opgebouwd, wil ik allereerst verschillende mensen bedanken. Sommige hebben het inhoudelijk versterkt, anderen hebben me gedurende het proces ondersteund.

Alexander, dank voor de dagelijkse begeleiding. Dank voor goed lezen van m’n verslag, het praktische meedenken en bovenal de gesprekken hoe ik het afstudeerproces beleefde. Fijn om over gevoel te kunnen praten in de civiele wereld. Je hebt me meerdere keren geholpen als ik het afstuderen volledig beu was. Dank daarvoor!

Kees, in het begin hadden we even moeite om te communiceren op dezelfde golflengte. Gelukkig ging dit snel beter en heb je veel kritische vragen gesteld. Dank voor het hiermee verbeteren van mijn afstudeeronderzoek. Daarnaast kan ik het nog steeds enorm waarderen hoe je me geholpen hebt met de structuur van het eerste hoofdstuk. Door jou is het gelukt de problematiek helder te verwoorden.

Robin, ik heb zeer bewust gekozen voor jou als afstudeerbegeleider. Ik heb je als goed voorbereid ervaren, je communiceerde helder en had soms scherpe kritiek. Mijn complimenten voor het terugvinden van alle zaken waarvan ik dacht ‘ach, dat hebben ze toch niet door’. Het was niet altijd prettig, maar je hebt de kwaliteit zeker naar een hoger niveau gebracht. Dank je wel!

Geert, van te voren heb ik wel eens getwijfeld over jou als afstudeerbegeleider. Al snel heb ik dit beeld positief bij moeten stellen. Bedankt voor de grote grijns op je gezicht als we het oneens waren over het typeren van ‘wederzijdse afhankelijkheid’ als succesfactor of als indicator van samenwerking. Bedankt dat je kunt genieten van wetenschappelijke onenigheid en de wetenschap kan relativiseren. Bedankt voor de heldere feedback die je op mijn vragenlijst hebt geleverd, mede door jou is de vragenlijst geworden zoals hij is.

Alle collega’s van de adviesgroep Infraconsult, jullie zijn geweldig! Wat veel humor, koffie en waardevolle feedback. Een uitzonderlijke combinatie die het elke dag een feestje maakte om richting Bodegraven te vertrekken, zeker op de vrijdagen.

Noortje Kleingeld, een topper ben je! Eerst een jaar Student Union bestuur doorstaan waarbij ik verschrikkelijk veel werkte, gestrest was en moeilijk bij m’n gevoel kon komen. Meteen aansluitend afstuderen wat zijn dieptepunten kende. Bedankt dat je m’n frustraties aan wilde horen die elke keer hetzelfde waren. Dank je wel dat je ze d’r uit hebt getrokken als ik er niet over wilde praten. Dank je wel voor wie je bent.

Respondenten, wat was het mooi dat er in 24 uur zoveel van jullie meewerkten, dat toen al het resultaat haalde, waarvan sommige mensen betwijfelde of ik het überhaupt in 4 weken ging halen. Bedankt voor jullie medewerking en de enthousiasmerende mailtjes.

Het rapport over de succesfactoren van beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking is als volgt opgebouwd. In het eerste hoofdstuk wordt de problematiek van bedrijventerreinen geschetst. Hieruit blijkt wat de oorzaak van het probleem is en daarmee dat de oplossing in intergemeentelijke samenwerking ligt.

In hoofdstuk 2 wordt dit handen en voeten gegeven door uit te werken wat er onderzocht wordt. Onder andere de doelstelling en onderzoeksvraag worden hier behandeld. De wijze waarop het antwoord op deze vragen wordt gevonden, wordt besproken in hoofdstuk 3.

Hoofdstuk 4 geeft een impressie van samenwerking. Door de beschrijving van het samenwerkingsproces, wordt het onderzoek ingekaderd.

Het theoretisch uitwerken van het begrip 'samenwerken' gebeurt in hoofdstuk 5. Daarnaast wordt uitgewerkt hoe samenwerking kan worden gemeten door middel van de bijbehorende stellingen. Het zesde hoofdstuk vormt de tweede helft van de theoretische basis. De succesfactoren die van invloed zijn op samenwerking worden uitgewerkt. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de stellingen over de succesfactoren.

De koppeling tussen de twee voorgaande hoofdstukken gebeurt in hoofdstuk 7. Met de hypothesen wordt op basis van de literatuur een voorspelling gedaan welke invloed de succesfactoren op de samenwerking hebben.

8 geeft de onderzoeksresultaten weer. Hierbij wordt uitgebreid ingegaan op de betrouwbaarheid van het onderzoek. Uiteindelijk wordt de invloed van de succesfactoren op de samenwerking gepresenteerd.

De toepassing van de onderzoeksresultaten is uitgewerkt in hoofdstuk 9. Het geeft een goed inzicht hoe de resultaten ingezet kunnen worden om de problematiek van bedrijventerreinen op te lossen.

Het onderzoek wordt afgerond met de hoofdstukken 10 en 11. Allereerst worden de conclusies en aanbevelingen uitgewerkt. In hoofdstuk 11 wordt het geheel afgesloten met een reflectie op het onderzoek en de onderzoeksresultaten.

Dames en heren, hiermee is het onderzoek naar 'succesfactoren van beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking' afgerond. Wat heb ik die vijf woorden vaak geschreven...

MANAGEMENTSAMENVATTING

Bedrijventerreinen hebben een grote invloed op de Nederlandse economie. Dertig procent van de beroepsbevolking is werkzaam op een bedrijventerrein en 34 procent van de toegevoegde waarde van Nederland wordt er gerealiseerd. Met deze impact op de Nederlandse economie mag verwacht worden dat overheden zorgvuldig omspringen met deze terreinen.

Dit blijkt echter niet het geval te zijn. Er is structurele leegstand en er is 16.000 hectare bedrijventerrein geselecteerd voor herstructurering. De Rijksoverheid en de provincies vragen hierbij om een regionale aanpak waardoor gemeenten met elkaar moeten samenwerken. Hierdoor kunnen gemeenten de markt van bedrijventerreinen benaderen op het niveau van de afnemers. Zo kunnen ze beter inspelen op hun vestigingsfactoren en het aantal hectare wat wordt aangeboden afstemmen op de vraag en het overschot verkleinen. Om dit te realiseren is samenwerking noodzakelijk. De gemeenten geven echter aan hier moeite mee te hebben, door onder andere de vermindering van autonomie.

Aangezien de oplossing van het probleem wel in samenwerking ligt, dienen de gemeenten ondersteund te worden in de samenwerking. Door sturing van het Rijk en de provincie zitten de gemeente inmiddels aan tafel. De volgende stap is het opbouwen van de samenwerking. Door middel van dit onderzoek zullen de gemeenten hierin gesteund worden, omdat dit onderzoek zich richt op succesfactoren van beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking. Hiermee zijn ze in staat de samenwerking te verbeteren en uiteindelijk tot gezamenlijk beleid te komen.

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een vragenlijst. Op basis van sociologische literatuur zijn het begrip 'samenwerking' en acht succesfactoren meetbaar gemaakt. Een overzicht hiervan is gegeven in tabel 1.

Succesfactoren		Indicatoren van samenwerking
Juiste gemeenten nemen deel		De relevante gemeenten nemen deel aan het samenwerkingsverband
Formele en informele communicatie		Er is wederzijdse afhankelijkheid tussen gemeenten
Doelstelling is SMART		Verschillen tussen gemeenten bieden meerwaarde in plaats van obstakels
Belang gemeente veilig & bevorderd		Gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de toekomst van bedrijventerreinen
Onafhankelijk & competent voorzitter		Gemeenten delen de resultaten en risico's van beslissingen
Taken & verantwoordelijkheden vastgelegd		
Steun eigen gemeenten		
Wederzijds vertrouwen		

Tabel 1. Resultaten van literatuurstudie. De succesfactoren die invloed hebben op de indicatoren van samenwerking

Op basis van deze indicatoren en succesfactoren zijn 40 stellingen opgesteld die zijn voorgelegd aan gemeentelijk beleidsadviseurs met verantwoordelijkheid voor bedrijventerreinen. Van de 418 Nederlandse gemeenten hebben 222 gemeenten resultaten aangeleverd die geschikt zijn voor analyse; daarmee heeft 53% van de Nederlandse gemeenten meegewerkt aan het onderzoek.

Met dit grote aantal respondenten hebben de onderzoeksresultaten een betrouwbaarheid van 95% en een foutmarge van 3,8%. Op basis van de Cronbach's alpha is de consistentie van de vragenlijst gemeten. De Cronbach's alpha van 0,832 ligt boven de grens van 0,7 die minimaal vereist is voor wetenschappelijk onderzoek.

Door middel van het uitvoeren van een regressie is de invloed van de succesfactoren op samenwerking vastgesteld. De resultaten zijn samengevat in de 'tag-cloud' in figuur 1. Door middel van de grootte van het lettertype is aangegeven welke factor het belangrijkste is voor het functioneren van het samenwerkingsverband. Hieruit blijkt dat de competenties van de voorzitter, de belangen van de gemeenten en het hebben van een rolverdeling de belangrijkste succesfactoren zijn om de intergemeentelijke samenwerking te verbeteren.



Figuur 1. Samenvatting onderzoeksresultaten in een 'tag-cloud'

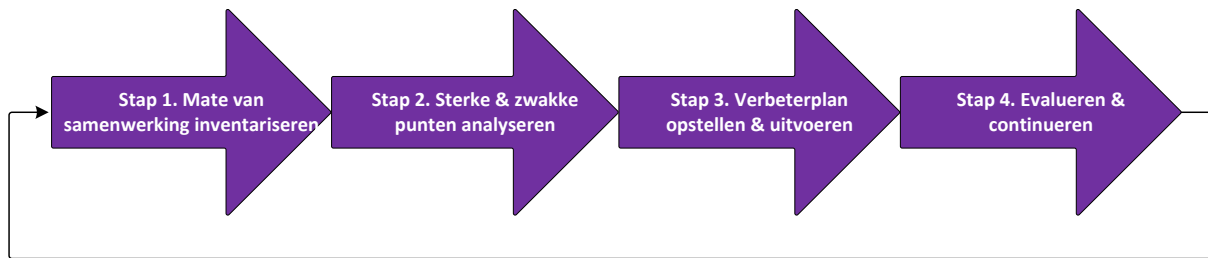
De competenties van de voorzitter hebben de grootste invloed op het functioneren van het samenwerkingsverband. De voorzitter dient in staat te zijn een open en constructief proces te creëren. Daarnaast dient hij zorg te dragen voor een goed functionerend samenwerkingsverband, ook in tijden van tegenvallers. Opvallend resultaat is dat de onafhankelijkheid van de voorzitter geen invloed heeft op het functioneren van het samenwerkingsverband.

De tweede succesfactor is het veilig zijn en bevorderen van de belangen van de gemeenten. De gemeenten moeten hun belangen in kunnen brengen, zonder dat ze zichzelf daarmee in een moeilijke positie brengen. Daarnaast dienen hun belangen bevorderd te worden zodat ze voordelen weten te realiseren door het samenwerkingsverband.

De rolverdeling is de derde succesfactor. Hierin worden de taken en verantwoordelijkheden van de samenwerkende gemeenten vastgelegd. Het vastleggen van de secretarisfunctie valt hieronder, maar bijvoorbeeld ook hoe besluiten worden genomen en wie ze mag nemen.

Voor de toepassing van deze onderzoeksresultaten is een repeterend model met vier stappen ontwikkeld zoals weergegeven in figuur 2. Hiermee kunnen de Nederlandse gemeenten hun samenwerkingsverband verbeteren.

In de eerste stap wordt geïnventariseerd waar het samenwerkingsverband staat. Dit gebeurt door middel van de vragenlijst van dit onderzoek. Door middel van analyse van de resultaten worden de sterke en zwakke punten geanalyseerd. Op basis van bovenstaande 'tag-cloud' worden de prioriteiten bepaald op welke succesfactor ingezet moet worden. Die leidt tot een verbeterplan in stap drie. De laatste stap is evalueren van de vorderingen op basis van dezelfde vragenlijst als in de eerste stap is gebruikt.



Figuur 2. Repeterend model ten behoeve van de toepassing onderzoeksresultaten

Hiermee is het mogelijk het samenwerkingsverband te verbeteren, gezamenlijk beleid te ontwikkelen en daarmee een passend aanbod van bedrijventerreinen te realiseren.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	4
MANAGEMENTSAMENVATTING	6
HOOFDSTUK 1 INLEIDING	12
1.1 Markt bedrijventerrein is bovenlokaal	12
1.2 Gemeente creëert overschotten	13
1.3 Rijksoverheid vraagt om intergemeentelijke samenwerking	14
HOOFDSTUK 2 ONDERZOEKSDEFINITIE	16
2.1 Probleemstelling	16
2.2 Doelstelling	16
2.3 Onderzoeksmodel	16
2.4 Onderzoeksvragen	17
2.5 Begripsbepaling.....	17
2.6 Relevantie	20
HOOFDSTUK 3 ONDERZOEKSMETHODOLOGIE	22
3.1 Data vergaring door een survey.....	22
3.2 Doelgroep.....	23
3.3 Benodigd aantal respondenten	23
3.4 Opbouw van enquête	26
3.5 Analyseren van data.....	26
HOOFDSTUK 4 DE VORMING VAN EEN SAMENWERKINGSVERBAND	28
HOOFDSTUK 5 METEN VAN DE MATE VAN SAMENWERKING	34
5.1 Definities samenwerking.....	34
5.2 Relevante deelnemers	35
5.3 Probleem.....	36
5.4 Wederzijdse afhankelijkheid.....	37
5.5 Constructief omspringen met verschillen.....	38
5.6 Gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de toekomst	39
5.7 Beslissingen zijn gezamenlijk eigendom	40
5.8 Ontwikkeld proces	41
5.9 Inhoud samenwerking niet relevant	42
5.10 Conclusie	42
HOOFDSTUK 6 METEN VAN DE SUCCESFACTOREN.....	46
6.1 Waardering gebruikte auteurs.....	46
6.2 Juiste stakeholders zijn betrokken.....	47
6.3 Communicatie	48
6.4 Doel/Visie	50
6.5 Eigenbelang gesteund.....	52
6.6 Leiderschapskwaliteiten	54
6.7 Rolverdeling	56

6.8	Steun van de eigen organisatie.....	57
6.9	Vertrouwen.....	59
6.10	Aanpassingsvermogen.....	60
6.11	Culturele norm van land.....	61
6.12	Dynamiek arbeidsmarkt.....	62
6.13	Flexibiliteit.....	62
6.14	Perceptie van risico's is afgedekt.....	63
6.15	Persoonlijk belang.....	64
6.16	Historie van samenwerking.....	65
6.17	Voldoende beschikbare middelen.....	65
6.18	Conclusie.....	66
HOOFDSTUK 7 OPSTELLEN HYPOTHESEN		70
7.1	Opbouw hypothesen.....	70
7.2	Hypothesen.....	71
7.3	Overzicht van hypothesen.....	79
HOOFDSTUK 8 DATA ANALYSE		82
8.1	Betrouwbaarheid steekproefgrootte.....	82
8.2	Interne consistentie.....	85
8.3	Beschrijving van respondenten.....	87
8.4	Beschrijving van resultaten.....	88
8.5	Testmethode selecteren.....	89
8.6	Toetsen van hypothesen.....	92
8.7	Overige vormen van samenhang.....	106
8.8	Samenvatting.....	108
HOOFDSTUK 9 PROCESMODEL TOEPASSING ONDERZOEKRESULTATEN		116
9.1	Overzicht model.....	116
9.2	Mate van samenwerking inventariseren.....	116
9.3	Sterke & zwakke punten analyseren.....	117
9.4	Verbeterplan opstellen & uitvoeren.....	119
9.5	Evalueren & continueren.....	120
HOOFDSTUK 10 CONCLUSIES & AANBEVELINGEN		122
10.1	Conclusies.....	122
10.2	Aanbevelingen.....	126
HOOFDSTUK 11 REFLECTIE		130
BIBLIOGRAFIE		134
BIJLAGE A GEHANTEERDE LITERATUUR VOOR ENQUÊTE BESCHOUWD		138
BIJLAGE B GESPREKSVERSLAGEN		146
BIJLAGE C UITGEVOERDE ENQUÊTE		154
BIJLAGE D ONDERZOEKRESULTATEN – HISTOGRAMMEN		160
BIJLAGE E ONDERZOEKRESULTATEN – RELATIETABELLEN		168

HOOFDSTUK 1 INLEIDING

Bedrijventerreinen¹ hebben een grote invloed op de Nederlandse economie. Ruim dertig procent van de beroepsbevolking is werkzaam op een bedrijventerrein en 34 procent van de toegevoegde waarde van Nederland wordt daar gerealiseerd. Met deze impact op de Nederlandse economie mag verwacht worden dat overheden zorgvuldig omspringen met deze terreinen. Dat wil zeggen, dat ze een gezonde markt creëren waarbij de meerwaarde voor Nederland gemaximaliseerd wordt. Dit gebeurt echter niet, omdat gemeenten de bovenlokale markt, lokaal benaderen. Hierdoor kan ze minder goed anticiperen op bovenlokale ontwikkelingen. (Dinteren, 2008)

1.1 MARKT BEDRIJVENTERREIN IS BOVENLOKAAL

Dat bedrijventerreinen functioneren in een bovenlokale markt, blijkt allereerst uit de COROP²-indeling. Dit is een veel gehanteerde economisch-geografische indeling van Nederland die voor verscheidene analytische doeleinden wordt gebruikt. Ten tweede blijkt dit uit het marktaandeel intergemeentelijke verhuizingen tussen bedrijventerreinen.

1.1.1 COROP-GEBIEDEN

In 1971 is Nederland onderverdeeld in veertig COROP²-gebieden van gemiddeld tien gemeenten. Gemiddeld telt ieder gebied ruim tien gemeenten. De gebieden zijn ingedeeld op basis van de economisch-geografische correlatie rondom een centrumgemeente. Deze indeling laat zien dat de economie zich niet laat inperken door gemeentegrenzen. Daarnaast wordt deze indeling gezien als een relevante indeling van arbeidsmarktgebieden. (Weterings, Knobben, & Amsterdam, 2008) (Wikipedia, 2010) (Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid, 2010)

Voor bedrijventerreinen is de COROP-indeling relevant, omdat de arbeidsmarkt en de economie een belangrijke input en output zijn. Aangezien beiden bovenlokaal zijn, is het onverstandig om bedrijventerreinen lokaal te benaderen. Hiermee worden ze geïsoleerd van hun context en kan er minder goed op ontwikkelingen worden geanticipeerd. Zie figuur 3 voor deze bovenlokale context.



Figuur 3. Belangrijke input en output van bedrijventerreinen

1.1.2 MARKTAANDEEL INTERGEMEENTELIJKE VERHUIZINGEN

Het intergemeentelijk verhuispercentage geeft aan dat afnemers van bedrijventerreinen de markt niet lokaal benaderen. Uit onderzoek van Weterings, Knobben en Amsterdam (2008) blijkt dat 20 procent van de verhuizingen tussen bedrijventerreinen gemeenteoverstijgend is, maar binnen het COROP²-gebied plaatsvindt. In de toekomst zal dit percentage vermoedelijk stijgen, omdat de

¹ Zie voor de definitie paragraaf 2.5.1 op pagina 9.

² Een gebied rondom een knooppunt gebaseerd op de economisch-geografische correlatie van Nederland.

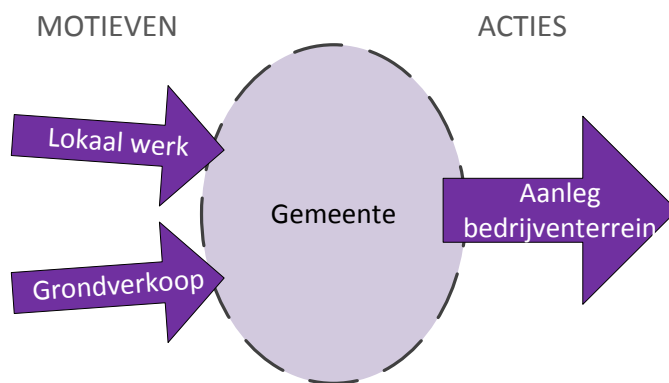
zakelijke dienstverlening meer verhuisd in verband met lagere relocatiekosten en marktaandeel overneemt van de huidige minder verhuizende prominente spelers namelijk de industrie en logistiek.

Wanneer gemeenten de markt van bedrijventerreinen op het niveau van de afnemers benaderen, dan kunnen ze beter inspelen op hun vestigingsfactoren. Hierdoor kunnen ze het aantal hectare wat wordt aangeboden afstemmen op de vraag en het overschot verkleinen. Daarnaast zal het terrein voldoen aan de vestigingsfactoren van ondernemers, waardoor ondernemers een kwalitatief hoogwaardig product ervaren. (Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid, 2010)

1.2 GEMEENTE CREËERT OVERSCHOTTEN

1.2.1 GEMEENTE HANDELT LOKAAL

De gemeente handelt over het algemeen vanuit eigen belang en benadert daardoor de markt van bedrijventerreinen lokaal. Allereerst om de eigen inkomsten te maximaliseren en ten tweede om de lokale werkgelegenheid te stimuleren. Zie figuur 4. (Korsten, Becker, & Kraaij, 2006) (Dinteren, 2008)



Figuur 4. Schematische weergave motieven en acties gemeente

Bedrijventerreinen zijn voor een gemeente een middel om lokale werkgelegenheid en daarmee het eigen economisch beleid te realiseren. Een tekort aan bedrijventerrein is ongewenst, omdat de werkgelegenheid dan niet gemaximaliseerd wordt. Om dit te voorkomen schatten veel gemeenten de vraag in op basis van een scenario met hoge verwachtingen. De concurrerende buurgemeenten plannen echter met dezelfde motieven in dezelfde markt waardoor een overschot ontstaat.

(Taskforce (her)ontwikkeling Bedrijventerreinen, 2009) (Olden H. , 2010a) (Olden H. , 2010b)

Gemeenten proberen de lokale werkgelegenheid en grondverkoop te maximaliseren. Door verkoop van grond verdient de gemeente immers geld. Een samenwerking met buurgemeenten ervaart ze dus niet als interessant, omdat dit de lokale maximalisatie in de weg staat. Hierdoor richten de concurrerende gemeenten zich op een vergelijkbare doelgroep om de terreinen aan te verkopen. Volgens van Dinteren ontstaat hiermee een 'eenheidsworst' en overschot aan bedrijventerrein.

(Colstee, 2007) (Taskforce (her)ontwikkeling Bedrijventerreinen, 2009)

1.2.2 GEMEENTE IS ONBEWUST VAN OVERSCHOT

Gemeenten ervaren geen overschot aan bedrijventerrein, omdat ze de nieuwe terreinen nog steeds afzetten. De afnemers willen verhuizen, omdat hier de uitstraling en kwaliteit hoger is en dus beter voldoet aan hun vestigingsfactoren. Door de verhuisbeweging wordt aan beide motieven van de gemeente voldaan, ze verkopen grond en de lokale werkgelegenheid groeit. Het blijkt echter dat er regionaal geen groei optreedt en er dus enkel een verplaatsing van de economie binnen de regio

plaatsvindt met leegstand op een ander terrein tot gevolg. (TU Delft & Inbo, 2010) (Taskforce (her)ontwikkeling Bedrijventerreinen, 2009) (Segeren, Needham, & Groen, 2005) (Olden H. , 2010b)

Uit onderzoek van Olden (2010b) blijkt dat leegstand leidt tot versnelde veroudering, omdat eigenaren van lege bedrijventerreinen niet gestimuleerd worden om onderhoud te plegen. Allereerst doordat onderhoud veel kost, maar weinig baten met zich mee brengt. Ten tweede omdat de aanleg van een nieuw terrein een grotere waardesprong oplevert en daarmee lucratiever is. Het tekort aan onderhoud leidt tot versnelde veroudering waarbij uiteindelijk de noodzaak tot herstructurering ontstaat. De Rijksoverheid heeft inmiddels een herstructureringsopgave van ongeveer 16.000 hectare geïdentificeerd op een totaal areaal van ruim 75.000 hectare. (CBS Statline, 2009) (Olden H. , 2010b) (VROM, EZ, IPO, & VNG, 2009) (Taskforce (her)ontwikkeling Bedrijventerreinen, 2009)

1.3 RIJKSOVERHEID VRAAGT OM INTERGEMEENTELIJKE SAMENWERKING

De Rijksoverheid heeft besloten te interveniëren. Om te komen tot planvorming op marktniveau stuurt het Rijk op regionale planvorming en intergemeentelijke samenwerking. Wanneer gemeenten deze interventie volgen, moeten ze gaan samenwerken in plaats van het huidige concurreren. (VROM, EZ, IPO, & VNG, 2009) (Tweede Kamer, 2008)

De Rijksoverheid stuurt op samenwerking door het ondertekende convenant bedrijventerreinen³. Hierbij is er ingestemd met het selecteren van een samenwerkingspartner voor april 2010 en het realiseren van intergemeentelijk beleid uiterlijk november 2011. De rijksoverheid oefent invloed uit door de uitvoering van regionale plannen deels te financieren. Wanneer ze niet tot regionale planvorming komen, ontvangen ze deze bijdrage niet. Daarnaast wordt er druk gezet op gemeenten om tot samenwerking te komen, omdat anders de provincie hiervoor een platform moet creëren. (VROM, EZ, IPO, & VNG, 2009)

Voor gemeenten is samenwerking echter een strategische keuze waar verscheidene gemeentebestuurders geen heil in zien aldus van den Heuvel en de Wit (2009). Voor een samenwerking op uitvoerende en ondersteunende processen zien bestuurders voldoende mogelijkheden, maar op beleidsmatig vlak wordt het gezien als taak van de individuele gemeente. Dit wordt mogelijk veroorzaakt, doordat het behoud van bestuurlijke autonomie bij gezamenlijk beleid moeilijk is. Daarmee geeft de gemeente in wezen een kerntaak uit handen. Dit is krachtig samengevat door de TU Delft en Inbo (2010) *“veel gemeenten vrezen een inbreuk op hun eigen beleidsverantwoordelijkheid en beleidsvrijheid.”* (Bestuurlijke Werkgroep Uitvoeringsstrategie (her)ontwikkeling bedrijventerreinen, 2009) (Heuvel & Wit, 2009) (Gemeente Ooststellingwerf, 2010) (Janssen & Zwaan, 2005) (Zwaan, 2005)

Bovenstaande geeft aan dat er spanning bestaat tussen de wensen van het Rijk en de gemeenten. Om te komen tot regionale plannen vinden VROM, EZ, IPO & VNG (2009) dat gemeenten gesteund moeten worden bij de totstandkoming van intergemeentelijke samenwerking. Er is weinig bekend over succesfactoren van de totstandkoming van beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking. Daarom richt dit onderzoek zich op deze factoren en de impact die ze hebben. (VROM, EZ, IPO, & VNG, 2009)

³ Het convenant bedrijventerreinen is op 27 november 2009 ondertekend door de ministers van VROM en Economische Zaken, de vereniging interprovinciaal overleg (IPO) en de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG).

HOOFDSTUK 2 ONDERZOEKSDEFINITIE

In dit hoofdstuk wordt op basis van de problematiek uit hoofdstuk 1 vastgesteld waar dit onderzoek zich op zal richten. Vertrekpunt hierbij is het formuleren van de probleemstelling in paragraaf 2.1. Met het formuleren van de doel- en vraagstelling in paragraaf 2.2 en 2.4 wordt de richting van het onderzoek bepaald. Door het uitwerken van de gehanteerde begrippen in paragraaf 2.5 wordt de afbakening duidelijker en expliciet gegeven. Het hoofdstuk wordt in paragraaf 2.6 afgesloten door in te gaan op de relevantie van het onderzoek. Hieruit wordt duidelijk waarom het voor zowel adviesbureau PRC als voor de wetenschap relevante kennis oplevert.

2.1 PROBLEEMSTELLING

Op basis van de problematiek zoals geschetst in hoofdstuk 1 luidt de probleemstelling:

De gemeenten benaderen de bedrijventerreinenmarkt lokaal terwijl het een bovenlokale markt is. Hierdoor verspilt de gemeente publieke middelen met de creatie van een overschot aan bedrijventerreinen wat versneld veroudert.

2.2 DOELSTELLING

Om de problematiek op te lossen dienen gemeenten begeleid te worden in de totstandkoming van intergemeentelijke samenwerking. Daarmee luidt de doelstelling van dit onderzoek:

Het ondersteunen van gemeenten in de verbetering van beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking rondom bedrijventerreinen door inzicht te geven in de succesfactoren van samenwerking.

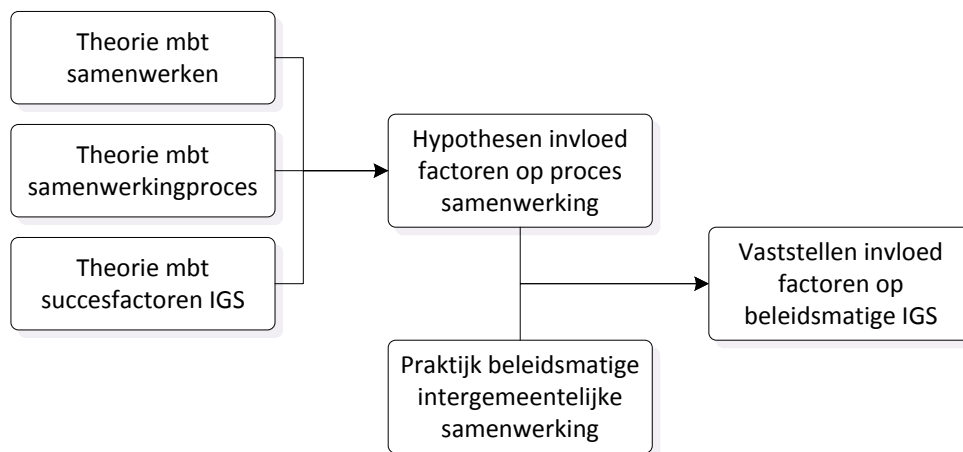
Een succesfactor is hierbij een factor die positief bijdraagt aan de totstandkoming van samenwerking.

2.3 ONDERZOEKSMODEL

Op basis van de doelstelling is het onderzoeksmodel opgezet zoals weergegeven in figuur 5. In dit model wordt toegewerkt naar de factoren die een positieve of negatieve invloed hebben op de totstandkoming van beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking.

Dit gebeurt door bestudering van de theorie met betrekking tot het samenwerkingsproces, de mogelijke samenwerkingsvormen en de succesfactoren van intergemeentelijke samenwerking. De literaire werken die hiervoor gebruikt worden, zijn onderbouwd in bijlage A.1 en A.2. Inhoudelijk worden de werken besproken in hoofdstuk 5 en hoofdstuk 1. Aan de hand van deze kennis worden hypothesen geformuleerd die stelling nemen wat de invloed van de factoren is op beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking.

De hypothesen worden getoetst aan de praktijk van beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking (IGS). Dit geeft inzicht in de invloed van succesfactoren op het proces van de totstandkoming van beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking binnen de context van bedrijventerreinen.



Figuur 5. Onderzoeksmodel invloed succesfactoren op intergemeentelijke beleidsmatige samenwerking

2.4 ONDERZOEKSVRAGEN

Om het doel van dit onderzoek te halen, is dit opgesplitst in twee onderzoeksvragen:

1. **Welke succesfactoren zijn op basis van de literatuur over (publieke) samenwerking te herkennen voor beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking?**
 - a. Op welke wijze wordt een intergemeentelijke samenwerking gevormd?
 - b. Wanneer is er sprake van intergemeentelijke samenwerking?
 - c. Welke succesfactoren worden door de literatuur aangedragen voor de vorming van beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking?
 - d. Op welke manier beïnvloeden deze succesfactoren volgens de literatuur de samenwerking?
 - e. Welke hypothesen zijn op basis van de literatuur te formuleren over succesfactoren van beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking?
2. **Welke van de geïnterviewde succesfactoren spelen in welke mate een rol in de praktijk van beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking rondom bedrijventerreinen?**
 - a. Welke succesfactoren worden geïdentificeerd?
 - b. Hoe groot is de invloed van de geïdentificeerde succesfactoren?

2.5 BEGRIPSBEPALING

In de doel- en vraagstelling zijn verscheidene begrippen gebruikt. Deze begrippen worden de komende paragrafen uitgewerkt. Aan de hand van een korte literatuurstudie wordt het onderzoek afgekaderd en een vooruitblik geboden naar de literatuur van het uiteindelijke afstudeeronderzoek.

2.5.1 BEDRIJVENTERREIN

In lijn met onderzoek in opdracht van de rijksoverheid wordt voor bedrijventerreinen de volgende definitie gehanteerd *“een terrein van minimaal 1 ha bruto dat vanwege zijn bestemming bestemd en geschikt is voor gebruik door handel, nijverheid, industrie en commerciële en niet-commerciële dienstverlening. Onder de beschrijving vallen daarmee ook (delen van) bedrijven terreinen die gedeeltelijk bestemd zijn en geschikt zijn voor kantoorgebouwen. De volgende terreinen vallen er niet onder: terrein voor grondstoffenwinning, olie- en gaswinning, terrein voor waterwinning, terrein voor agrarische doeleinden, terrein voor afvalstort en terreinen met laad- en/of loskade langs diep vaarwater toegankelijk voor grote zeeschepen.”* (VROM, EZ, IPO, & VNG, 2009)

Deze definitie is bewust overgenomen, omdat hiermee wordt voorkomen dat de vergelijking met andere bronnen niet plaats kan vinden doordat hier een andere definitie wordt gehanteerd.

2.5.2 MARKT

Wanneer er in dit onderzoek wordt gesproken over de markt van bedrijventerreinen, dan wordt er gesproken over het geheel van vraag en aanbod. De markt is gezond op het moment dat vraag en aanbod op elkaar aansluiten. Bij het bestaan van een tekort of een overschot is de markt dus niet gezond.

Hierbij wordt er niet gekeken vanuit het gezichtspunt van de ondernemer die goede marktkansen ziet, omdat hij door een overschot en lage grondprijzen veel verhuismogelijkheden heeft.

2.5.3 BELEID

Om eenduidig over beleid te spreken wordt de definitie van Hoogerwerf gehanteerd, zoals Kuks en Bressers (2000) in hun werk tonen. Beleid is *“het streven naar het bereiken van bepaalde doeleinden met bepaalde middelen en bepaalde tijdskeuzen”*. Deze definitie geeft aan dat er beleidsmatig een richting wordt gekozen, maar ook dat er samenhang dient te bestaan tussen de gekozen richting en de daaraan gekoppelde middelen en tijdsbestek. De middelen zijn uiteenlopend en kunnen variëren van geld, voorlichting, wettelijke maatregelen, overleg, handhaving tot aan extra inzet van ambtenaren. (Kuks & Bressers, 2000) (Wikipedia, 2010)

De Rijksoverheid vraagt bij het beleid om het volgende. Het beleid *“is gericht op behoefteraming, ruimtelijke planningsopgave, planning, planologische realisatie en uitgifte van nieuwe bedrijventerreinen, de herstructurering van bestaande bedrijventerreinen en de kwaliteit en monitoring van bestaande en nieuwe bedrijventerreinen.”* (VROM, EZ, IPO, & VNG, 2009)

2.5.4 SAMENWERKING

Van het begrip samenwerking bestaan verschillende definities in de literatuur. De definitie die voor dit onderzoek wordt gehanteerd is uitgebreid uitgewerkt in hoofdstuk 5. De conclusie hiervan is dat in dit onderzoek er sprake is van samenwerking wanneer:

- er relevante stakeholders deelnemen aan het samenwerkingsverband;
- het samenwerkingsverband op de toekomst is gericht;
- er is sprake van wederzijdse afhankelijkheid, omdat een individuele stakeholder het probleem niet alleen kan oplossen;
- de stakeholders de verschillen tussen stakeholders erkennen en als positief ervaren, dit levert namelijk de oplossingsruimte voor de samenwerking;
- de stakeholders gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen door het gezamenlijk dragen van risico en het naleven van afspraken.

Een uitgebreide uitwerking van bovenstaande punten is gegeven in hoofdstuk 5.

2.5.5 INTERGEMEENTELIJKE SAMENWERKING

Wanneer in dit onderzoek wordt gesproken over intergemeentelijke samenwerking, dan wordt er gesproken over een horizontale samenwerking tussen twee of meerdere gemeenten. De gemeente is hierbij de laagste organisatorische bestuurslaag van Nederland. Het bestuur wordt gevormd door de burgemeester en wethouders en wordt ondersteund door het ambtelijk apparaat. (Overheid.nl, 2010)

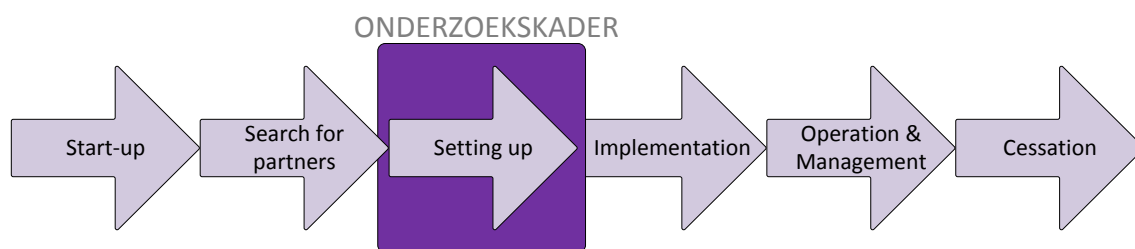
Wanneer een hogere overheid deelneemt aan de samenwerking, wordt dit samenwerkingsverband niet uitgesloten van dit onderzoek. Gemeenten wordt expliciet gevraagd zich te richten op de samenwerking met de gemeenten en niet op de provincie. Hierdoor worden de resultaten van het onderzoek niet beïnvloed.

2.5.6 PROCES VAN SAMENWERKING

Voor het opzetten van een intergemeentelijke samenwerking doorlopen de gemeenten een proces. Het proces van de totstandkoming van samenwerking is gedefinieerd als een serie stappen om te komen van een individuele naar een gezamenlijke aanpak. Een uitgebreide uitwerking van het proces van samenwerking is gegeven in 0.

Hoe verloopt het proces van samenwerking

In de literatuur is geen erkend generiek model voorhanden welke aangeeft hoe het proces van samenwerking verloopt. Verschillende onderzoekers hebben echter het proces proberen weer te geven. Dawes & Eglene (2008) presenteren in een 'working paper' een conceptueel model van samenwerking. Dit model is gebaseerd op 12 samenwerkingsverbanden in Amerika, Canada, Duitsland en België waarbij is samengewerkt met verschillende onderzoekers uit verschillende landen. De onderscheiden fasen in samenwerking zijn weergegeven in figuur 6.



Figuur 6. Onderzoekskader van het samenwerkingsproces (Dawes & Eglene, 2008)

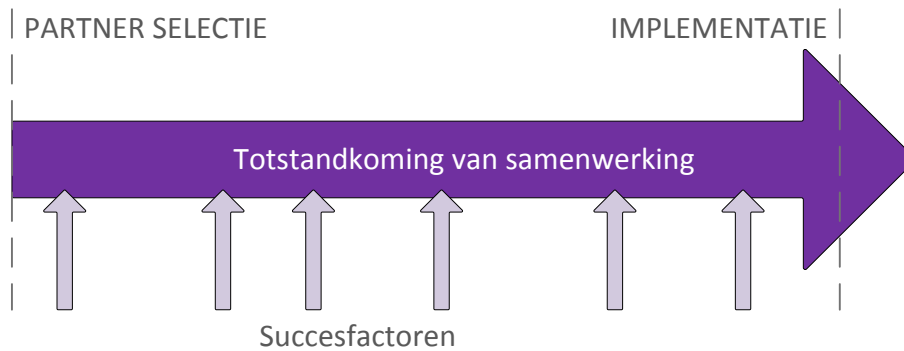
Per samenwerkingsverband liggen de zwaartepunten van de samenwerking binnen andere processtappen. Zo zal een private partij meer moeite hebben met het zoeken van de juiste partner, terwijl dit voor gemeenten eenvoudiger is. Het zullen zeer waarschijnlijk de buurgemeenten zijn. Beiden doorlopen daarmee de processtap, maar de invulling kan verschillend zijn.

Proceskader van onderzoek

Dit onderzoek richt zich op de succesfactoren van de vorming van intergemeentelijke samenwerking. Daarmee wordt gefocust op de aangegeven fase en is deze fase het kader van dit onderzoek.

2.5.7 SUCCESFACTOREN

De succesfactoren zijn in figuur 7 weergegeven door middel van de verticale pijlen. Hierbij zijn succesfactoren beïnvloedbare factoren die positief bijdragen aan samenwerking. Deze factoren worden uitgewerkt in hoofdstuk 1.



Figuur 7. Schematische weergave van samenwerkingsproces binnen onderzoekskader

2.6 RELEVANTIE

2.6.1 PRC MARKTGROEP INTEGRALE RUIMTELIJKE ONTWIKKELING

Voor de Marktgroep Integrale Ruimtelijke Ontwikkeling (IRO) van PRC vormen overheidsinstanties de primaire opdrachtgever. Door de focus op gemeenten als bestuurlijke organen wordt er bijgedragen aan de bedrijfsvoering van PRC, omdat gemeenten belangrijke opdrachtgevers zijn. Daarnaast wordt de wens om een grotere rol te spelen aan de kant van de opdrachtgever in plaats van de opdrachtnemer ondersteund.

PRC houdt zich onder andere bezig met het opzetten van een samenwerking tussen partijen. Over het algemeen gebeurt dit op basis van ervaring en expertise, zonder dat er een gestandaardiseerd model aan ten grondslag ligt. Om extra kwaliteit te kunnen leveren zoekt PRC naar een eenduidig model dat ze aan de opdrachtgever kan presenteren. Hiermee kan PRC zichzelf en haar werkwijze profileren waardoor acquisitie wordt bevorderd.

Door middel van de data-analyse wordt inzichtelijk wat de succesfactoren zijn bij de totstandkoming van intergemeentelijke samenwerking. Hiermee wordt toegewerkt naar de methodiek die relevant is wanneer PRC als 'facilitator' optreedt voor bedrijventerreinenbeleid, maar bijvoorbeeld ook bij het beleid voor kantoren of woningbouw. Binnen deze sectoren wordt een vergelijkbare problematiek ervaren en bieden de factoren eveneens aanknopingspunten om tot gezamenlijk beleid te komen. Daarnaast bieden de factoren algemeen inzicht in de werkwijze van gemeenten.

2.6.2 UNIVERSITEIT TWENTE

Dit afstudeeronderzoek levert een bijdrage aan de kennis van beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking. Verscheidene organisaties en onderzoekers hebben een start gemaakt met de inventarisatie van succesfactoren. Dit beperkt zich echter tot samenwerking bij uitvoerende en ondersteunende processen. De kerntaak van de gemeente wordt hier dus niet geraakt.

De inventarisatie van succesfactoren van beleidsmatige samenwerking in de context van bedrijventerreinen levert hierdoor nieuwe inzichten op. Deze inzichten zullen bestaan uit primaire en secundaire factoren en daarmee dus het onderscheid tussen hoofd- en bijzaken om te komen tot een succesvolle intergemeentelijke samenwerking. Daarnaast biedt het een verklaring waarom een samenwerking wel of niet tot stand komt.

De bijdrage die wordt geleverd, is relevant voor allereerst het procesmanagement in de civiele sector. Ten tweede voor de bestuurskunde, omdat het inzicht geeft in de hoofd- en bijzaken voor een

gemeente, maar bovenal de maatschappij. Door een effectieve intergemeentelijke samenwerking zijn gemeenten beter in staat de problematiek van bedrijventerreinen op te lossen. Uiteindelijk leidt dit tot een effectievere besteding van publieke middelen.

De resultaten van dit onderzoek zouden mogelijk ook van toepassing zijn op samenwerking in de brede zin. Dit onderzoek zal zich echter specifiek richten op beleidsmatige samenwerking rondom bedrijventerreinen. Een wetenschappelijk onderbouwde uitspraak over algemene toepasbaarheid van de resultaten kan dus niet worden gegeven.

HOOFDSTUK 3 ONDERZOEKSMETHODOLOGIE

Na het lezen van dit hoofdstuk is duidelijk hoe het onderzoek is uitgevoerd en welke beslissingen daarin zijn genomen. In dit hoofdstuk wordt allereerst onderbouwd waarom er gebruik wordt gemaakt van een enquête en wie de doelgroep van deze enquête is. Vervolgens wordt ingegaan op de wijze waarop de enquête is opgebouwd en een onderbouwing van de literatuur die daarbij als basis wordt gebruikt.

3.1 DATA VERGARING DOOR EEN SURVEY

Op basis van de problematiek en de bijbehorende doel- en vraagstelling is er vanuit de Nederlandse gemeenten vraag naar een breed georiënteerd onderzoek. De problematiek speelt namelijk niet in enkele regio's, maar speelt in heel Nederland. Hierdoor is het zaak handvatten te bieden die voor alle gemeenten bruikbaar zijn.

Het antwoord wat aan gemeenten gegeven wordt, is gebaseerd op de vraag *'wat zijn de succesfactoren van beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking?'*. Om deze vraag te beantwoorden, dient een 'wat-vraag' te worden beantwoord, wat door zowel een survey, een bureaustudie of een casestudie gedaan kan worden aldus Yin (2009).

3.1.1 SURVEY VERSUS BUREAUSTUDIE & CASESTUDY

Het voordeel van een survey, is dat het naast inzichtelijk maken van de succesfactoren, tevens onderscheid maakt tussen hoofd- en bijzaken. Op basis van de data-analyse wordt inzichtelijk welke succesfactor prioriteit heeft, en welke bijzaak is. Hierdoor wordt er maximaal bijgedragen aan de doelstelling van dit onderzoek, omdat de gemeenten de samenwerking dan effectief kunnen verbeteren.

Om zeer praktische redenen wordt er niet gekozen voor een bureaustudie. Op het moment van schrijven is er namelijk geen documentatie beschikbaar is over beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking rondom bedrijventerreinen. De gemeenten zitten namelijk midden in dit proces. waardoor er geen documentatie is die voor een bureauonderzoek bestudeerd kan worden.

De reden om geen casestudy uit te voeren, is omdat die minder waarde toevoegt dan een survey. Bij een casestudy worden enkele cases intensief bestudeerd. Hierdoor wordt veel kennis vergaard op basis van enkele gevallen, maar is het moeilijk om te concluderen dat de resultaten eveneens toepasbaar zijn op andere situaties. Gezien de wens van gemeenten om handvatten te ontvangen is de kans klein dat case studies deze generalistische resultaten zullen bieden. Daarmee is de meerwaarde die een casestudy kan bieden, kleiner dan de meerwaarde die een survey biedt. Op basis van de doelstelling heeft een survey dus de voorkeur boven een case study.

3.1.2 TYPE SURVEY

Voor surveys zijn verschillende varianten beschikbaar. Omdat de veranderingen over de tijd voor dit onderzoek niet relevant zijn, wordt er gebruik gemaakt van een cross-sectioneel onderzoek. Hierbij wordt er een dwarsdoorsnede gemaakt van de meningen binnen de Nederlandse gemeenten, waardoor er een generalistisch beeld ontstaat. Dit biedt de handvatten waar gemeenten behoefte aan hebben waardoor een cross-sectioneel survey aansluit bij de doelstelling van dit onderzoek.

3.2 DOELGROEP

3.2.1 BELEIDSADVISEURS VAN NEDERLANDSE GEMEENTEN

De doelgroep voor de survey zijn de ambtenaren die op strategisch niveau nadenken over de herstructurering van bedrijventerreinen. In de meeste gevallen gaat het om een gemeentelijk beleidsadviseur. Uit het gesprek met de provincie Utrecht, zie hiervoor bijlage B.4, blijkt echter dat in sommige gevallen de bedrijfscontactfunctionaris deze verantwoordelijkheden overneemt. Dit komt hoofdzakelijk voort uit capaciteitsproblemen, omdat er geen medewerker is die op beleidsmatig niveau over de herstructurering nadenkt.

De beschreven functies zijn zowel inhoudelijk als procesmatig betrokken bij de vorming van beleid op intergemeentelijk niveau. Hierdoor is de betreffende persoon in staat de survey met kennis van zaken te beantwoorden en dus een betrouwbaar resultaat af te leveren.

Overigens wordt de doelgroep in het vervolg van het onderzoek aangeduid met ‘de beleidsadviseurs’. Ook wanneer voor een betreffende gemeente het gaat om de bedrijfscontactfunctionaris. Dit om het geheel overzichtelijk te houden.

3.2.2 STRATEGISCH ANTWOORDEN VOORKOMEN

De beleidsadviseurs kunnen de survey strategisch invullen. Dat wil zeggen het geven van bepaalde antwoorden die geen weergave zijn van de werkelijkheid, om een mogelijk negatief effect te voorkomen.

Door de enquêteresultaten altijd in zijn geheel te analyseren, is het niet te herleiden welke reactie een bepaalde respondent heeft gegeven. In relatieve anonimiteit kan de respondent dan antwoord geven waardoor de kans kleiner is dat een respondent een negatief effect ervaart.

De tweede beheersmaatregel om strategisch antwoorden te voorkomen is het benaderen van de beleidsadviseurs in plaats van de gemeentelijk bestuurders. Bestuurders hebben een politieke achtergrond waardoor bepaalde resultaten politiek ongewenst zouden zijn. Correcte medewerking aan het onderzoek kan dan alleen in hun nadeel werken. Daarnaast bestaat er een grote kans dat bestuurders geen tijd vrij willen maken voor het invullen van de survey.

Een mogelijk oorzaak van slecht interpreteerbare resultaten, is dat de beleidsadviseur zowel ingaat op de mate van samenwerking als op de succesfactoren. Hierdoor is het denkbaar dat de beleidsadviseur beide positief, of beide negatief scoort met een ongewenste en oncontroleerbare correlatie tot gevolg. Om dit risico te beheersen wordt er voor het vaststellen van samenwerking gebruik gemaakt van de definitie zoals verwoord in paragraaf 2.5.4. Door het operationaliseren van deze definitie wordt getracht zo feitelijk als mogelijk te bepalen of er sprake is van samenwerking. De onbedoelde correlatie tussen de samenwerking en de factoren kan hierdoor beperkt blijven. Het is echter niet met absolute zekerheid te stellen dat deze correlatie niet op zal treden.

3.3 BENODIGD AANTAL RESPONDENTEN

De betrouwbaarheid en nauwkeurigheid van het onderzoek wordt grotendeels bepaald op basis van het aantal respondenten. In deze paragraaf wordt allereerst ingegaan op de minimale steekproefgrootte om een acceptabel wetenschappelijk onderzoek te verrichten. Vervolgens wordt ingegaan op welke manier het aantal respondenten gemaximaliseerd wordt.

3.3.1 MINIMAAL VEREIST AANTAL RESPONDENTEN

Een acceptabel wetenschappelijk onderzoek heeft een hoge betrouwbaarheid en nauwkeurigheid. Op basis van de gewenste waarde en de verwachte spreiding kan het minimaal aantal benodigd respondenten bepaald worden.

Voor de betrouwbaarheid wordt een percentage van 95 procent gehanteerd. Dit lijkt een arbitrair percentage, maar wordt in uiteenlopende wetenschappen als maat voor betrouwbaar onderzoek gezien. Ook voor dit onderzoek wordt dit percentage gehanteerd. (Rees, 1987)

De nauwkeurigheid voor dit onderzoek wordt vastgesteld op 10%. Dit wil zeggen, dat een cijfermatige conclusie een maximale afwijking van 10 procent kan hebben. In wetenschappelijk onderzoek wordt tien procent gezien als maximale foutmarge. Bij voorkeur wordt er echter gewerkt met een zo laag mogelijk percentage en over het algemeen tussen de 3 en 5 procent. (Rees, 1987)

De verwachte spreiding is onbekend, omdat er nog niet eerder onderzoek is verricht naar de thematiek van dit onderzoek. Hierom wordt de meest onwenselijke spreiding gekozen, omdat hierbij het aantal benodigde respondenten maximaal is. Daarom wordt er een variantie van 0,5 gekozen. Dit betekent dat de verschillende respondenten zeer uiteenlopende antwoorden kunnen geven, maar het geheel nog steeds goed analyseerbaar blijft.

Op basis van bovenstaande criteria wordt de steekproefgrootte vastgesteld door middel van onderstaande formule. Deze is overgenomen uit Rea en Parker (1992). Voor het overzicht zijn de variabelen en uitkomst van de formule opgenomen in tabel 2.

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2[p(1-p)]N}{Z_{\alpha}^2[p(1-p)] + (N-1)C_p^2} = \frac{1,65^2 \cdot [0,5(1-0,5)] \cdot 418}{1,65^2 \cdot [0,5(1-0,5)] + (418-1) \cdot 0,1^2} = 59 \text{ gemeenten}$$

Criterium	Waarde
Betrouwbaarheidsniveau	95% (1,65)
Foutmarge	10%
Verwachte spreiding	50%
Totale populatie	418 gemeenten
Minimale steekproefgrootte	59 gemeenten (14,1%)

Tabel 2. Variabelen minimale steekproefgrootte

3.3.2 METHODE VOOR MAXIMALISEREN AANTAL RESPONDENTEN

Om er voor te zorgen dat het onderzoek een maximale betrouwbaarheid en een minimale foutmarge heeft, wordt er gefocust op het maximaliseren van het aantal respondenten. Grofweg zijn de prikkels die hiervoor ingezet worden in te delen in drie categorieën. Namelijk het minimaliseren van drempels, maximaliseren van de beloning en het met grote zorg formuleren van e-mailberichten.

Minimaliseren van drempels

Het minimaliseren van drempels gebeurt door de enquête via internet uit te voeren. Door de aanklikbare link in de email die verwijst naar de enquête, is de drempel minimaal om deze te openen. De enquête die de respondent vervolgens op zijn scherm ziet, start met een vraag die de respondent logischerwijs kan koppelen aan het onderzoeksonderwerp. Later in de enquête komen de moeilijker en persoonlijke vragen.

De enquête is ingericht op het snel kunnen invullen door de respondenten. De respondent is namelijk gebaat bij zo min mogelijk tijd besteden aan de enquête. Wordt de enquête te moeilijk, dan zal hij geneigd zijn te stoppen. Het versnellen van het invullen is gerealiseerd door vergelijkbare thema's na elkaar te plaatsen, meerdere vragen op één pagina en het zorgen voor een overzichtelijke en rustige uitstraling.

Maximaliseren van de beloning

Het maximaliseren van de beloning is de wortel om de respondent naar de enquête te trekken. Dit gebeurt op drie manieren. Allereerst een link naar een actueel artikel over de problematiek. Hierdoor ervaart de respondent urgentie om deel te nemen en heeft het gevoel direct bij te dragen aan het oplossen van de voor hem relevante problematiek. De tweede beloning is het ontvangen van de onderzoeksresultaten wanneer de beleidsadviseur deelneemt aan het onderzoek. De derde beloning is de mogelijkheid om deel te nemen aan de kennisbijeenkomst.

Persoonlijke en professionele communicatie

Er is veel tijd gestoken in de e-mailberichten aan de beleidsadviseurs. Hiervoor zijn allereerst de contactgegevens verkregen via de provincies. Hiermee zijn de drie e-mailberichten persoonlijk gemaakt. Zo ontving iedere respondent een e-mailbericht in zijn eigen email met daarin:

- een persoonlijk aanhef. Bijvoorbeeld 'Geachte heer Jansen' of 'Geachte mevrouw Pietersen';
- De naam en werkgever van de persoon die de contactgegevens had verschaft voor het onderzoek. Dit was een bekend persoon voor de respondent;
- De naam van de gemeente waarvoor de beleidsadviseur zijn werk verrichte.

Het eerste e-mailbericht was de vooraankondiging. Het doel van deze vooraankondiging was tweeledig, allereerst was het om te verifiëren of de verkregen contactgegevens klopte en het inderdaad de juiste persoon binnen een gemeente was. Naast het controleren van de juistheid van gegevens zorgde dit tevens voor een professionele uitstraling. De tweede reden was het vergoten van de bekendheid van de naam van de onderzoeker, de onderwijsinstelling en het onderwerp van het onderzoek. Hierdoor was er sprake van herkenning bij de daadwerkelijke uitnodiging voor de enquête en is de drempel lager om deel te nemen. Door de vooraankondiging is de afzender namelijk geen vreemde meer voor de respondent.

De uiteindelijke uitnodiging van de enquête is kort gehouden, omdat men inhoudelijk bekend was met nut en noodzaak van de enquête. De uitnodiging bevatte hierdoor alleen de relevante gegevens zoals een verwijzing naar de actualiteit van de problematiek, de tijd die het invullen kost, deadline voor invullen van enquête en de beloning die de respondent ontvang bij deelname.

Na vijf werkdagen is een herinnering verzonden aan de beleidsadviseurs die nog niet hadden deelgenomen aan het onderzoek. Hierbij is het e-mailbericht zeer kort gehouden, omdat de beleidsadviseur inmiddels bekend was met het onderzoek.

Voor alle drie de contactmomenten is rekening gehouden met het beste moment van verzending. Hiervoor is gebruik gemaakt van de tijd die geschikt is voor 'business-to-business' communicatie, namelijk donderdagmiddag om 14.00uur.

3.4 OPBOUW VAN ENQUÊTE

De stellingen in de enquête zijn opgesteld zodat ze hypothesen kunnen falsificeren. In totaal worden 11 hypothesen getoetst op basis van veertig stellingen op basis van een Likert-schaalverdeling. Deze schaalverdeling loopt in vijf stappen van 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens'. Door de vijfpunt schaal heeft de respondent tevens de mogelijk 'noch mee eens, noch mee oneens' aan te geven. Hierdoor wordt de respondent niet gedwongen een keuze te maken.

De enquête bestaat uit twee delen, dit is tevens weergegeven in tabel 3. Het eerste deel inventariseert door middel van acht stellingen de mate van samenwerking, de onafhankelijke variabele. Dit deel is opgebouwd op basis van drie literaire werken die inhoudelijk zijn uitgewerkt in hoofdstuk 5 . De wetenschappelijke waarde en toepasbaarheid van deze werken is besproken in bijlage A.1.

Het tweede deel van de enquête gaat over de succesfactoren en daarmee de onafhankelijke variabele. De vijf werken die hiervoor zijn gebruikt, zijn inhoudelijk besproken in bijlage A.2. Inhoudelijk zijn de succesfactoren uitgewerkt in hoofdstuk 1.

Onderdelen in enquête	Type variabele
Mate van samenwerking (uitgewerkt in hoofdstuk 5)	Afhankelijke variabele
Succesfactoren (uitgewerkt in hoofdstuk 1)	Onafhankelijke variabelen

Tabel 3. Opbouw van enquête in combinatie met het type variabele

3.5 ANALYSEREN VAN DATA

Het analyseren van de vergaarde data gebeurt door middel van SPSS. Hierbij zal door middel van correlatie en regressie de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele en daarmee de hypothesen getoetst worden. De selectie van de testmethode is uitgewerkt in paragraaf 8.5.

HOOFDSTUK 4 DE VORMING VAN EEN SAMENWERKINGSVERBAND

Het proces dat wordt doorlopen bij de totstandkoming van intergemeentelijke samenwerking wordt in dit hoofdstuk geschetst. De basis hiervoor, vormt het proces dat Winer & Ray (1994) hebben uitgewerkt. Met deze uitwerking is onderzoeksvraag 1a beantwoord die luidt:

Op welke wijze wordt een intergemeentelijke samenwerking gevormd?

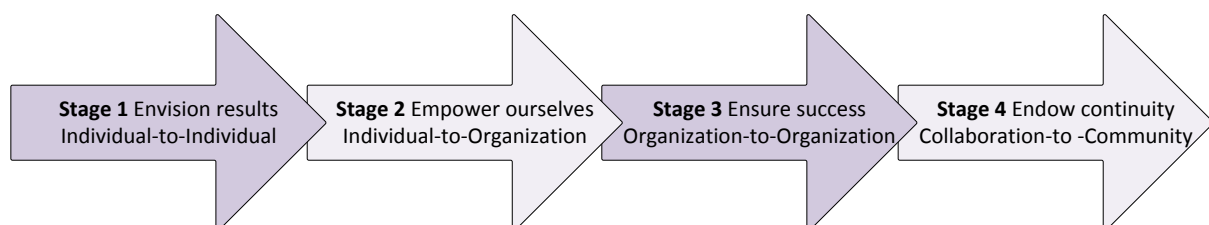
In dit hoofdstuk wordt allereerst ingegaan op de algemene achtergronden van het samenwerkingsproces. Hieruit blijkt dat er geen generiek proces bestaat dat voor ieder samenwerkingsverband geldt. Vervolgens worden de verschillende fasen die Winer & Ray (1994) herkennen uitgewerkt en toegepast op intergemeentelijke samenwerking. Het geheel wordt in paragraaf 4.6 kort samengevat. Na afloop van dit hoofdstuk is hiermee het kader geschapen om hoofdstuk 5 en hoofdstuk 1 op de juiste wijze te interpreteren.

4.1 SAMENWERKINGPROCES VOLGENS WINER & RAY

Verschiedende auteurs geven aan dat het vormen van samenwerking geen doel op zich is, maar een reis. Deze reis is niet incrementeel, maar vergelijkbaar met een verkeersknooppunt. Meerdere malen komt een samenwerkingsverband terug op hetzelfde punt, bijvoorbeeld een conflict of het eenduidig en acceptabel formuleren van het probleem. Door deze ambiguïteit bestaat er geen generieke model om te komen tot samenwerking. (Gajda, 2004), (Gray, 1989), (Winer & Ray, 1994)

Winer & Ray (1994) hebben verschillende processtappen geïdentificeerd die een goed beeld geven hoe een samenwerking tot stand komt. Zij onderscheiden in hun model de samenwerking tussen de personen en de achterliggende organisaties. Aangezien er op gemeentelijk niveau een onderscheid is tussen het ambtelijk en bestuurlijk apparaat is dit hier eveneens sterk van toepassing. Allereerst zal er ambtelijk worden samengewerkt, op het niveau van individuen. Vervolgens dient er door de organisaties, en dus door de wethouders, commitment voor de samenwerking te worden geleverd.

De vier fasen die Winer & Ray (1994) onderscheiden zijn weergegeven in figuur 8. Elke fase kent zijn eigen uitdagingen; dit wil echter niet zeggen dat een uitdaging niet ook in een andere fase voor kan komen. Het zwaartepunt ligt echter in de fase waarin hij beschreven wordt.



Figuur 8. Proces van samenwerking naar Winer & Ray (1994)

4.2 FASE 1 – INDIVIDUAL TO INDIVIDUAL

De eerste fase van het samenwerkingsproces is gericht op het komen tot een visie op het gewenste eindresultaat. De uitdagingen die Winer & Ray (1994) onderscheiden zijn het samenbrengen van

mensen, opbouwen van vertrouwen, bevestigen van de visie en het specificeren van het gewenste resultaat.

4.2.1 MENSEN SAMENBRENGEN

Om mensen samen te brengen dient een initiator aanwezig te zijn. Voor beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking is hier een rol weggelegd voor een gemeente, of voor de provincie. Dit is onder andere afhankelijk van het verleden van samenwerking in de regio.

De initiator brengt de stakeholders samen. Om dit succesvol te doen moet hij in staat zijn de voordelen voor de andere gemeenten te schetsen. Daarnaast moet hij de macht hebben om mensen bij elkaar te trekken en moet hij vertrouwen wekken. Belangrijk aspect hierbij, is dat de deelnemende gemeenten allemaal een relevante inbreng dienen te hebben. De gemeenten die de initiator selecteert moeten dus een aanvulling zijn op de overige deelnemers.

4.2.2 VERSTERKEN VAN VERTROUWEN

De tweede uitdaging is het opbouwen van vertrouwen. Dit begint bij de voorzitter; hij dient door ieder individu en de achterliggende organisaties geaccepteerd te worden als voorzitter. Daarnaast dient hij als neutraal en capabel te worden ervaren. Meer informatie over de capaciteiten van de voorzitter worden beschreven in paragraaf 6.6.

Het opbouwen van vertrouwen gebeurt daarnaast door effectieve vergaderingen. Hierdoor krijgen de deelnemende gemeenten het gevoel dat er vooruitgang is. Ze bouwen relaties op en de eerste informatie-uitwisseling komt op gang. Hierdoor hebben de gemeenten ook het idee bij te dragen aan de samenwerking, wat het vertrouwen vergroot. Wanneer hierbij eveneens wordt gecommuniceerd over de belangen van zichzelf en zijn organisatie, wordt duidelijk waar iedere gemeente naar toe wil. Het uitspreken van deze belangen is eveneens goed voor het vertrouwen. Zie hiervoor eveneens paragraaf 6.9.

Het versterken van vertrouwen gebeurt eveneens door het formuleren van grondregels. Hierdoor wordt de norm vastgesteld hoe iedere deelnemer zich gedraagt binnen het samenwerkingsverband. Meer informatie hierover wordt beschreven in paragraaf 6.7.

4.2.3 BEVESTIGEN VAN DE VISIE

Door discussie tussen de gemeenten wordt inzichtelijk wat de visie van de samenwerking wordt. Hierdoor wordt focus en commitment verkregen. Het opschrijven van de visie zorgt er voor dat de discussie een nieuwe ronde in gaat. Hierbij dient wel voorkomen te worden dat men niet in eindeloze discussies over details verzand. Dit kan namelijk voortkomen uit angsten die gemeenten hebben. Meer informatie over het doel en visie van het samenwerkingsverband staat in paragraaf 6.4.

4.2.4 SPECIFICEREN VAN GEWENST RESULTAAT

Op basis van de visie worden korte- en lange termijn doelen geformuleerd. Deze dienen specifiek, haalbaar en meetbaar te zijn. Dit kan er echter voor zorgen dat de samenwerkende beleidsadviseur het gevoel hebben dat ze afgerekend kunnen worden. Aangezien ambtenaren vaak risicomijdend gedrag vertonen, zal dit voor enige onrust kunnen zorgen.

Het realiseren van de resultaten gebeurt door strategisch om te springen met mensen en middelen. De betrokkenheid van de relevante organisaties is hierbij van belang.

4.3 FASE 2 – INDIVIDUAL TO ORGANIZATION

In de eerste fase lag de focus op de individuen die bij elkaar aan tafel zitten. De tweede fase richt zich op het verkrijgen van support van de achterliggende gemeenten. Dit betekent dat er naast ambtelijk overleg tussen de gemeente ook bestuurlijk overleg plaatsvindt. Hierbij merken Winer & Ray (1994) op dat humor belangrijk is voor het relativeren van traagheid en halsstarrigheid van de gemeenten.

4.3.1 BEVESTIGEN ROL ORGANISATIES

De eerste uitdaging voor de beleidsadviseurs is bevestiging krijgen van hun gemeente. Dit schept de kaders waarbinnen ze vrij mogen handelen. Denk hierbij een formele instemming van de leidinggevende waarbij bijvoorbeeld is vastgelegd hoeveel tijd, geld en welk netwerk de beleidsadviseur voor de samenwerking ter beschikking krijgt. Voor het verkrijgen van de instemming is het belangrijk de behaalde resultaten te kunnen tonen. Hoe tastbaarder dit resultaat is, hoe sneller de leidinggevende bereid zal zijn commitment te verlenen.

4.3.2 OPLOSSEN CONFLICTEN

Het samenbrengen van verschillende culturen van de gemeente levert spanningen op. Het conflict wat hieruit voort kan komen, dient gemanaged te worden. Hierbij kan het conflict duidelijk zichtbaar zijn, maar kunnen de beleidsadviseurs ook enkele problemen die ze ervaren niet uitspreken. Om de problemen op te lossen is de terugkoppeling naar het doel van de samenwerking belangrijk. Hierdoor is het voor de betreffende beleidsadviseur inzichtelijk waarom het conflict opgelost moet worden. Wanneer dit niet lukt, zal er in overleg een werkbare oplossing moeten komen. Mogelijkheid hierbij, is dat de beleidsadviseurs accepteren dat er een verschil van inzicht is, maar dit niet de samenwerking mag tegenhouden.

4.3.3 ORGANISEREN VAN DE INSPANNING

Door binnen het samenwerkingsverband heldere afspraken te maken over rollen en functies, kan het doel zo efficiënt als mogelijk bereikt worden. De verdeling van de functies zoals notulist of planner van afspraken, gebeurt op basis van de krachten en interesses van de deelnemers. Daarnaast kan mogelijkerwijs personeel worden ingehuurd als secretariële ondersteuning. Meer informatie over de rolverdeling en de ondersteuning is respectievelijk beschreven in paragraaf 6.7 en 6.8.

De beleidsadviseurs dienen eveneens afspraken te maken over structuur, het verdelen van werk over eventuele subgroepen en de communicatie. Hierbij dient flexibiliteit ingebouwd te worden, omdat de structuur mogelijk zal veranderen over de tijd. Daarnaast maakt het samenwerkingsverband inzichtelijke welke mensen en middelen de verschillende gemeenten ter beschikking willen stellen.

4.3.4 ONDERSTEUNEN VAN DE DEELNEMERS

De beleidsadviseurs zullen eveneens afspraken maken over de besluitvorming en communicatie. Hierbij wordt vastgesteld wie welke besluiten mag nemen. Denk hierbij aan de autonomie van het samenwerkingsverband, of dat alle gemeenten hun instemming dienen te verlenen.

Wat betreft communicatie worden afspraken gemaakt over zowel formele als informele communicatie. Het formele plan gaan over wie welke documenten onder ogen krijgt en feedback mag leveren. Het informele communicatieplan gaat in op het leren communiceren met elkaar. Meer informatie over de communicatie wordt besproken in paragraaf 6.3.

4.4 FASE 3 – ORGANIZATION TO ORGANIZATION

De derde fase van de samenwerking richt zich op de samenwerking tussen de gemeenten. In deze fase gaat het om de uitvoer van de gemaakte planning. Voor dit onderzoek betekent dit dus het doorvoeren van beleidsmatige plannen. Hierbij is het zaak het geheel te managen, evalueren en aan te jagen wanneer het inzakt. Basis hiervoor vormen de afspraken die in fase twee zijn gemaakt.

Afhankelijk van de intensiteit van de samenwerking kunnen de gemeenten besluiten een gezamenlijk systeem te realiseren. Dit kan bijvoorbeeld bij het vaststellen van grondprijzen het geval zijn.

4.4.1 MANAGEN VAN HET WERK

Om het werk goed te managen dient inzichtelijk te zijn wie wat doet met daarbij de tijd, kosten en te leveren kwaliteit. Hier worden afspraken over gemaakt. Vervolgens dient er terugkoppeling te zijn om deze actiepunten. Een moeilijkheid die hierbij kan spelen, is dat de samenwerking veranderingen oplevert voor enkele ambtenaren in de gemeentelijke organisaties. Dit kan enige moeite opleveren waardoor het geheel goed gemanaged dient te worden.

4.4.2 EVALUEER DE RESULTATEN

Naast het managen van het werk dienen de resultaten daarvan geëvalueerd te worden. Dit gebeurt op basis van een van tevoren vastgesteld plan. Aan de hand van de procesmatige als inhoudelijke terugkoppeling kan een continue verbetering worden gerealiseerd.

4.4.3 HERNIEUW DE INSPANNING

Na verloop van tijd wordt de samenwerking 'business-as-usual' en wordt er minder prioriteit aan gegeven. Oorzaak hiervan ligt in veranderingen van de organisaties, omgeving en van personen. Doordat de samenwerking van de totstandkoming overgaat naar implementatie is er behoefte aan ander soort personen. Dit betekent dat er mensen moeten worden ontslagen en anderen aangetrokken die capabeler zijn voor de taken. Belangrijk hierbij is dat de nieuwe deelnemers goed worden ingewerkt. Hierbij gaat het verder dan puur inhoudelijk inwerken, maar ook over inwerken op cultuur en vertrouwen.

Een andere methode om de inspanning te hernieuwen is om te genieten van de geboekte resultaten tot dan toe door gezamenlijk de samenwerking te vieren. Levert hernieuwde energie wat een nieuwe impuls aan de samenwerking kan geven.

4.5 FASE 4 – COLLABORATION TO COMMUNITY

De laatste fase van de samenwerking is er op gericht om de inhoud door te laten leven in de 'gemeenschap' terwijl het samenwerkingsverband wordt opgeheven. In het geval van beleidsmatige afstemming dient dit onderdeel te zijn van de gebruikelijke procedures van gemeenten. Hierdoor hoeft er geen groep beleidsadviseurs continu overleg over te hebben, maar is het een standaard onderdeel van het proces van beleid vaststellen.

4.5.1 ZICHTBAARHEID

Om de inhoud goed over te dragen, is de zichtbaarheid noodzakelijk. Hieruit blijkt wat de bijdrage is en zijn de gemeenten sneller bereid het onderdeel te laten zijn van de standaardprocedures. Voor de zichtbaarheid is het overigens belangrijk om een boodschap over te dragen die voor de ontvanger relevant is.

4.5.2 BETREKKEN GEMEENSCHAP

Winer & Ray (1994) dragen verder aan dat de gemeenschap betrokken dient te worden. Voor dit onderzoek heeft dit betrekking op de burgers. De waarde van de samenwerking kan op verschillende manieren worden overgebracht. Een mogelijkheid is het verspreiden van persberichten en het benoemen bij besprekingen. Hierdoor wordt het standaard onderdeel van de gemeenschap en wordt ook hier draagvlak gecreëerd.

4.5.3 VERANDER HET SYSTEEM

Nadat de gemeenten volgens een vastgestelde methodiek werken, dient dit te worden overgedragen aan de burgers. Hierdoor wordt inzichtelijk wat ze kunnen verwachten en wordt duidelijkheid gecreëerd. Om dit over te kunnen dragen moeten de samenwerkende gemeenten duidelijk hebben welke veranderingen voor de burger noodzakelijk zijn. Voor het doorvoeren van de verandering dienen vervolgens alle gemeenten gelijktijdig zich in te zetten. Tijdens het doorvoeren van een mogelijke verandering kan door evaluatie de strategie worden aangepast.

4.5.4 BEÏNDIG DE SAMENWERKING

Nadat zowel de individuele gemeenten en de burgers standaard werken volgens de nieuwe systematiek kan het samenwerkingsverband worden opgeheven. De beëindiging van de samenwerking dient als belangrijk punt te worden gemarkeerd. Hierdoor is het voor iedereen duidelijk dat een nieuwe fase start, relaties veranderen en de beleidsadviseurs krijgen een andere rol. Een fysieke afsluiting helpt het besef creëren dat dit punt is aangebroken; daarnaast kan het samenwerkingsverband dan de complimenten in ontvangst nemen.

4.6 CONCLUSIE

Op basis van de bovenstaande uitwerking van het vormen van de samenwerking blijkt dat een samenwerking verschillende fasen en uitdagingen kent. Een goede samenvatting van dit proces is gegeven in figuur 8. Hieruit komt duidelijk naar voren dat het begint bij de gemeentelijke beleidsadviseurs die met elkaar om tafel zitten. Hier is tevens een duidelijke link naar de succesfactoren in hoofdstuk 1 zichtbaar.

Een volgende stap in de samenwerking is het uitbreiden naar een samenwerking tussen de organisaties en het vervolgens inbedden in de maatschappij. Zo kent een samenwerking een continue ontwikkeling waarbij het fysieke samenwerkingsverband uiteindelijk overbodig raakt.

HOOFDSTUK 5 METEN VAN DE MATE VAN SAMENWERKING

Dit hoofdstuk richt zich op het meetbaar maken van samenwerking. Met het opstellen en meetbaar maken van vijf indicatoren van samenwerking is antwoord gegeven op onderzoeksvraag 1b die luidt:

Wanneer is er sprake van intergemeentelijke samenwerking?

Het opstellen en meetbaar maken van de vijf indicatoren van samenwerking gebeurt op basis van officiële definities. De definities die hiervoor zijn gebruikt zijn weergegeven in paragraaf 5.1.

De uitwerking van deze definities in paragraaf 5.2 tot 5.9 leidt uiteindelijk tot de vijf indicatoren die zijn weergegeven in paragraaf 5.10. Deze paragraaf wordt tevens afgesloten met de stellingen die gebruikt worden om de samenwerking meetbaar maken.

5.1 DEFINITIES SAMENWERKING

Om te komen tot indicatoren voor samenwerking wordt gebouwd op verschillende definities. Er wordt gebruik gemaakt van de definities van samenwerking volgens Gray (1989), Bardach (1998) en Mattessich, Murray-Close, & Monsey (2004). Hierbij wordt Gray (1989) gehanteerd als basis en de overige definities gebruikt als aanvulling of aanscherping daarop.

In paragraaf 5.9 wordt eveneens een indicator besproken die niet door Gray (1989) wordt benoemd. Door het benoemen van deze indicator wordt allereerst een volledig beeld van de literatuur gegeven. Daarnaast wordt het begrip samenwerking helderder afgebakend, doordat duidelijk wordt wat er niet bij hoort.

De uitwerking van de definitie van Gray (1989) in combinatie met de andere definities gebeurt in paragraaf 5.2 en verder. Dit wordt afgesloten met een conclusie en een overzicht van de stellingen voor de enquête in paragraaf 5.10.

5.1.1 DEFINITIE SAMENWERKING VOLGENS GRAY

De definitie die geformuleerd is door Gray (1989) luidt:

“Collaboration is a process of joint decision making among key stakeholders of a problem domain about the future of that domain. Five key aspects of this definition are:

- 1. The stakeholders are interdependent*
- 2. Solutions emerge by dealing constructively with differences*
- 3. Joint ownership of decisions is involved*
- 4. Stakeholders assume collective responsibility for the future direction of the domain*
- 5. Collaboration is an emergent process.” (Gray, 1989)*

Deze definitie wordt als basis gebruikt om te komen tot vijf indicatoren van intergemeentelijke samenwerking. De onderstreepte woorden worden uitgewerkt vanaf paragraaf 5.2. Opgemerkt dient te worden dat de nummering in de definitie niet correspondeert met de paragraafnummers.

5.1.2 DEFINITIE SAMENWERKING VOLGENS BARDACH

De eerste definitie die ter aanvulling en triangulatie op Gray (1989) wordt gebruikt is de definitie van Bardach (1998). Deze definitie is algemener dan de voorgaande definitie en luidt:

“Any joint activity by two or more agencies that is intended to increase public value by their working together rather than separately.” (Bardach, 1998)

Hiermee legt Bardach een sterke focus op de waardecreatie door samenwerking.

5.1.3 DEFINITIE SAMENWERKING VOLGENS MATTESSICH ET AL.

De tweede definitie die ter aanvulling en triangulatie op Gray (1989) wordt gebruikt is de definitie van Mattessich et al. (2004). Zij hanteren een definitie die grotendeels overeenkomt met het werk van Winer & Ray (1994). In hun werk geven ze daarnaast aan dat ze dank verschuldigd zijn aan Michael Winer voor het werk wat aan de definitie heeft verricht. De definitie die Mattessich, Murray-Close, & Monsey (2004) uiteindelijk hanteren luidt:

“Collaboration is a mutually beneficial and well-defined relationship entered into by two or more organizations to achieve common goals.

The relationship includes a commitment to mutual relationships and goals; a jointly developed structure and shared responsibility; mutual authority and accountability for success; and sharing of resources and rewards.”

Mattessich et al. (2004) leggen het begrip ‘collaboration’ uit door de vergelijking met ‘cooperation’ en ‘coordination’; twee andere lichtere vormen van samenwerking. Door de vergelijking wordt duidelijk wat wordt verstaan onder ‘collaboration’. Wanneer er in het vervolg van deze paragraaf wordt gesproken over samenwerken, dan wordt er gedomd op de Engelstalige term ‘collaboration’ tenzij expliciet anders vermeld.

5.2 RELEVANTE DEELNEMERS

5.2.1 GRAY OVER DE INDICATOR

Gray (1988) benoemt in haar definitie de term ‘key stakeholders’. Vertaald in het Nederlands duidt dit op de deelname van relevante belanghebbenden. Een belanghebbende wordt gedefinieerd als:

“Those parties with an interest in the problem are termed stakeholders. Stakeholders include all individuals, groups, or organizations that are directly influenced by actions others take to solve the problem.”

Hiermee beschrijft Gray stakeholders als individuen, groepen of organisaties die direct beïnvloed worden door acties van anderen die het probleem proberen op te lossen.

5.2.2 OVERIGE AUTEURS OVER DE INDICATOR

Bardach (1998) kiest een vergelijkbare insteek als Gray. In zijn definitie benoemt hij ‘any joint activity by two or more agencies’. Later in zijn werk gaat hij dieper in op stakeholders en schrijft:

“any agency that engages in tasks that might usefully be incorporated into the repertoire of the ICC [interagency collaborative capacity], and any agency whose budget, turf, or employees might be

affected by the actions of the ICC. Citizens [...] would also count as stakeholders. So would those for whom the ICC in any of its manifestations might create symbolic or political stakes."

Hiermee geeft hij aan dat er meerdere deelnemers aanwezig zijn die gezamenlijk iets ondernemen. Hij besteedt echter weinig aandacht aan het 'type' stakeholder.

Mattessich et al. (2004) legt een focus op de relatie. Hieruit blijkt dat eveneens meerdere partijen deel dienen te nemen. Mattessich et al. (2004) werkt echter niet uit welke type stakeholders betrokken dient te zijn. Mattessich et al. (2004) schrijft over de relatie in de samenwerking:

"Collaboration connotes a more durable and pervasive relationship."

Dit betekent dat Mattessich een samenwerking opbouwt rondom een relatie. Deze relatie dient duurzaam te zijn en overal in door te dringen.

5.2.3 INDICATOR VAN SAMENWERKING IN DIT ONDERZOEK?

Naar verwachting benoemen alle auteurs de aanwezigheid van meerdere deelnemers als onderdeel van samenwerking. Het 'type' deelnemer wordt echter niet door alle auteurs uitgewerkt. Onder andere Gray (1989) benoemt de deelname van relevante stakeholders. Vandaar dat dit aspect wordt opgenomen als indicator voor intergemeentelijke samenwerking. De stelling voor deze indicator, die de beleidsadviseur scoort van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens, luidt:

De relevante gemeenten nemen deel aan dit samenwerkingsverband.

Bij deze stelling wordt de toelichting geven dat een relevante gemeente, een gemeente is die direct beïnvloed wordt door een beslissing van het samenwerkingsverband; dit hoeft niet hetzelfde te zijn als de deelnemende gemeenten.

5.3 PROBLEEM

5.3.1 GRAY OVER DE INDICATOR

Verschillende malen schrijft Gray over het probleemdomein. Rondom dit probleem heeft Gray direct de doelstelling van samenwerken verwoord:

"The objective of collaboration is to create a richer, more comprehensive appreciation of the problem among the stakeholders than any one of them could construct alone. The term problem domain will be used here to refer to the way a problem is conceptualized by the stakeholders."

Dit betekent dat het geen wetenschappelijk probleem hoeft te zijn, maar dat het er om gaat hoe de stakeholders het probleem interpreteren en gezamenlijk definiëren. Hierdoor wordt een helder beeld geformuleerd wat de deelnemende stakeholders ervaren als het probleem en dus voor welk probleem het toekomst scenario zal worden opgesteld.

5.3.2 OVERIGE AUTEURS OVER DE INDICATOR

Bardach (1998) en Mattessich et al. (2004) gaan niet expliciet op de indicator 'probleem' in. Zij benoemen voornamelijk het op de toekomst gericht zijn en waarde toevoegen. Dat er op deze manier naar de toekomst wordt gekeken, betekent dat er een vertrekpunt is voor het samenwerkingsverband, maar niet dat dit per se een probleem dient te zijn.

5.3.3 INDICATOR VAN SAMENWERKING IN DIT ONDERZOEK?

Alleen Gray (1989) benoemt de aanwezigheid van het probleem als onderdeel van samenwerking. De overige auteurs plaatsen het hoofdzakelijk in de context van het op de toekomst gericht zijn en het constructief omspringen met verschillen. Meer hierover wordt beschreven in respectievelijk de paragrafen 5.5 en 5.6.

Als indicator voor samenwerking gaat het er uiteindelijk om dat men ergens naar toe werkt. Voor het identificeren van samenwerking is het niet relevant of er een gezamenlijk probleem is. Vandaar dat de indicator die door Gray (1989) is aangedragen voor dit onderzoek niet direct wordt opgenomen. Indirect zal het wel worden opgenomen, maar komt het aan de orde in de paragrafen 5.5 en 5.6.

5.4 WEDERZIJDSE AFHANKELIJKHEID

5.4.1 GRAY OVER DE INDICATOR

Gray benoemt dat er vijf onderdelen kritiek zijn voor het proces van samenwerking. Later in haar boek benoemt ze dit als *“Five key aspects of this definition”*. Daarmee zijn deze aspecten onderdeel van de definitie van samenwerking. Het eerste aspect dat ze benoemt is wederzijdse afhankelijkheid. Ze schrijft:

“Collaboration implies interdependence.”

De term ‘impliceren’ geeft aan dat samenwerking inhoudt dat er sprake is van wederzijdse afhankelijkheid. Daarmee is wederzijdse afhankelijkheid een eigenschap van samenwerking. Verder schrijft Gray over wederzijdse afhankelijkheid:

“This pileup of problems and the inability of organizations to contend with them reflects the turbulence of our environment. Under turbulent conditions organizations become highly interdependent with other in indirect but consequential ways. Under these circumstances it is difficult for individual organizations to act unilaterally to solve problems without creating unwanted consequences for other parties and without encountering constraints imposed by others. Because of this interdependence, the range of interests associated with any particular problem is wide and usually controversial.”

Met bovenstaand citaat geeft Gray aan dat de herkomst van wederzijdse afhankelijkheid ligt in de snelheid en turbulente omgeving waarin nieuwe problemen worden gegenereerd. Volgens Gray (1989) is het voor een individuele organisatie moeilijk om eenzijdig de problemen op te lossen zonder ongewilde consequenties voor anderen te creëren. Hierdoor is er sprake van een wederzijdse afhankelijkheid.

“Collaboration establishes a give and take among the stakeholders that is designed to produce solutions that none of them working independently could achieve. Therefore, an important ingredient of collaboration is interdependence among the stakeholders. Initially, the extent of interdependence may not be fully appreciated by all parties. [...] Heightening parties’ awareness of their interdependence often kindles renewed willingness to search for trade-offs that could produce a mutually beneficial solution.”

Samenwerken ziet Gray dus als het geven en nemen tussen stakeholders. Deze uitwisseling, die voortkomt uit wederzijdse afhankelijkheid, biedt de oplossingsruimte die de individuele stakeholder niet heeft.

5.4.2 OVERIGE AUTEURS OVER DE INDICATOR

Bardach (1998) schrijft in zijn werk niet over wederzijdse afhankelijkheid. Hij belicht de samenwerking hoofdzakelijk vanuit de individuele organisatie. Hierbij geeft hij aan dat de stakeholders betrokken dienen te worden die bruikbaar zijn voor de samenwerking. Zo heeft iedereen dus invloed op het samenwerkingsverband en lijkt het een vorm van afhankelijkheid te impliceren. Dit wordt echter niet expliciet gemaakt.

Zoals aangegeven legt Mattessich et al. (2004) de focus op de relatie. Dit komt ook bij de indicator wederzijdse afhankelijkheid naar voren. Mattessich et al. (2004) geven aan dat er verscheidene zaken verdeeld worden over de stakeholders. Zo schrijven ze:

“New organizational structure and/or clearly defined and interrelated roles that constitute a formal division of labor are created.”

Hieruit blijkt dat er rollen worden gecreëerd die met elkaar in verband staat en dus invloed op elkaar uitoefenen. Zo is er sprake van afhankelijkheid tussen rollen. Daarnaast geven Mattessich et al. (2004) aan dat er een gezamenlijke strategie wordt gevoerd en er sprake is van gedeelde en wederzijdse controle. Zo erkent Mattessich eveneens dat de stakeholders van elkaar afhankelijk zijn binnen een samenwerkingsverband en er dus sprake is van wederzijdse afhankelijkheid.

5.4.3 INDICATOR VAN SAMENWERKING IN DIT ONDERZOEK?

Wederzijdse afhankelijkheid wordt door alle auteurs in een vorm benoemd. Gray (1989) benoemt het expliciet, de overige auteurs geven aan dat iedere stakeholder relevante inbreng heeft of invloed op elkaar uitoefenen. Dit wijst er op dat er sprake is van geven en nemen binnen een samenwerkingsverband en daarmee van wederzijdse afhankelijkheid.

Aangezien alle auteurs er expliciet of impliciet op ingaan, wordt wederzijdse afhankelijkheid meegenomen als indicator van samenwerking in dit onderzoek. De stellingen voor deze indicator, die de beleidsadviseur scoort van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens, luiden:

Zonder overleg met de andere gemeente(n) is mijn gemeente ook in staat effectief en tijdig te reageren op de beleidsmatige problematiek van bedrijventerreinen.

Door dit samenwerkingsverband boekt mijn gemeente betere resultaten dan individueel.

Opgemerkt dient te worden, dat de stelling sterk geënt zijn op de uitspraken van Gray (1989). Zij spreekt in haar werk over de moeilijkheid om individueel tijdig en effectief te reageren en het boeken van betere resultaten wanneer er wordt samengewerkt.

5.5 CONSTRUCTIEF OMSPRINGEN MET VERSCHILLEN

5.5.1 GRAY OVER DE INDICATOR

Het tweede kritieke element van Gray (1989) is het constructief omspringen met verschillen. Het uitspreken hier respect voor te hebben is eenvoudiger dan de uitvoering. Twee valkuilen worden geïdentificeerd. Gray zegt hier het volgende over:

“Respect for differences is an easy virtue to champion verbally and a much more difficult one to put into practice in our-day-to-day affairs. Yet differences are often the source of immense creative

potential. Learning to harness that potential is what collaboration is all about. [...] One assumption that we frequently make is that our way of viewing a problem is the best [...] No matter what the basis, we arrive at the conclusion that our way is superior to any other. [...] Even if we grant multiple perceptions are possible, we can easily fall prey to another common assumption that is, we conclude that different interpretations are, by definition, opposing interpretations."

"Without differing interests, the range of possible exchanges between parties would be nonexistent. Because parties' interests do vary, as do the resources and skills they have to solve a problem, they are able to arrange trade-offs and to forge mutually beneficial alliances. [...] Through such exploration stakeholders may discover new options that permit constructive mergers of interests previously unimagined or judged infeasible."

Het constructief omspringen met verschillen biedt uiteindelijk de oplossingsruimte voor het probleem. Hiervoor is het echter wel noodzakelijk dat er constructief mee wordt omgesprongen en de eigen perceptie niet hoger wordt geacht dan die van een andere stakeholder.

5.5.2 OVERIGE AUTEURS OVER DE INDICATOR

Bardach (1998) benoemt eveneens het constructief omspringen met verschillen. Hij geeft aan dat de publieke waarde verder verhoogd kan worden door samen te werken in plaats van individueel te opereren. Door middel van samenwerking worden nieuwe bronnen gecreëerd waaruit de publieke waarde kan toenemen. Zo worden nieuwe kansen gecreëerd door de verschillende tussen organisaties op de juiste manier in te zetten.

Mattessich et al. (2004) gaat hoofdzakelijk in op de voordelen die gezamenlijk werken op kan leveren. Er wordt echter niet ingegaan op de wijze waarop wordt omgesprongen met verschillen.

5.5.3 INDICATOR VAN SAMENWERKING IN DIT ONDERZOEK?

Zowel Gray (1989) als Bardach (1998) benoemen het constructief omspringen met verschillen onderdeel van de samenwerking. Uiteindelijk biedt dit de mogelijkheden om waarde toe te voegen. Aangezien de twee auteurs het benoemen die de hoogste wetenschappelijke waarde hebben, wordt het meegenomen als indicator van samenwerking in dit onderzoek.

De stellingen voor deze indicator zijn gebaseerd op de twee valkuilen die Gray herkent. De beleidsadviseur scoort de stellingen van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens en ze luiden:

Mijn gemeente heeft een betere integrale opvatting van het probleem, dan de andere gemeente(n) in het samenwerkingsverband.

De opvatting van mijn gemeente, conflicteert met de opvatting van andere gemeente(n) in het samenwerkingsverband.

5.6 GEZAMENLIJKE VERANTWOORDELIJKHEID VOOR DE TOEKOMST

5.6.1 GRAY OVER DE INDICATOR

Gray (1989) geeft bij de gezamenlijke verantwoordelijkheid aan dat het gaat om zelfregulering van het benoemde probleemdomein. De stakeholders leggen zichzelf dus regels op voor de toekomst. Dit ontstaat door de relaties die ontwikkeld worden gedurende de samenwerking. Gray zegt hier het volgende over:

“One outcome of collaboration is a set of agreements governing future interactions among the stakeholders. Trist (1983) refers to this as self-regulation of the domain. During collaboration a new set of relationships among the stakeholders is negotiated as the address the problem at hand. The process of collaborating essentially restructures the socially accepted rules for dealing with the problems of this type. The negotiations may also restructure the rules governing how stakeholders will interact with respect to the problem in the future. That is, formal or informal contracts about the nature of subsequent exchanges among the stakeholders are gorged during collaboration. Collaboration may lead to increased coordination among the stakeholders, although that is not a necessary outcome of the process.”

Hiermee geeft Gray (1989) aan dat het samenwerkingsverband beslissingen neemt. Deze beslissingen hebben invloed op de toekomst; er wordt anders omgesprongen met de problematiek en de uitwisseling tussen stakeholders. Dit heeft gevolgen voor de toekomst van het probleem.

5.6.2 OVERIGE AUTEURS OVER DE INDICATOR

De overige auteurs geven eveneens aan dat er beslissingen worden genomen die invloed hebben op de toekomst. Zo schrijft Bardach (1998) in zijn definitie *‘any joint activity [...] that is intended to increase public value’*. De term ‘intentie’ geeft aan dat het over de toekomst gaat. Het is immers een voornemen.

Bij de lichtere vormen van samenwerking geeft Mattessich et al. (2004) aan dat er niet een nieuwe missie of visie geformuleerd hoeft te worden. Er wordt enkel gekeken naar de compatibiliteit van missies. Bij ‘collaboration’ wordt er een gezamenlijke nieuwe missie en doelen geformuleerd. Hiermee geven Mattessich et al. (2004) eveneens aan dat het samenwerkingsverband op de toekomst is gericht.

5.6.3 INDICATOR VAN SAMENWERKING IN DIT ONDERZOEK?

Aangezien alle auteurs benoemen dat het samenwerkingsverband beslissingen neemt over de toekomst is dit een indicator van samenwerking. Door het nemen van beslissingen nemen ze de verantwoordelijkheid voor de toekomst. De beleidsadviseur scoort de stelling van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens, en de stelling luidt:

Het samenwerkingsverband neemt beslissingen over de toekomst van beleid van bedrijventerreinen.

5.7 BESLISSINGEN ZIJN GEZAMENLIJK EIGENDOM

5.7.1 GRAY OVER DE INDICATOR

Naast het aangeven dat er beslissingen worden genomen over de toekomst, gaat Gray (1989) verder. Ze geeft aan dat de beslissingen gezamenlijk eigendom dienen te zijn. Hiermee wordt bedoeld dat de stakeholders direct verantwoordelijk zijn voor het bereiken van overeenstemming over een oplossing. De stakeholders nemen dus zelf beslissingen die invloed hebben op zichzelf en op de ander. Gray schrijft hierover:

“Joint ownership means that the participants in a collaboration are directly responsible for reaching agreement on a solution. Unlike litigation or regulation, in which intermediaries (courts, regulatory agencies, legislators) devise solutions that are imposed on the stakeholders, in collaborative agreements the parties impose decisions on themselves.”

Hiermee geeft Gray enerzijds aan dat de stakeholders zelf de beslissingen maken. Anderzijds dat de beslissingen gevolgen hebben voor de stakeholders zelf.

5.7.2 OVERIGE AUTEURS OVER DE INDICATOR

Bardach (1998) en Mattessich et al. (2004) gaan niet expliciet in op het feit dat beslissingen door externe rechterlijke organisaties kunnen worden genomen. Zij spreken in hun werk dat er beslissingen worden genomen over de toekomst die invloed hebben op alle stakeholders, maar niet expliciet dat deze niet opgelegd mogen zijn door een rechterlijke organisatie.

Mattessich et al. (2004) geven echter wel aan, dat de middelen worden samengevoegd en de producten die hieruit volgen worden gedeeld tussen de stakeholders. Ze schrijven:

“Collaborations bring previously separated organizations into a new structure with full commitment to a common mission. Such relationships require comprehensive planning and well-defined communication channels operating on many levels. [...] Resources are pooled or jointly secured, and the products are shared.”

Hieruit wordt duidelijk dat de stakeholders commitment verlenen aan een missie. Daarnaast worden de middelen samengevoegd en worden de uitkomsten gedeeld. Hiermee verbinden ze zich aan de missie en is het een gezamenlijk eigendom.

5.7.3 INDICATOR VAN SAMENWERKING IN DIT ONDERZOEK?

Alle auteurs geven aan dat er beslissingen over de toekomst worden genomen. Gray (1989) en Mattessich et al. (2004) geven daarnaast aan dat de stakeholders beslissingen nemen die eveneens van invloed zijn op de eigen organisatie. De stellingen die aan de hand hiervan zijn geformuleerd zijn:

De deelnemende gemeenten dragen gezamenlijk de resultaten en risico's die voortkomen uit de beslissingen van het samenwerkingsverband.

De beslissingen van het samenwerkingsverband worden nageleefd door alle deelnemende gemeenten.

5.8 ONTWIKKELEND PROCES

5.8.1 GRAY OVER DE INDICATOR

In haar werk zet Gray (1989) zich af tegen de statische benadering van samenwerking. Zij ziet samenwerking als een proces wat zich over de tijd ontwikkelt. Gray zegt hier het volgende over:

“Collaboration is essentially an emergent process rather than a prescribed state of organization. By viewing collaboration as a process, it becomes possible to describe its origins and development as well as how its organization changes over time. Hence, collaboration can be thought of as a temporary and evolving forum for addressing a problem. Typically, collaborations progress from “underorganized systems” in which individual stakeholders act independently, if at all, with respect to the problem to more tightly organized relationships characterized by concerted decision making among the stakeholders.”

5.8.2 OVERIGE AUTEURS OVER DE INDICATOR

Bardach (1998) en Mattessich et al. (2004) herkennen wel de ontwikkeling van een samenwerkingsverband, en de verschillende vormen van diepgang die mogelijk zijn. Ze benoemen echter niet de erkenning van het proces als onderdeel van samenwerking.

Mattessich et al. (2004) herkennen verschillende typen samenwerking, namelijk 'coordination', 'cooperation' en 'collaboration'. Bij het uitwerken van het onderscheid komt een onderscheid naar voren wat geïnterpreteerd kan worden als een checklist. Hiermee komt het meten van samenwerking dus tamelijk statisch over. Iets waar Gray (2004) zich juist van afzet.

5.8.3 INDICATOR VAN SAMENWERKING IN DIT ONDERZOEK?

Het erkennen van een proces wordt niet door alle auteurs gesteund. Dit pleit er niet voor om proces op te nemen als indicator. Daarnaast is een proces binnen dit onderzoek moeilijk meetbaar. Er is sprake van een proces, wanneer de samenwerking daadwerkelijk ontwikkelt. Bij voorkeur wordt er dus op twee momenten gemeten en daarmee onderzocht of er verschil is. Wanneer dit het geval is, is er sprake van ontwikkeling en daarmee van het proces zoals Gray het bedoelt. Aangezien dit onderzoek zich beperkt tot eenmalig uitvoeren van een meting, is het niet mogelijk om dit te meten.

Aangezien meerdere auteurs niet beamen dat het erkennen van een proces onderdeel is van het identificeren van samenwerking en het binnen dit onderzoek moeilijk meetbaar is, is het geen indicator voor dit onderzoek.

5.9 INHOUD SAMENWERKING NIET RELEVANT

De inhoud van een samenwerkingsverband is niet bepalend of er sprake is van samenwerking. Toegepast op de problematiek van dit onderzoek, maakt het dus niet uit of er een model voor verevening wordt opgesteld, of dat er slechts uitwisseling van informatie over de vraag plaatsvindt. Dit is wat Bardach (1998) betoogt.

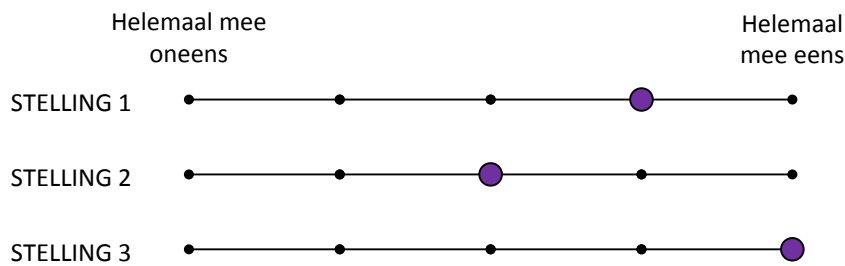
Zowel Gray (1989) als Mattessich et al. (2004) schrijven niks over deze thematiek. Hieruit kan worden geconcludeerd dat het voor alle auteurs niet relevant is waar de samenwerking over gaat. De diepgang die gekozen wordt is niet relevant om vast te stellen welke mate van samenwerking er is. Daarmee wordt de inhoud van samenwerking, op basis van Bardach (1998), expliciet uitgesloten als indicator van samenwerking.

5.10 CONCLUSIE

In bovenstaande paragrafen is aangegeven welke indicatoren in dit onderzoek gehanteerd zullen worden om de mate van samenwerking te bepalen. De te hanteren indicatoren zijn:

- De relevante stakeholders nemen deel;
- er is sprake van wederzijdse afhankelijkheid;
- er wordt constructief omgesprongen met de verschillen tussen stakeholders;
- er is sprake van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de toekomst;
- de gemaakte beslissingen zijn gezamenlijk eigendom en daar wordt naar gehandeld.

De respondent scoort per indicator één of meer stellingen. Op basis daarvan is te bepalen in welke mate een respondent goed scoort op een betreffende indicator. Ter illustratie is de opzet weergegeven in figuur 9. Hier is inzichtelijk dat er meerdere stellingen zijn, deze gescoord worden op een 5-punts Likert-schaal en de respondent hierin aangeeft in hoeverre hij het eens of oneens is met de stelling. Door middel van de paarse bolletjes is aangegeven wat een mogelijke score van een respondent zou kunnen zijn.



Figuur 9. Opzet van vragenlijst voor respondent inclusief mogelijke antwoorden

De gebruikte vragenlijst met betrekking tot het meten van samenwerking is getoond op de volgende pagina. Hierbij is tevens de inleiding en de toelichting bij de stelling afgedrukt. Opgemerkt moet worden dat er twee vragen zijn toegevoegd die *geen* indicator van samenwerking zijn. Deze vragen zijn gericht op de perceptie van de gemeenten en zijn toegevoegd om onderstaande redenen.

Allereerst is het vanuit de doelstelling van dit onderzoek, zaak de gemeenten handvatten te bieden. Om de resultaten te realiseren en te laten aanslaan, moeten de gemeenten een 'sense of urgency' ervaren. Door de vragen die gericht zijn op de perceptie van samenwerking, te vergelijken met de indicatoren van samenwerking, wordt duidelijk of er verschil is tussen de perceptie van samenwerking en de theoretische indicatoren van samenwerking. Wanneer er sprake is van een verschil, kan aangetoond worden dat de gemeenten onbewust onbekwaam zijn.

De tweede reden om de perceptie toe te voegen, komt uit het gesprek met de provincie Utrecht. Hierin werd aangegeven dat gemeenten van mening zijn dat ze samenwerken, terwijl het zeer oppervlakkig plaatsvindt en het eigenlijk geen samenwerking genoemd mag worden.

Een derde reden is gericht op het verhogen van de respons. Uit Rea & Parker (1992) blijkt dat de respons voor een belangrijk deel bepaald wordt door de eerste vraag van een vragenlijst. Deze dient voor de respondent een directe en logische koppeling met het onderwerp van het onderzoek te hebben. Daarnaast dient dit een makkelijke en toegankelijke vraag te zijn, om de drempel om te starten te minimaliseren. Vragen met betrekking tot perceptie voldoen aan deze eisen. Ze zijn logisch gekoppeld en eenvoudig te beantwoorden.

De laatste reden om waardering toe te voegen, is gericht op publiciteit. Wanneer er verschil zichtbaar wordt tussen de perceptie van gemeenten en de theorie kan er een probleem getoond worden. Aan de hand van de resultaten van dit onderzoek kan vervolgens direct een oplossing worden getoond. Daardoor biedt het toevoegen een goede mogelijkheid om een probleem aan te tonen, en daardoor een voedingsbodem te creëren voor de resultaten van het onderzoek. De twee vragen die op basis van deze argumenten worden toegevoegd luiden:

*Mijn gemeente werkt samen met andere gemeente(n) voor
bedrijventerreinenbeleid.*

In hoeverre is uw gemeente op dit moment tevreden met deze samenwerking?

Een overzicht van de stellingen met betrekking tot de mate van samenwerking, in combinatie met de inleiding van de vragenlijst, toelichting en antwoordcategorieën is getoond op de volgende pagina.

De onderstaande stellingen gaan over de samenwerkende gemeenten voor regionaal economisch beleid. De samenwerkende gemeenten worden aangeduid met 'het samenwerkingsverband'. Voor de consistentie van de antwoorden verzoek ik u één samenwerkingsverband in gedachten te nemen. Ga bij het beantwoorden van de stellingen uit van het functioneren en uw participatie *op dit moment*.

In hoeverre zijn onderstaande stellingen van toepassing op de huidige samenwerking voor het vormen van regionaal beleid?	
Mijn gemeente werkt samen met andere gemeente(n) voor bedrijventerreinenbeleid.	-
Het samenwerkingsverband neemt beslissingen over de toekomst van beleid van bedrijventerreinen.	De term 'beslissingen' gaat over de afspraken over de toekomst van bedrijventerreinen.
De deelnemende gemeenten dragen gezamenlijk de resultaten en risico's die voortkomen uit de beslissingen van het samenwerkingsverband.	De term 'beslissingen' gaat over de afspraken over de toekomst van bedrijventerreinen.
De beslissingen van het samenwerkingsverband worden nageleefd door alle deelnemende gemeenten.	De term 'beslissingen' gaat over de afspraken over de toekomst van bedrijventerreinen en de naleving van die afspraken.
De relevante gemeenten nemen deel aan dit samenwerkingsverband.	Een relevante gemeente, is een gemeente die direct beïnvloed wordt door een beslissing van het samenwerkingsverband; dit hoeft niet hetzelfde te zijn als de deelnemende gemeenten.
Zonder overleg met de andere gemeente(n) is mijn gemeente ook in staat effectief en tijdig te reageren op de beleidsmatige problematiek van bedrijventerreinen.	-
Door dit samenwerkingsverband boekt mijn gemeente betere resultaten dan individueel.	-
Mijn gemeente heeft een betere integrale opvatting van het probleem, dan de andere gemeente(n) in het samenwerkingsverband.	-
De opvatting van mijn gemeente, conflicteert met de opvatting van andere gemeente(n) in het samenwerkingsverband.	-
In hoeverre is uw gemeente op dit moment tevreden met deze samenwerking?	-

HOOFDSTUK 6 METEN VAN DE SUCCESFACTOREN

Dit hoofdstuk richt zich op het selecteren en meetbaar maken van succesfactoren. Van de zestien succesfactoren worden er 8 meegenomen in dit onderzoek. In de uitwerking van de succesfactor wordt aangegeven op welke manier ze de samenwerking beïnvloedt. Hiermee is antwoord gegeven op de onderzoeksvragen 1c en 1d die luiden:

Welke succesfactoren worden door de literatuur aangedragen voor de vorming van beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking?

Op welke manier beïnvloeden deze succesfactoren volgens de literatuur de samenwerking?

Het selecteren van de succesfactoren gebeurt op basis van het aantal auteurs wat een succesfactor benoemd. Achterliggende reden is dat de verschillende auteurs weinig van elkaar verschillen wat betreft wetenschappelijke kwaliteit en toepasbaarheid. Meer hierover is uitgewerkt in paragraaf 6.1.

In de paragrafen 6.2 tot 6.17 worden de verschillende succesfactoren uitgewerkt. De factoren tot en met paragraaf 6.9 worden meegenomen in dit onderzoek. De overige factoren zijn niet geselecteerd. In de uitwerking van de succesfactoren wordt allereerst een beschrijving van de succesfactor gegeven. Vervolgens wordt de invloed op de samenwerking uitgewerkt; hiervoor wordt hoofdstuk 5 als voorkennis verondersteld. Als laatste wordt aangegeven waarom de succesfactor wel of niet wordt meegenomen in de enquête. Wanneer de succesfactor wordt meegenomen, worden vervolgens de bijbehorende stellingen getoond. Het geheel wordt afgesloten met de conclusie in paragraaf 6.18. Hier wordt een overzicht van alle stellingen gegeven die gebruikt zijn in de enquête.

6.1 WAARDERING GEBRUIKTE AUTEURS

Voor het inventariseren van succesfactoren is gebruik gemaakt van vijf auteurs, namelijk Bardach (1998), Gray (1989), Mattessich et al. (2004), McGuire (2006) en Selin & Chavez (1995). Deze auteurs zijn gewogen op basis van de wetenschappelijke waarde en de toepasbaarheid.

Op basis van deze argumenten is in 0 er voor gekozen om Gray (1989) de boventoon te laten voeren. Voor de inventarisatie van succesfactoren zal dit echter niet gebeuren. De reden hiervoor, is dat Gray qua toepasbaarheid van succesfactoren minder prominent is dan bij samenwerking. Gray (1989) heeft een focus gelegd op het concept samenwerking. Daarmee wordt goed ingegaan op wat het is en hoe het proces van samenwerking in elkaar zit. Er wordt echter minder goed ingegaan op de beïnvloedbare factoren. Zo wordt bijvoorbeeld vertrouwen zeer beknopt aangehaald, terwijl het volgens andere auteurs zeer belangrijk is.

Doordat de auteurs op wetenschappelijke waarde en toepasbaarheid vergelijkbaar scoren, wordt er gewogen op basis van het aantal auteurs wat een factor benoemd. Wanneer een factor door verscheidene auteurs wordt benoemd, dan wordt deze meegenomen als succesfactor die gemeten zal worden in dit onderzoek.

6.2 JUISTE STAKEHOLDERS ZIJN BETROKKEN

6.2.1 BESCHRIJVING SUCCESFACTOR

Alle vijf genoemde auteurs besteden aandacht aan de stakeholders die betrokken zijn bij de samenwerking. Gray (1989) schrijft over het betrekken van de juiste stakeholders:

“One of the most serious limitations is not involving key stakeholders. While it is difficult to assess the specific impact of stakeholder selection without a control group, evidence from cases in which key stakeholders were left out or not represented directly suggests that implementation was more often impaired. [...] The most compelling evidence about omission of stakeholders deals with the absence of those with the power to implement the decisions.”

Hieruit blijkt dat het samenwerken met de juiste stakeholders belangrijk is voor een goed samenwerkingsverband.

Bardach (1998) benoemt dit in combinatie met een dilemma wat speelt. Er moet een balans worden gezocht tussen het betrekken van de juiste stakeholders met de randvoorwaarde dat het niet teveel stakeholders worden. Bardach (1998) schrijft hierover:

“Who exactly is to be brought into the consensus-building process? [...] A strategic choice needs to be made about whether to try to co-opt possible adversaries by bringing them into the consensus-forming process or to protect the process from disruption and delay by excluding them. [...] The norms of inclusiveness and consensus imply discussion. [...] A standard design challenge, therefore, is how to reconcile the norms of inclusiveness and consensus with the value of keeping the steering process manageable – another process value sometimes not sufficiently appreciated.”

Binnen het kader van een managebaar proces moeten de juiste stakeholders betrokken worden aldus Bardach (1998). Bij teveel deelnemers komen er teveel meningen bij elkaar. De kans dat hierdoor niks verandert is dan groot. Er moet dus een balans worden gevonden tussen de juiste stakeholders en een managebaar aantal stakeholders.

Mattessich et al. (2004) geven eveneens aan dat de organisaties die beïnvloed worden door activiteiten van het samenwerkingsverband gerepresenteerd dienen te zijn. Daarnaast benoemen zij dat de betrokkenheid bij de planvorming zorgt voor verantwoordelijkheid bij de uitvoering.

McGuire (2006) geeft een vergelijkbaar aspect aan in zijn artikel. Hij schrijft:

“[...] the identification and incorporation of the right people and resources needed to achieve program goals. This is similar to what Scharpf refers to as ‘selective activation’, which is ‘an essential prerequisite for successful interorganizational policy formation and policy implementation. [...] The right people for the effort are those who possess the policy-making resources [...] on which the collaborative effort depends in order to attain its goals. One important criterion for determining who becomes involved in collaboration may be that member agencies offer resources that other agencies lack.”

Selin & Chavez (1995) schrijven zeer beknopt over dit thema. Ze schrijven:

“In this stage, consensus is reached on who has a legitimate stake in an issue. [...] Stakeholders will remain committed to the process if the issue is perceived as important and if they believe benefits from participating will outweigh the costs.”

Op basis van de bovenstaande citaten wordt geconcludeerd dat alle auteurs het selecteren van de juiste stakeholders een belangrijk thema vinden. Hier koppelt Bardach (1998) nog de randvoorwaarde van een managebaar aantal aan. De overige auteurs benoemen dit niet.

6.2.2 INVLOED OP SAMENWERKING

Gray (1989) koppelt in het citaat bij de uitwerking van deze succesfactor het betrekken van de juiste stakeholders aan de deelname van de relevante stakeholders. De deelname van de relevante stakeholders is één van de vijf indicatoren van samenwerking zoals is uitgewerkt in paragraaf 5.2.

McGuire (2006) geeft aan dat het identificeren en betrekken van de juiste mensen en middelen nodig is om de doelen van het samenwerkingsverband te halen. Wanneer dit wordt gekoppeld aan de indicatoren van samenwerking, betekent dit dat de selectie van de juiste stakeholders gekoppeld wordt aan de indicator ‘gericht zijn op de toekomst’. Door de koppeling met het doel blijkt McGuire (2006) namelijk vooruit en koppelt het daarmee aan de indicator die is besproken in paragraaf 5.6.

Overigens geeft Gray (1989) ook aan dat het niet betrekken van de juiste stakeholders een negatieve invloed heeft op de commitment bij de implementatie. Dit is echter een effect dat buiten de scope van dit onderzoek valt.

6.2.3 SUCCESFACTOR IN DIT ONDERZOEK?

Aangezien alle auteurs de succesfactor ‘het betrekken van de juiste stakeholder’ benoemen, zal deze factor mee worden genomen in dit onderzoek. Het meetbaar maken van deze factor is echter moeilijk, omdat voor ieder type samenwerkingsverband andere partijen relevant zijn. Wat echter wel wordt aangegeven, is dat het partijen moeten zijn die relevante inbreng hebben, en die geraakt worden door de resultaten.

Voor het meetbaar maken van deze factor wordt gekeken naar de situatie van bedrijventerreinen. Aangezien het om intergemeentelijke samenwerking gaat, wordt er alleen gemeten of de relevante gemeenten deelnemen. Om te bepalen of een gemeente relevant is, wordt er gekeken naar de belangrijke input en output van bedrijventerreinen. Zoals weergegeven in paragraaf 1.1.1 zijn dit de arbeidsmarkt als input en de economische impact als output. Beiden worden goed weergegeven door de indeling van COROP-gebieden.

Deze indeling vormt de basis voor het meetbaar maken van deze succesfactor. De COROP-gebieden zijn een weergave van gebieden die een economisch-geografische samenhang vertonen. Daarmee zijn ze ook een weergave voor de arbeidsmarkt en de economische impact. Omdat dit de belangrijkste in- en output van bedrijventerreinen zijn, wordt op basis hiervan bepaald of de relevante gemeenten deelnemen. Daardoor luidt de stelling bij deze succesfactor:

De deelnemende gemeenten van het samenwerkingsverband voor het beleid van bedrijventerreinen vormen een logische economisch-geografische combinatie.

6.3 COMMUNICATIE

6.3.1 BESCHRIJVING SUCCESFACTOR

Nagenoeg alle auteurs benoemen communicatie tussen de stakeholders als succesfactor. Alleen Selin & Chavez (1995) besteden geen aandacht aan deze succesfactor.

Bardach (1998) geeft aan dat communicatie bijdraagt aan het interpreteren van het wereldbeeld van de verschillende stakeholders. Hierbij geeft hij aan dat communicatie kritiek kan zijn voor een samenwerking, omdat miscommunicatie uiteindelijk een 'dodelijke bron' kan zijn voor samenwerking. Daarnaast is het noodzakelijk om stereotyperingen los te laten. Bardach (1998) schrijft:

"Working relationships at all levels are improved by staff from collaborating agencies getting to understand one another's' agency-professional worldviews. The process takes time and experience. This is often not easy. Differences in perspective cause them to focus on different aspects of a problem and to rely on different intervention strategies. Differences of linguistic usage, often unremarked at first, can grow, for a time at least, into a lethal source of misunderstanding and frustration."

Mattessich et al. (2004) beschrijven dat communicatie noodzakelijk is voor het overdragen van informatie, het op de hoogte houden van elkaar en het overbrengen van meningen om hierdoor de groep te beïnvloeden. Hierbij wordt zowel de formele- als informele communicatie benoemd, omdat dit leidt tot een betere spreiding van informatie en een verhoging van de cohesie. Als laatste merken Mattessich et al. (2004) op dat machtsverschillen open besproken dienen te worden om het vormen van een gezamenlijke visie niet te hinderen.

McGuire (2006) geeft eveneens aan dat communicatie belangrijk is. Communicatie vormt namelijk de connectie tussen de stakeholders. Hij schrijft hierover het volgende:

"After the design phase, public managers involved in a collaborative effort must be concerned with how to link the organizations together in a functioning network. These 'ties that bind' are created by establishing both formal communication channels through technology and informal channels through face-to-face interaction, coordinating activities across organizations, and building relationships as a means to share knowledge and create trust. The more points of contact among network members, it is argued, the better the communication and the greater the trust."

Gray (1989) benoemt eveneens communicatie als belangrijke factor voor samenwerking. Gray (1989) ziet samenwerking als een 'negotiated order' of 'consensus building'. Hierbij komen de stakeholders tot een overeenkomst door overleg te voeren. Door communicatie wordt duidelijk wat de probleeminterpretatie van de verschillende stakeholders is en welke belangen en intenties er op het spel staan. Gray (1989) schrijft over de intenties:

"Some collaborations are designed for information exchange among the stakeholders that may lead them to voluntarily correlate their actions in the future. Other collaborations produce more binding agreements, either in the form of recommendations to an agency authorized to implement them or a formal commitment among the stakeholders to authorize implementation."

Uit dit citaat blijkt dat de intentie van stakeholders kan verschillen. Dit verschil in intenties en belangen die besproken te worden. Zonder communicatie over de belangen en de intenties is het niet mogelijk om te komen tot een 'trade-off'. Het is dan onduidelijk door welke overeenstemming er voor alle stakeholders voordeel is.

6.3.2 INVLOED OP SAMENWERKING

Bovenstaande geeft aan dat de literatuur communicatie aandraagt als belangrijke factor voor samenwerking. De invloed die communicatie heeft op samenwerking, is dat het helpt om de

verschillende percepties en belangen uiteen te zetten. Het niet helder hierover communiceren, kan leiden tot een 'dodelijke bron' voor de samenwerking zoals Bardach (1998) aangeeft. Loopt de communicatie fout, dan kan er immers een verkeerde interpretatie van belangen en intenties ontstaan waardoor de frustratie toeneemt. Dit hindert het constructief omspringen met verschillen, één van de indicatoren van samenwerking. Een uitgebreidere uitwerking van deze indicator is te vinden in paragraaf 5.5.

Overigens koppelen verscheidene auteurs vertrouwen en communicatie. Onder andere McGuire (2006) draagt communicatie aan voor het opbouwen van vertrouwen. Andere auteurs benoemen echter de tegenovergestelde relatie. Het is dus te verwachten dat communicatie en vertrouwen onderling gecorreleerd zijn, maar het niet duidelijk is wat oorzaak en wat gevolg is.

6.3.3 SUCCESFACTOR IN DIT ONDERZOEK?

Communicatie wordt meegenomen als succesfactor in dit onderzoek. De reden hiervoor, is dat nagenoeg alle auteurs het aandragen. Daarnaast is het logisch dat communicatie relevant is, omdat daarmee boodschappen overgedragen kunnen worden. Zo is het uitwisselen van meningen mogelijk wat zeer relevant is binnen een samenwerking. Een uitgebreidere invloed van communicatie is beschreven in de voorgaande twee paragrafen.

De stellingen die over communicatie worden opgenomen, zijn gebaseerd op Gray (1989) die aangeeft dat communicatie over intenties en belangen belangrijk is binnen een samenwerkingsverband. Een derde stelling is gebaseerd op Mattessich et al. (2004) die aangeeft dat informele communicatie eveneens van belang is. Zonder goede communicatie zijn de stakeholders niet in staat constructief om te springen met de verschillen tussen de stakeholders. De stellingen die opgenomen worden zijn:

Belangen van deelnemende gemeenten werden inzichtelijker door overleg binnen het samenwerkingsverband welke gericht is op het vormen van beleid voor bedrijventerreinen.

De intenties van deelnemende gemeenten werden inzichtelijker door overleg binnen het samenwerkingsverband.

Buiten de formele overleggen vond er regelmatig informeel overleg plaats tussen de deelnemende gemeenten van het samenwerkingsverband.

6.4 DOEL/VISIE

6.4.1 BESCHRIJVING SUCCESFACTOR

De meeste auteurs benoemen het hebben van een doel en/of visie als succesfactor voor een samenwerking. Bardach (1998) weidt een compleet hoofdstuk aan het 'sturen van een samenwerking'. Hierover schrijft hij:

"[...] like other effective organizations an ICC needs to be able to articulate its vision, define its mission, and choose its concrete goals."

"[...] the more protracted the goal-setting process and the less ambitious the goals the ICC appears ready to choose, the less motivated are stakeholders to want to contribute resources to it; [...] without some compelling vision of the future, there is often no reason not to protect the status quo."

Met bovenstaande twee citaten geeft Bardach (1998) aan dat een samenwerkingsverband een visie en doelen nodig heeft om effectief te werken. Daarnaast bepaalt het doel of er een reden is om deel te nemen aan het samenwerkingsverband. Zonder doelstelling zouden deelnemers namelijk mensen en middelen investeren, zonder dat het veel resultaten op zal leveren. Daarnaast schrijft Bardach (1998) dat een doel helder en haalbaar moet zijn.

Gray (1989) geeft in haar procesbeschrijving van samenwerking de fase 'problem-setting' en 'direction-setting' aan. In deze fase wordt gezamenlijk het probleem geformuleerd, zodat alle stakeholders een gezamenlijk vertrekpunt hebben. Vervolgens wordt de 'direction-setting' bepaald en daarmee de doelen geformuleerd waar de samenwerking heen gaat. Gray schrijft verder:

"It is important that parties know up front the scope of the effort to which they are all committing, since differing expectations can derail the proceedings. Scope includes the general problem domain and the intent of the collaboration." (Gray, 1989)

McGuire (2006) benoemt niet expliciet het formuleren van een doelstelling als succesfactor, maar bouwt wel alles op rondom het doel van samenwerking. Dit bepaalt wie betrokken worden en bepaalt het kader voor de samenwerking. Hij zegt hierover:

"Activation is the identification and incorporation of the right people and resources needed to achieve program goals. [...] Strategic planning by participants in the collaboration is one important way to develop an overall purpose and framework for the collaborative effort."

Hieruit blijkt dat het formuleren van een doelstelling de basis vormt van een samenwerking.

Mattessich et al. (2004) hebben een aparte categorie met daarbij drie succesfactoren opgenomen die gericht zijn op de strategische aspecten rondom samenwerking. Ze schrijven:

"Purpose refers to the reasons for the development of a collaborative effort, the result or vision the collaborative group seeks, and the specific tasks or projects the collaborative group defines as necessary to accomplish. It is driven by a need, crisis, or opportunity."

Rondom deze categorie geven ze drie succesfactoren. Allereerst dat het concrete en haalbare doelen dienen te zijn. Wanneer dit niet het geval is, is het onduidelijk wat de toekomst is en vermindert het enthousiasme van deelnemers. Ten tweede dient er een gedeelde visie te zijn. Door een gedeelde visie worden de stakeholders aangemoedigd conflicten op te lossen, omdat anders deze visie niet nagestreefd kan worden. De derde succesfactor die Mattessich et al. (2004) aanhalen is de uniciteit van het doel. Hiermee wordt bedoeld dat de doelstelling onderscheidend dient te zijn van de deelnemers aan het samenwerkingsverband. Dit betekent dat de doelstellingen van de individuele gemeenten dus eveneens bekend moeten zijn bij alle betrokkenen.

Selin & Chavez (1995) geven aan dat het probleem gedefinieerd moet worden. Hierdoor krijgt het een identiteit en is het mogelijk hierover te discussiëren. Wanneer de stakeholders het idee hebben dat dit voordelen voor hen biedt, dan zullen ze betrokken blijven bij de samenwerking. Hieruit blijkt dat het helder moet zijn wat het vertrekpunt en einddoel is. Dit biedt voor stakeholders de mogelijkheid om een afweging te maken of de samenwerking relevant is.

6.4.2 INVLOED OP SAMENWERKING

De auteurs benoemen allemaal het hebben van een doel als succesfactoren van samenwerking.

Bardach (1998) geeft aan dat een doelstelling helder en haalbaar moet zijn. Mattessich et al. (2004)

geeft aan dat er sprake moet zijn van een niet-bedreigende doelstelling. De doelstelling dient dus onderscheidend te zijn en ten opzichte van de eigen doelstelling.

Wanneer de auteurs gecombineerd worden, betekent dit dat een doelstelling SMART⁴ moet zijn en niet bedreigend. Dit resulteert aldus Bardach (1998) in een verhoging van de effectiviteit wat zijn uitwerking heeft op het enthousiasme voor deelname.

Uit zowel Bardach (1998) als Mattessich et al. (2004) blijkt dat een doelstelling van invloed is op de deelname van de stakeholders. Het geeft namelijk inzicht in de koers van het samenwerkingsverband, en de verwachte spanningen met betrekking tot de eigen doelstelling. Hierdoor is de doelstelling gekoppeld aan de indicator deelname van relevante gemeenten. In paragraaf 5.2 is deze indicator van samenwerking verder uitgewerkt.

6.4.3 SUCCESFACTOR IN DIT ONDERZOEK?

Aangezien alle auteurs in een vorm ingaan op de aanwezigheid van een doelstelling van het samenwerkingsverband, wordt deze factor meegenomen als succesfactor in de enquête. Hierbij zal getest worden of er een doelstelling aanwezig is, en vervolgens of hij SMART⁴ en uniek is.

Bardach (1998) geeft aan dat een doelstelling helder en haalbaar moet zijn. Voor het formuleren van een doelstelling die haalbaar is, dient hij meetbaar en tijdgebonden te zijn. Zonder deze twee aspecten is niet te beoordelen of een doelstelling gehaald is. Daarnaast dient hij haalbaar te zijn en daarmee realistisch. Het tweede aspect wat Bardach benoemt is helder, dit wordt voor de enquête vertaald in specifiek.

Mattessich et al. (2004) geven aan dat een doelstelling uniek dient te zijn, en geen bedreiging dient te worden voor de eigen organisatie. Dit wordt vertaald in het acceptabel zijn van de doelstelling. Daarnaast wordt de vraag opgenomen of de doelstelling uniek is ten opzichte van de deelnemende gemeenten. Hiermee luiden de vragen over de doelstelling:

De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is specifiek

De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is meetbaar

De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is acceptabel

De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is realistisch

De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is tijdgebonden

De doelstelling van het samenwerkingsverband is onderscheidend ten opzichte van de doelstelling van individuele gemeenten

6.5 EIGENBELANG GESTEUND

6.5.1 BESCHRIJVING SUCCESFACTOR

Het steunen van het eigen belang van de deelnemers wordt door nagenoeg alle auteurs aangedragen. Gray (1989) geeft aan dat individuele stakeholders voldoende stimulans dienen te ervaren om deel te nemen aan de samenwerking. Ze schrijft:

⁴ SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden.

“Individual stakeholders must see a compelling reason to try collaboration. They must believe that their interests will be protected and advanced throughout the process.”

Hierbij koppelt Gray (1989) deelname aan het samenwerkingsverband aan het veilig zijn en bevorderen van het eigen belang. De stakeholders moeten geloven dat hun eigenbelang beschermd en bevorderd wordt gedurende het samenwerkingsproces. Overigens merkt Gray ook op dat een samenwerking bedreigd kan worden door machtsverschillen. Die kunnen belemmerend werken voor het eigen belang. Ze schrijft hierover:

“Parties will be understandably reluctant to collaborate if they are at a disadvantage to adequately represent their interest or if they believe their interest will be deemed secondary to more powerful ones.”

Bardach (1998) kiest een meer financiële focus. Hij geeft aan dat deelnemers van het samenwerkingsverband mensen en middelen hebben. Het inzetten hiervan dient in de eigen organisatie gerechtvaardigd te kunnen worden door het probleem wat wordt opgelost. Zo dient het eigenbelang dus gesteund te worden om mensen en middelen in te kunnen zetten.

Mattessich et al. (2004) geven aan dat de deelnemers voordeel moeten zien in de samenwerking. Daarnaast moeten deze voordelen zo groot zijn, dat ze de kosten, zoals het verlies van autonomie, overstijgt.

Selin & Chavez (1995) kiezen een vergelijkbare insteek als Gray (1989). Ze schrijven:

“Stakeholders will remain committed to the process if the issue is perceived as important and if they believe benefits from participating will outweigh the costs.”

Hieruit blijkt dat de stakeholder voor zichzelf een afweging maakt of de baten opwegen tegen de kosten.

6.5.2 INVLOED OP SAMENWERKING

Het niet steunen van het eigenbelang heeft een negatieve invloed op de deelname van stakeholders blijkt uit bovenstaande citaten. Voor langdurige deelname aan het samenwerkingsverband moet een intrinsieke prikkel worden ervaren. Wanneer er een extrinsieke prikkel wordt uitgeoefend door bijvoorbeeld de Rijksoverheid, dan heeft dit slechts een korte termijn resultaat aldus Gray (1989).

Om de relevante deelnemers aan tafel te krijgen, is de intrinsieke prikkel noodzakelijk. Het eigenbelang oefent hierdoor invloed uit op het deelnemen van de relevante stakeholders. Deze indicator van samenwerking is besproken in paragraaf 5.2.

6.5.3 SUCCESFACTOR IN DIT ONDERZOEK?

Het steunen van het eigenbelang is een succesfactor voor dit onderzoek, omdat vier van de vijf auteurs deze factor aanhalen. Alleen McGuire (2005) benoemt deze factor niet.

De stellingen die in de enquête wordt opgenomen, zijn gebaseerd op de citaten van Gray (1989). Zij geeft aan dat de belangen van de gemeente veilig en bevorderd moeten worden gedurende de samenwerking. Aangezien de enquête wordt afgenomen onder samenwerkende gemeente, wordt hen gevraagd of van alle relevante gemeenten de voordelen groter zijn dan de nadelen. Hiermee kan worden gecontroleerd of deze succesfactor voor de niet-samenwerkende gemeenten de reden is geweest om niet samen te werken. Hiermee luiden de stellingen in de enquête:

De belangen van mijn gemeente waren veilig binnen het samenwerkingsverband.

Er is door het samenwerkingsverband bijgedragen aan de belangen van mijn gemeente.

Alle relevante gemeente(n) hadden de verwachting dat het samenwerkingsverband meer voor- dan nadelen met zich meebracht.

Aan bovenstaande vragen wordt daarnaast toegevoegd hoe groot de gemeenten zijn. Dit is relevant in het kader van Gray (1989), Bardach (1998) en uitspraken die de verschillende provincies hebben gedaan. Zie hiervoor de gespreksverslagen in bijlage b. Zowel Gray (1989), Bardach (1998) als de provincies gaven aan dat een samenwerking met grote machtsverschillen moeizaam loopt. De provincies gaven hierbij aan dat machtsverschil veroorzaakt wordt door de grootte van de gemeenten. Aangezien Gray (1989) aangeeft dat het eigenbelang onder kan sneeuwen door machtsverschillen, worden deze vragen opgenomen in de enquête. De bijbehorende stellingen luiden:

Hoeveel inwoners heeft uw eigen gemeente?

Hoeveel inwoners heeft de kleinste gemeente van het samenwerkingsverband?

Hoeveel inwoners heeft de grootste gemeente van het samenwerkingsverband?

6.6 LEIDERSCHAPSKWALITEITEN

6.6.1 BESCHRIJVING SUCCESFACTOR

Zowel Bardach (1998), Gray (1989), Mattessich et al. (2004) als McGuire (2006) benoemen de aanwezigheid van een leider en zijn eigenschappen als succesfactor voor samenwerking. Gray schrijft over 'third-party role', dus de onafhankelijke buitenstaander, in het samenwerkingsverband het volgende:

"An important characteristic of the mediator is the ability to absorb a great deal of information, often a very technical nature, that is relevant to the dispute. The mediator must be able to develop a basic understanding of this information and be sufficiently conversant in it to recognize and call attention to subtle differences between the parties that may offer windows for agreement. This familiarity is also key to a mediator's ability to envision possible new options and potential trade-offs that the parties, because of their vested interests, cannot see or are unwilling to put forward for fear of losing face with constituents or a wider audience." (Gray, 1989)

Bardach (1998) schrijft dat de functies van leiderschap vaak kritiek zijn voor het succes van een samenwerking. De leider zorgt er voor dat alle deelnemers hun krachten inzetten ten behoeve van het doel van de samenwerking. Hij schrijft:

"[...] leadership functions are often critical to ICC success, and when someone or some cadre arises to perform these functions, the leader manipulates her followers [...] [to] deploy their energies in accord with some strategic plan."

De vaardigheden die een leider dient te bezitten, zijn volgens Bardach (1998):

"[...] such leadership should work from four principles: Bring people to the table and help them work constructively, create a credible, open process in which participants have confidence, stimulate broad-based involvement, and sustain hope and participation against the inevitable frustrations."

Mattessich et al. (2004) benoemen de aanwezigheid van een leider eveneens als succesfactor. Deze leider moet de volgende competenties hebben: organisatorisch, goed imago, procesmatige vaardigheden en kennis van het onderwerp.

McGuire (2005) draagt eveneens leiderschap aan als succesfactor. Hierbij verwijst hij naar een onderzoek van Williams (2002) wat in gaat op de competenties van leiders. Hij schrijft:

"Surveys of collaborators in three policy areas [...] and in-depth interviews with partnership managers revealed at least four competencies [...]: building sustainable relationships; managing through influencing and negotiation; managing complexity and interdependencies; and managing roles, accountabilities, and motivations."

6.6.2 INVLOED OP SAMENWERKING

Gray (1989) geeft aan dat de kwaliteiten van de leider een positieve invloed heeft op het vinden van een trade-off. Dit betekent dat een leider bijdraagt aan het in kaart brengen van de voordelen en afhankelijkheden van de verschillende stakeholders. Door het vinden van de evenwichtige uitwisseling ontstaat uiteindelijk een overeenkomst waar alle stakeholders tevreden mee zijn.

Hiermee geeft Gray (1989) aan dat de leiderschapskwaliteiten invloed uitoefenen op de wederzijdse afhankelijk, een indicator van samenwerking. Zonder de wederzijdse afhankelijk is er namelijk niks om over te gaan tot 'geven en nemen' tussen stakeholders. Een uitgebreide uitwerking van deze indicator is gegeven in paragraaf 5.4.

6.6.3 SUCCESFACTOR IN DIT ONDERZOEK?

Aangezien vier van de vijf auteurs leiderschap en de kwaliteit van de leider aandragen als succesfactor, wordt het in dit onderzoek opgenomen als succesfactor. De stellingen in de enquête zijn allereerst gebaseerd op de aanwezigheid van een leider, die een 'third-party' rol vervuld en dus onafhankelijk is. Een tweede serie vragen is gericht op de kwaliteiten van de leider. Deze komen voort uit bovenstaand citaat van Bardach (1998) waarin hij vijf competenties aandraagt. De stellingen zijn:

Er was een vaste voorzitter van het samenwerkingsverband.

De voorzitter van het samenwerkingsverband was onafhankelijk.

De voorzitter is in staat geweest om de deelnemers dichter bij elkaar te brengen

De voorzitter is in staat geweest om het samenwerkingsverband constructief te laten werken

De voorzitter is in staat geweest om een open en geloofwaardig proces te creëren

De voorzitter is in staat geweest om brede betrokkenheid te stimuleren

6.7 ROLVERDELING

6.7.1 BESCHRIJVING SUCCESFACTOR

Verscheidene auteurs benoemen het gezamenlijk vaststellen van ‘grondregels’ als succesfactor voor samenwerking. Hierbij worden aan de ene kant verantwoordelijkheden vastgelegd, aan de andere kant de manier van interacteren. Gray (1989) schrijft hierover:

“Drafting and agreeing on ground rules are an essential step in assuring that the parties accept responsibility for the process. Conferring with the parties about what is going to happen next and who is going to do it ensures that expectations are not mismatched and that the parties retain ownership of everything that happens.”

“Reaching agreement about how the stakeholders will interact with each other is vital to direction setting. Establishing ground rules that outline acceptable and unacceptable behavior for parties in their discussions can have a positive effect on the process. Ground rules can remove some uncertainty for the participants and lessen the likelihood of misunderstandings. They can also set the tone for the meetings and signal to the parties how these proceedings will differ from other conventional processes. Agreement on the ground rules should involve all the parties, should precede discussion on substantive issues, and can provide the parties an initial sense of confidence in their ability to reach agreement.”

Hieruit blijkt dat het maken van deze afspraken de onzekerheden vermindert voor de deelnemers. Daarnaast wordt het vertrouwen er door vergroot en neemt men meer verantwoordelijkheid voor proces en resultaat.

Mattessich et al. (2004) schrijft vergelijkbare zaken als Gray (1989) heeft geformuleerd. Ze schrijven:

“The collaborating partners clearly understand their roles, rights, and responsibilities, and they understand how to carry out those responsibilities.”

“Members need to discuss the roles, rights, and responsibilities of the partners, reach agreement on these, and clearly communicate them to all relevant parties.”

McGuire (2006) steunt de uitspraken van de twee bovenstaande auteurs.

“Framing includes facilitating agreement on leadership and administrative roles; helping to establish an identity and culture for the network, even if it is temporary or continually changing; and helping to develop a working structure for the network.”

De twee overige auteurs doen geen uitspraken over het opstellen van de rolverdeling.

6.7.2 INVLOED OP SAMENWERKING

Gray (1989) legt een koppeling tussen het opstellen van grondregels en het nemen van verantwoordelijkheid voor proces en resultaat. Dit blijkt uit onderstaand citaat:

“Drafting and agreeing on ground rules are an essential step in assuring that the parties accept responsibility for the process. Conferring with the parties about what is going to happen next and

who is going to do it ensures that expectations are not mismatched and that the parties retain ownership of everything that happens.”

Het vastleggen van grondregels heeft een positief effect op het verminderen van onzekerheden aldus Gray (1989). Daarnaast zorg het vastleggen van grondregels voor een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de toekomst blijkt uit bovenstaand citaat. Hiermee koppelt Gray het opstellen van een rolverdeling aan de indicator ‘gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de toekomst’. De rolverdeling zorgt er immers voor dat mensen zich verantwoordelijk voelen wat er ook gebeurt aldus Gray (1989). Een uitgebreidere uitwerking van de indicator is gegeven in paragraaf 5.6.

6.7.3 SUCCESFACTOR IN DIT ONDERZOEK?

De meeste auteurs dragen het opstellen van een rolverdeling aan als succesfactor van samenwerking. Alleen Bardach (1998) en Selin & Chavez (1995) benoemen deze factor niet.

Aangezien er een selectie uit de succesfactoren wordt gemaakt op basis van aantal auteurs, wordt deze factor meegenomen als succesfactor in de enquête. Deze keuze wordt versterkt, doordat het logisch overkomt dat het afspraken maken over de omgang de samenwerking bevordert.

Als stelling voor deze succesfactor, wordt gebouwd op de drie auteurs die rolverdeling als succesfactor aandragen. Zij gaan in op de taken en verantwoordelijkheden die vastgelegd worden. Op basis daarvan worden de twee onderstaande stellingen opgenomen in de enquête:

Binnen het samenwerkingsverband zijn de taken en verantwoordelijkheden van de deelnemende gemeenten vastgelegd.

De gemeente(n) waren in staat deze taken en verantwoordelijkheden uit te voeren.

6.8 STEUN VAN DE EIGEN ORGANISATIE

6.8.1 BESCHRIJVING SUCCESFACTOR

Voor een samenwerking is het eveneens relevant om steun vanuit de organisatie te krijgen. Nagenoeg alle auteurs dragen dit aan als succesfactor. Gray (1989) schrijft hierover:

“Institutional cultures within organization also pose formidable obstacles to the wider acceptance and use of collaboration. Here the inertial forces of institutional culture come into play. Getting a government agency to see negotiation as a feasible and desirable alternative requires (1) education about the advantages of and the skills needed for collaboration, (2) agency guidelines for when and how collaboration can be deemed useful, and (3) reward systems that encourage agency officials to participate.”

Hiermee geeft hij aan dat de cultuur in een organisatie gericht moet zijn op samenwerking. Wanneer dit niet het geval is, dan is het op gang krijgen van een samenwerking zeer lastig. Steun vanuit de organisatie is daarom noodzakelijk

Een vergelijkbaar aspect wordt belicht door Bardach (1998). Hij gaat in op relaties op alle niveaus tussen de samenwerkende organisaties. Hij schrijft:

“Working relationships at all levels are improved by staff from collaborating agencies getting to understand one another’s’ agency-professional worldviews.”

Bardach (1998) geeft hiermee aan dat relaties in het hele bedrijf, van administratieve- tot aan bestuurlijke ondersteuning, bijdraagt aan het begrijpen van de percepties van stakeholders.

Mattessich et al. (2004) gaan eveneens in op de steun van de organisatie. Alle niveaus dienen betrokken te zijn in de samenwerking. Hierdoor worden er sterkere banden opgebouwd tussen de samenwerkende organisaties waardoor een duurzamere samenwerking wordt opgebouwd.

Mattessich et al. (2004) herkennen ook de vrijheid die de organisatie geeft aan het samenwerkingsverband.

“The collaborative group remains open to varied ways of organizing itself and accomplishing its work. Collaborative groups need to be flexible both in their structure and in their methods.”

Hieruit blijkt dat een organisatie vrijheid moet geven, zodat het samenwerkingsverband zich op een geschikte manier kan organiseren.

McGuire (2006) gaat eveneens in op deze succesfactor. Hij schrijft:

“Such a network administrative organization can reduce the complexity of self-governance and enhance the legitimacy of a network.”

Met dit citaat plaatst McGuire (2006) een kanttekening bij de overige opmerkingen dat een samenwerkingsverband alle vrijheid moet krijgen. Dit doet namelijk een zwaar beroep op het zelforganiserend vermogen. Door steun van de organisatie te krijgen, kan dit vergemakkelijkt worden. Hierbij doelt McGuire (2006) op secretariële ondersteuning om het samenwerkingsverband te ontlasten.

6.8.2 INVLOED OP SAMENWERKING

Bardach (1998) geeft in bovenstaand citaat aan dat het vormen van vele relaties tussen organisaties belangrijk is voor de perceptie van het probleem. Het gezichtspunt van de overige deelnemers wordt inzichtelijk waardoor er een verhoogd begrip van de probleeminterpretatie is. Hierdoor wordt ook de eigen probleeminterpretatie in perspectief geplaatst en wordt inzichtelijk dat de overige deelnemers ook ander probleem kunnen ervaren.

Hiermee koppelt Bardach (1998) de steun van de eigen organisatie dus aan het constructief omspringen met verschillen. Door beter begrip wordt namelijk duidelijk waar mogelijkheden en pijnpunten liggen. Zo koppelt Bardach (1998) het aan de indicator ‘constructief omspringen met verschillen’ die is uitgewerkt in paragraaf 5.5.

6.8.3 SUCCESFACTOR IN DIT ONDERZOEK?

Vier van de vijf auteurs halen de ondersteuning van de eigen organisatie aan als succesfactor. Daarmee wordt verwacht dat ook voor intergemeentelijke samenwerking het een relevante succesfactor is. Dit wordt versterkt door uitspraken van de provincie Overijssel, zie bijlage B.3, waarbij is aangehaald dat zowel bestuurlijke als ambtelijke samenwerking nodig is voor succes.

Hiermee wordt deze succesfactor meegenomen in de enquête voor beleidsadviseurs. De stellingen die beantwoord worden aan de hand van ‘helemaal mee oneens’ tot ‘helemaal mee eens’ luiden:

De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is bestuurlijk bekrachtigd

Het samenwerkingsverband heeft vaste secretariële ondersteuning gehad van een van de deelnemende gemeenten.

Uw samenwerkingsverband heeft de mogelijkheid gekregen om buiten de gemeentelijke hiërarchie te handelen.

6.9 VERTROUWEN

6.9.1 BESCHRIJVING SUCCESFACTOR

Vertrouwen is één van de succesfactoren waar nagenoeg alle auteurs het over eens zijn, maar het onduidelijk blijft wat het is en hoe het werkt. Ze erkennen echter allemaal dat vertrouwen een succesfactor is van samenwerking. Gray schrijft hierover:

“A key role of mediation is establishing a climate of trust in which the parties can feel safe enough to explore their differences candidly and civilly.” (Gray, 1989)

“A related function of exploratory collaborations is the establishment of trust among the parties. Especially where trust has been eroded through years of adversarial relations or recent escalation of hostility, rebuilding an atmosphere of trust requires time, initiative by at least one party, and good-faith efforts and confirmatory behavior by all participants. The establishment of ground rules and the presence of a neutral third party to ensure and maintain a fair and constructive process can be especially helpful to infusing a climate of trust in the proceedings.” (Gray, 1989)

Dit toont aan dat het zaak is vertrouwen op te bouwen tussen de samenwerkende organisaties. Hierdoor kan een eerlijk en constructief proces worden opgebouwd. Bardach (1998) kiest een vergelijkbare insteek. Hij schrijft:

“Another approach to the problems that arise among negotiating partners is to improve the ties of trust between the partners, so that when any of them run into trouble with their respective agencies the others will know how to make allowances. This means (1) assessing the trustworthiness of individuals and the institutions they represent, (2) persuading others of one’s own trustworthiness, (3) learning how to trust, and (4) taking collective measures to develop trust.” (Bardach, 1998)

“Trust is confidence that the trustworthiness of another party is adequate to justify remaining in a condition of vulnerability.” (Bardach, 1998)

Bardach (1998) plaatst hiermee vertrouwen in de situatie van kwetsbaar durven zijn. Aangezien iedere organisatie zijn eigen belangen heeft en die eigenlijk niet wil delen, is het kwetsbaar opstellen een mooie bewoording. Dit geeft bijvoorbeeld aan in hoeverre de samenwerkende organisaties afwachtend zijn, of juist hun informatie durven te delen voordat een andere organisatie dat doet.

Mattessich et al. (2004) benoemen een vergelijkbaar aspect, al ligt er meer de focus op het kennen van elkaar. Het begrijpen en respecteren van de ander zijn normen en waarden, beperkingen en verwachtingen. Ze schrijven:

“Members of the collaborative groups share an understanding and respect for each other and their respective organizations: how they operate, their cultural norms and values, their limitations, and their expectations.” (Mattessich, Murray-Close, & Monsey, 2004)

“At the very beginning of an effort, collaborating partners should temporarily set aside the purpose of the collaboration and devote energy to learning about each other.” (Mattessich, Murray-Close, & Monsey, 2004)

McGuire (2006) blijft bij de term vertrouwen. Vertrouwen ziet hij uiteindelijk als noodzakelijke component van een samenwerking om succes te boeken. Daarmee plaatst hij het zeer duidelijk als succesfactor van samenwerking in de publieke sector. Hij schrijft:

“The lesson for the public manager is that trust takes time to develop and that it grows as the collaboration becomes successful. Collaborations may begin virtually ‘trust free’, but ultimately trust becomes a necessary component of future success.” (McGuire, 2006)

6.9.2 INVLOED OP SAMENWERKING

De invloed van vertrouwen op de samenwerking en andere succesfactoren is niet altijd even duidelijk. Onder andere McGuire (2006) veronderstelt een correlatie met de succesfactor communicatie.

Gray (1989) formuleert echter wel dat vertrouwen invloed uitoefent op het verkennen van elkaars verschillen. In het eerste citaat in bovenstaande paragraaf geeft ze aan dat vertrouwen bijdraagt om open de verschillen tussen de stakeholders te verkennen. Hiermee legt Gray (1989) een koppeling met de indicator van samenwerking ‘het constructief omspringen met verschillen’. Meer over deze indicator is uitgewerkt in paragraaf 5.5.

6.9.3 SUCCESFACTOR IN DIT ONDERZOEK?

Aangezien nagenoeg alle auteurs deze factor aandragen als succesfactor en het te verwachten is dat dit invloed heeft op samenwerking, wordt deze factor meegenomen in de enquête.

De moeilijkheid van het begrip vertrouwen, is dat het lastig is om te meten. Iedere deelnemer heeft er gevoel bij, maar het is onduidelijk wat leidt tot vertrouwen. Het is duidelijk dat tijd en successen nodig zijn om het op te bouwen, maar betrouwbare indicatoren voor vertrouwen creëren is lastig. Om die reden wordt er gevraagd aan de beleidsadviseur in hoeverre ze de overige organisaties vertrouwen. Het risico bestaat dat dit deze stellingen sociaal wenselijk worden gescoord.

De stellingen die de beleidsadviseur in de enquête scoort van ‘helemaal mee oneens’ tot ‘helemaal mee eens’ zijn:

Mijn gemeente vertrouwde de andere gemeente(n) van het samenwerkingsverband volledig.

De andere gemeente(n) van het samenwerkingsverband hadden volledig vertrouwen in mijn gemeente.

6.10 AANPASSINGSVERMOGEN

6.10.1 BESCHRIJVING SUCCESFACTOR

Het aanpassingsvermogen van stakeholders wordt door Mattessich et al. (2004) aangehaald als succesfactor van samenwerking. Ze schrijven:

“The collaborative groups has the ability to sustain itself in the midst of major changes, even if it needs to change some major goals, members etc., in order to deal with changing conditions.”

“A collaborative group should keep itself aware of community trends, other changes in the environment, and the directions pursued by its members. It should accommodate itself to these developments. [...] the vision and goals of a collaborative group must be reviewed regularly and revised if appropriate.”

Hiermee verstaan ze onder het aanpassingsvermogen het vermogen op te anticiperen op veranderende omstandigheden.

6.10.2 INVLOED OP SAMENWERKING

Mattessich et al. (2004) geven aan dat het aanpassingsvermogen van een samenwerkingsverband nodig is, om bestaansrecht te houden. Wanneer er geen sprake is van aanpassing, is het mogelijk dat het samenwerkingsverband geen aansluiting meer heeft op zijn omgeving. In feite betekent dit dat het samenwerkingsverband geen meerwaarde meer oplevert en dus niet meer op de toekomst is gericht. Dit wordt echter beperkt uitgewerkt door Mattessich et al. (2004).

6.10.3 SUCCESFACTOR IN DIT ONDERZOEK?

Enkel Mattessich et al. (2004) benoemen deze succesfactor. De overige auteurs besteden geen aandacht aan het aanpassingsvermogen. Daarmee is dat een argument om deze succesfactor niet mee te nemen in de enquête.

Daarnaast opereren gemeenten in een bestuurlijke omgeving die bewust inert is. De ontwikkelingen in deze omgeving zijn daardoor klein. Hierdoor is het tevens aannemelijk dat het aanpassingsvermogen een kleinere rol zal spelen in intergemeentelijke samenwerking.

Concluderend wordt het aanpassingsvermogen niet meegenomen als succesfactor in de enquête.

6.11 CULTURELE NORM VAN LAND

6.11.1 BESCHRIJVING SUCCESFACTOR

Gray (1989) benoemt als enige de culturele norm van een land als succesfactor. Dit kan veroorzaakt worden door het verschil in scope tussen haar werk en de andere werken, of de andere auteurs hebben het niet erkend als succesfactor. Gray (1989) schrijft over de culturele norm van een land:

“Certain societal-level characteristics also present obstacles to collaborating. Cultural norms in the United States are rooted in a strong sense of individualism, more so than in most other cultures. This orientation toward self rather than community encourages people to view collaboration with skepticism, seeing such negotiating as a sign of weakness rather than as the challenge that it is.”

Dit citaat geeft aan dat de ene cultuur van een land meer ingesteld is op samenwerking dan een andere cultuur.

6.11.2 INVLOED OP SAMENWERKING

De invloed van deze succesfactor is binnen dit onderzoek lastig meetbaar aangezien het zich beperkt tot de Nederlandse gemeenten. Wanneer dit aspect echter genegeerd wordt, dan is de invloed van deze succesfactor dat het als obstakel kan fungeren om een samenwerking op te starten. De culturele norm staat namelijk niet open voor een samenwerkingsverband waardoor de drempel verhoogd wordt om er mee te starten.

6.11.3 SUCCESFACTOR IN DIT ONDERZOEK?

In het kader van dit onderzoek wordt deze factor niet meegenomen als succesfactor. Enerzijds door het aantal auteurs wat de succesfactor aandraagt, anderzijds is deze factor niet meetbaar binnen dit onderzoek. Om te onderzoeken of culturele verschillen tussen landen van invloed zijn op samenwerking, zou er landoverstijgend onderzoek moeten worden gedaan. Omdat dit niet het geval is, wordt deze succesfactor niet meegenomen in dit onderzoek.

6.12 DYNAMIEK ARBEIDSMARKT

6.12.1 BESCHRIJVING SUCCESFACTOR

Een factor die door Bardach (1998) wordt aangedragen die zowel een positieve- als negatieve invloed op samenwerking kan hebben is de dynamiek van de arbeidsmarkt. Hij refereert hierbij naar een onderzoek in de jeugdzorg wat een zeer dynamische arbeidsmarkt heeft. Hij schrijft:

“[...] interagency personnel mobility performed useful coordinating functions. The movers imported expertise and knowledge of practices and conditions in their former agency homes, and the left behind a cadre of people who could be called on informally should the need for coordination between their new and their old agency homes arise.”

Hiermee geeft Bardach (1998) aan dat verplaatsing van personeel voordelen kan bieden. Als een personeelslid op een andere afdeling of organisatie gaat werken, neemt deze wel zijn kennis en ervaring mee. Hierdoor is er een eenvoudige link met een andere organisatie te maken mocht dit nodig zijn. De kennis van de samenwerking verspreid zich daardoor en er kan geput worden uit een groter netwerk.

6.12.2 INVLOED OP SAMENWERKING

Bardach (1998) geeft slechts een beperkte uitwerking van de invloed op de samenwerking van deze succesfactor. Hij geeft aan dat de dynamiek invloed heeft op het verplaatsen van kennis en expertise binnen en tussen organisaties. Hiermee kan hij een koppeling leggen met het betrekken van de relevante stakeholders. Door een overgang naar een andere organisatie kunnen andere organisaties namelijk positief beïnvloed worden om deel te nemen aan het samenwerkingsverband. Dit berust echter op interpretatie en kan niet op basis van Bardach (1998) worden beoordeeld.

Concreet betekent dit dat het onduidelijk blijft op welke indicator van samenwerking deze succesfactor invloed uitoefent.

6.12.3 SUCCESFACTOR IN DIT ONDERZOEK?

Aangezien enkel Bardach (1998) deze factor aanhaalt, wordt deze succesfactor niet meegenomen in dit onderzoek. Daarnaast is de vraag in hoeverre de arbeidsmarkt van ambtenaren vergelijkbaar is met de arbeidsmarkt van de jeugdzorg. Door verschil aan dynamiek is het goed mogelijk dat bij ambtenaren deze factor een veel kleinere rol zou spelen.

6.13 FLEXIBILITEIT

6.13.1 BESCHRIJVING SUCCESFACTOR

Naast aanpassingsvermogen onderscheiden enkele auteurs eveneens de factor flexibiliteit. Aanpassingsvermogen is gericht op trends in de omgeving, flexibiliteit is gericht op het interne samenwerkingsverband.

Bardach (1998) geeft aan dat een samenwerkingsverband flexibiliteit nodig heeft voor de taken die ze verricht. Dit betekent aldus Bardach:

“it means giving an unusual degree of flexibility to the line-level staff and to the implementing network.”

Mattessich et al. (2004) halen eveneens deze succesfactor aan. Zij schrijven:

“The collaborative group remains open to varied ways of organizing itself and accomplishing its work. Collaborative groups need to be flexible both in their structure and in their methods.”

Net als Bardach (1998) koppelen ook Mattessich et al. (2004) het aan de omgeving van het samenwerkingsverband. Bardach (1989) herkent vier redenen aan de omgeving van een samenwerkingsverband waarom er flexibiliteit dient te zijn:

“First, it is created explicitly in order to look at social problems through different lenses and to look at a broader menu of solutions than have been attempted by the existing set of organizations. Second, it has to deal with not just a broader menu of solutions but also a more complicated one in that the involvement of other organizations almost always guarantees new constraints, which the ICC will have to learn to overcome. Third, its first efforts are bound to be full of mistakes. It must operate in a trial-and-error mode. Hence it is its own source of novelty and variety. Fourth, although an ICC is not by definition new – in principle, an ICC can become just as institutionalized and venerable as a veteran governmental organization – I happened to be concerned, for the purposes of this book, primarily with ICCs in their start-up period.”

6.13.2 INVLOED OP SAMENWERKING

Wanneer een samenwerkingsverband wordt opgezet, opereert het in een nieuwe omgeving. Door trial en error wordt ontdekt op welke manier het meest effectief in deze omgeving gewerkt kan worden. Hiervoor is flexibiliteit echter noodzakelijk.

De invloed die deze succesfactor uitoefent op één van de indicatoren van samenwerking is onduidelijk. Zonder flexibiliteit zal het samenwerkingsverband vermoedelijk minder creativiteit aan de dag leggen, maar dat is speculatie. In ieder geval kan op basis van de literatuur geen samenhang met één van de indicatoren aangetoond worden.

6.13.3 SUCCESFACTOR IN DIT ONDERZOEK?

Aangezien enkel Bardach (1998) en Mattessich et al. (2004) deze factor aanhalen wordt deze succesfactor niet meegenomen in dit onderzoek.

6.14 PERCEPTIE VAN RISICO'S IS AFGEDEKT

6.14.1 BESCHRIJVING SUCCESFACTOR

Gray (1989) benoemt als enige het afdekken van percepties van risico's. Gray geeft aan dat er hierbij naar verschillende doelgroepen dient te worden gekeken, namelijk de financier, opzichter en de milieubeschermer. Zij schrijft over het afdekken van de risicoperceptie:

“One of the fundamental tenets of collaborative designs for addressing disputes is acknowledging the legitimate differences in how parties perceive a problem. [...] Depending on how one visualizes the risks involved, very different conceptions of the problem arise and different solution preferences

emerge. Perceptions of risk cause us to focus our attention on some problems and ignore or deemphasize others.”

“Elliot (1988, p.9) has classified lay publics according to three perceptions of risk: sponsors, guardians, and preservationists. Sponsors believe risks will be minimal if the appropriate technology is utilized and regulatory agencies enforce the rules. Guardians do not trust technology per se or its operators. They prefer to enlist community participation in managing the risks [...]. Preservationists mistrust even detection and mitigation systems and prefer the certainty of the present to uncertainty associated with the proposed project. In the absence of compelling reasons to proceed, they prefer that no action be taken. A collaborative process requires building an agreement that responds to all three of these perceptions of risk.”

6.14.2 INVLOED OP SAMENWERKING

De invloed van deze succesfactor, is dat niet alle deelnemers akkoord zullen gaan wanneer de risico's niet afdoende zijn afgedekt. Zo zal het niet lukken om overeenstemming te bereiken tussen de stakeholders. Beslissingen nemen over de toekomst wordt hierdoor bemoeilijkt. Zo geeft Bardach (1998) een verband met de indicator 'gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de toekomst'. Deze indicator is uitgewerkt in paragraaf 5.6.

6.14.3 SUCCESFACTOR IN DIT ONDERZOEK?

Aangezien enkel Gray (1989) deze succesfactor aandraagt, wordt deze niet meegenomen als succesfactor in dit onderzoek.

6.15 PERSOONLIJK BELANG

6.15.1 BESCHRIJVING SUCCESFACTOR

Bardach (1998) benoemt het persoonlijk belang eveneens als succesfactor. Hiermee doelt hij op bijvoorbeeld het vergroten van carrièremogelijkheden door het samenwerkingsverband. Hij schrijft:

“Few people can be as enthusiastic about their agencies after five, ten, or twenty years as after five, ten, or twenty months. [...] Many of these individuals therefore will be attracted to the opportunity for personal renewal promised by interagency collaboration on a new programmatic or policy vision.”

Hieruit blijkt dat het persoonlijk belang van een persoon mee speelt bij het vormgeven van een samenwerking. Dit biedt kansen, maar ook bedreigingen, omdat iemand het kan ervaren als inbreuk op zijn baanzekerheid.

6.15.2 INVLOED OP SAMENWERKING

Deze succesfactor heeft geen directe relatie met de indicatoren van samenwerking. Bardach (1998) geeft aan dat het invloed heeft op de motivatie voor het samenwerkingsverband. Op die manier zal het uiteindelijk zijn weerslag hebben op een indicator; vermoedelijk het constructief omspringen met verschillen. Op basis van de literatuur is dit echter niet te beoordelen.

6.15.3 SUCCESFACTOR IN DIT ONDERZOEK?

Aangezien alleen Bardach (1998) deze succesfactor benoemt, is het geen algemeen erkende succesfactor. Voor dit onderzoek zal deze factor dus niet worden meegenomen. Daarnaast kan men zich afvragen in hoeverre je deze succesfactor zou willen beïnvloeden. Het gaat namelijk om samenwerking tussen organisaties en niet tussen individuen. Het meest effectief beïnvloeden van

deze succesfactor, is een andere persoon uit de organisatie selecteren. Of er zorg voor dragen dat iemand zijn persoonlijk belang eveneens behartigd wordt door de samenwerking.

Concluderend wordt deze factor echter niet meegenomen, aangezien alleen Bardach (1998) deze factor benoemd.

6.16 HISTORIE VAN SAMENWERKING

6.16.1 BESCHRIJVING SUCCESFACTOR

Mattessich et al. (2004) halen de historie van samenwerking aan als succesfactor van samenwerking. Zij schrijven:

“A history of collaboration or cooperation exists in the community and offers the potential collaborative partners an understanding of the roles and expectations required in collaboration and enables them to trust the process.”

6.16.2 INVLOED OP SAMENWERKING

Uit bovenstaand citaat blijkt dat deze succesfactor geen directe invloed op de indicatoren van samenwerking heeft. Hieruit blijkt dat er invloed wordt uitgeoefend op andere succesfactoren zoals de rolverdeling die besproken is in paragraaf 6.7 en de succesfactor vertrouwen die is besproken in paragraaf 6.9. Hiermee heeft de historie van samenwerking een indirect effect.

6.16.3 SUCCESFACTOR IN DIT ONDERZOEK?

Aangezien de historie enkel invloed uitoefent op andere succesfactoren, en niet direct samenwerking, is het niet relevant om deze factor te meten. Het oefent namelijk geen directe invloed uit op de samenwerking. Daarnaast wordt de factor hoofdzakelijk benoemd door Mattessich et al. (2004). De overige auteurs benoemen het wel, maar plaatsen het in de context van de overige succesfactoren. Om deze twee redenen wordt de historie van samenwerking dus niet meegenomen als succesfactor.

6.17 VOLDOENDE BESCHIKBARE MIDDELEN

6.17.1 BESCHRIJVING SUCCESFACTOR

Mattessich et al. (2004) en Bardach (1998) benoemen de middelen als succesfactor voor samenwerking. Mattessich et al. (2004) schrijft hierover:

“The collaborative group has an adequate, consistent financial base, along with the staff and materials needed to support its operations. It allows sufficient time to achieve its goals and includes time to nurture the collaboration.”

“If collaboration is a priority, the project must allocate considerable time, energy, and resources to maintain it. Otherwise, the collaboration may not be effective or even continue to exist. This is true at every stage of the project.”

Bardach (1998) benoemt eveneens het gebrek aan middelen om de samenwerking tot stand te laten komen. Hij schrijft:

“What prevents ICC capacity from even getting off the ground, in most cases, is the unwillingness of potential partners to contribute resources.”

Hieruit blijkt dat voldoende middelen noodzakelijk is voor het opzetten van een samenwerking.

6.17.2 INVLOED OP SAMENWERKING

Bij gebrek aan middelen kunnen er geen uitgaven worden gedaan door het samenwerkingsverband. Aangezien het opzetten van een samenwerking in eerste instantie tijd en geld kost en daarna pas de voordelen oplevert, betekent dit dat de voordelen niet bereikt zullen worden. Dit betekent echter dat voldoende middelen geen directe invloed heeft op de indicatoren van samenwerking, maar het wel als randvoorwaarde voor een samenwerkingsverband kan worden beschouwd.

6.17.3 SUCCESFACTOR IN DIT ONDERZOEK?

Aangezien alleen Bardach (1998) en Mattessich et al. (2004) deze succesfactor benoemen wordt deze niet meegenomen in de enquête. Overigens is het mogelijk dat deze factor overeenkomsten vertoont met de steun van de eigen organisatie. Een bestuurlijke bekrachtiging van de doelstelling van het samenwerkingsverband, zal in veel gevallen ook betekenen dat er middelen worden vrijgemaakt.

6.18 CONCLUSIE

In bovenstaande paragrafen is aangegeven welke succesfactoren van samenwerking in dit onderzoek zullen worden meegenomen. De te meten succesfactoren in de enquête zijn:

- De juiste stakeholders zijn betrokken bij de samenwerking;
- Het samenwerkingsverband heeft goede formele en informele communicatie;
- Het samenwerkingsverband heeft een goede doelstelling;
- Het eigenbelang van deelnemende gemeenten wordt gesteund door de samenwerking;
- Het samenwerkingsverband heeft een capabel leider;
- Het samenwerkingsverband heeft taken en verantwoordelijkheden vastgelegd;
- Het samenwerkingsverband heeft steun van de achterliggende organisaties;
- Er is vertrouwen binnen het samenwerkingsverband.

Voor het overzicht worden de stellingen behorend bij de verschillende stellingen getoond op de volgende pagina's. Tevens worden hierbij de inleiding van dit deel van de vragenlijst getoond.

Voor de consistentie van de antwoorden verzoek ik u hetzelfde samenwerkingsverband in gedachten te nemen als bij de voorgaande vragen.

Geef bij onderstaande stellingen aan in hoeverre de stelling van toepassing is *op het verleden* van het samenwerkingsverband. Het verleden begint op het moment dat uw gemeente de ambitie had om het beleid gezamenlijk aan te pakken.

Er wordt gevraagd naar het verleden, omdat hieruit duidelijk wordt welke acties in het verleden hebben geleid tot het huidige functioneren van het samenwerkingsverband.

In hoeverre zijn onderstaande stellingen van toepassing op het verleden van het samenwerkingsverband?	
De belangen van mijn gemeente waren veilig binnen het samenwerkingsverband.	
Er is door het samenwerkingsverband bijgedragen aan de belangen van mijn gemeente.	
Alle relevante gemeente(n) hadden de verwachting dat het samenwerkingsverband meer voor- dan nadelen met zich meebracht.	Een relevante gemeente, is een gemeente die direct beïnvloed wordt door een beslissing van het samenwerkingsverband; dit hoeft niet hetzelfde te zijn als de deelnemende gemeenten
Belangen van deelnemende gemeenten werden inzichtelijker door overleg binnen het samenwerkingsverband welke gericht is op het vormen van beleid voor bedrijventerreinen.	
De intenties van deelnemende gemeenten werden inzichtelijker door overleg binnen het samenwerkingsverband.	De intentie gaat over het voornemen wat iedere individuele gemeente heeft met het samenwerkingsverband. Denk aan het onderscheid tussen enkel informatie-uitwisseling of het opzetten van een systematiek voor verevening tussen de deelnemende gemeenten.
Buiten de formele overleggen vond er regelmatig informeel overleg plaats tussen de deelnemende gemeenten van het samenwerkingsverband.	Formele overleggen zijn de geplande vergaderingen met de deelnemende gemeenten.

In hoeverre zijn onderstaande stellingen van toepassing op het verleden van het samenwerkingsverband?	
De deelnemende gemeenten van het samenwerkingsverband voor het beleid van bedrijventerreinen vormden een logische economisch-geografische combinatie.	Een economisch-geografische combinatie zijn gemeenten die elkaar economisch beïnvloeden en die geografisch met elkaar zijn verbonden door bijvoorbeeld infrastructuur.
Binnen het samenwerkingsverband zijn de taken en verantwoordelijkheden van de deelnemende gemeenten vastgelegd.	Hierbij gaat het om de taken en verantwoordelijkheden zoals vastgelegd in de voorgaande vraag.
De gemeente(n) waren in staat deze taken en verantwoordelijkheden uit te voeren.	
Mijn gemeente vertrouwde de andere gemeente(n) van het samenwerkingsverband volledig.	
De andere gemeente(n) van het samenwerkingsverband hadden volledig vertrouwen in mijn gemeente.	
Uw samenwerkingsverband heeft de mogelijkheid gekregen om buiten de gemeentelijke hiërarchie te handelen.	De hiërarchie is de lijnorganisatie van de deelnemende gemeenten.
Het samenwerkingsverband heeft vaste secretariële ondersteuning gehad van een van de deelnemende gemeenten.	Secretariële taken zijn onder andere het notuleren van vergaderingen, beheer van documenten en het organiseren van vergaderingen.
Er was een vaste voorzitter van het samenwerkingsverband.	
De voorzitter van het samenwerkingsverband was onafhankelijk.	Met onafhankelijk wordt bedoeld dat de voorzitter niet werkzaam is voor een van de deelnemende gemeenten.
De voorzitter is in staat geweest om de deelnemers dichter bij elkaar te brengen	
De voorzitter is in staat geweest om het samenwerkingsverband constructief te laten werken	
De voorzitter is in staat geweest om een open en geloofwaardig proces te creëren	

In hoeverre zijn onderstaande stellingen van toepassing op het verleden van het samenwerkingsverband?	
De voorzitter is in staat geweest om brede betrokkenheid te stimuleren	
De voorzitter is in staat geweest om hoop en participatie te behouden in tijden van tegenvallers	
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is specifiek	
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is meetbaar	
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is acceptabel	
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is realistisch	
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is tijdgebonden	
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is bestuurlijk bekrachtigd	
De doelstelling van het samenwerkingsverband is onderscheidend ten opzichte van de doelstelling van individuele gemeenten	Wanneer er geen doelstelling is geformuleerd én uw gemeente is onbekend met de doelstelling van de andere gemeenten, geef dan aan dat er geen doelstelling is geformuleerd. Wanneer er wel een doelstelling is, maar u niet bekend bent met de doelstelling van de andere gemeenten, geef dan aan dat u niet bekend bent met de doelstellingen van andere gemeenten.
Hoeveel inwoners heeft uw eigen gemeente?	0 - 15.000 15.001 - 30.000 30.001 - 50.000 50.001 - 100.000 100.001 en meer
Hoeveel inwoners heeft de kleinste gemeente van het samenwerkingsverband?	0 - 15.000 15.001 - 30.000 30.001 - 50.000 50.001 - 100.000 100.001 en meer Mijn gemeente is de kleinste gemeente
Hoeveel inwoners heeft de grootste gemeente van het samenwerkingsverband?	0 - 15.000 15.001 - 30.000 30.001 - 50.000 50.001 - 100.000 100.001 en meer Mijn gemeente is de grootste gemeente

HOOFDSTUK 7 OPSTELLEN HYPOTHESEN

In dit hoofdstuk worden elf hypothesen gepresenteerd die een weergave zijn van de relaties die de literatuur legt tussen de succesfactoren en samenwerking. Zo komen de hypothesen voort uit de invloed die de succesfactoren hebben op de samenwerking zoals in het vorige hoofdstuk bij iedere succesfactor is uitgewerkt.

Met het opstellen van de hypothesen wordt antwoord gegeven op onderzoeksvraag 1e die luidt:

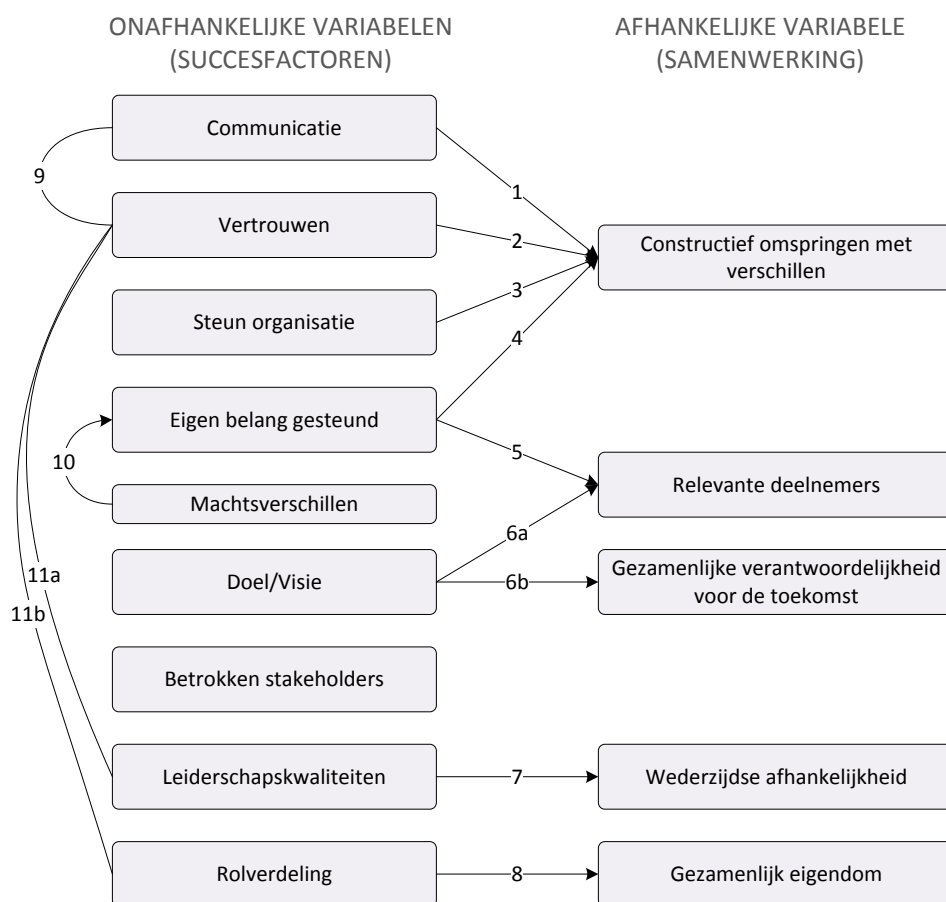
Welke hypothesen zijn op basis van de literatuur te formuleren over succesfactoren van beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking?

7.1 OPBOUW HYPOTHESEN

In figuur 10 is een totaaloverzicht gegeven van de hypothesen. Zoals te zien worden hoofdzakelijk succesfactoren gekoppeld aan indicatoren van samenwerking. Daarnaast is te zien dat de samenhang tussen verschillende succesfactoren onderzocht wordt.

Uit dit diagram volgen logischerwijs de hypothesen. Standaard wordt de hypothese als volgt opgebouwd:

[Onafhankelijke variabele], leidt tot [afhankelijke variabele]



Figuur 10. Totaaloverzicht van hypothesen

Overigens geldt deze opbouw niet voor de correlatie tussen onafhankelijke variabelen. Daarvoor geldt dat de hypothese geen causaal verband kent, maar enkel een correlatie. In dit geval zal een opsomming van de succesfactoren gegeven worden die aan elkaar gecorreleerd zijn.

7.2 HYPOTHESEN

Op basis van bovenstaand diagram zijn alle hypothesen geformuleerd. De onderstaande paragrafen benoemen deze hypothesen in combinatie met de uitwerking waarom deze hypothese is geformuleerd. Iedere hypothese wordt afgesloten met de stellingen die gebruikt worden om de hypothese te toetsen.

Om het geheel af te sluiten wordt aan het einde van dit hoofdstuk nogmaals de samenvatting gegeven van alle hypothesen die getoetst worden.

7.2.1 HYPOTHESE 1.

Communicatie over belangen en intenties, leidt tot het constructief omspringen met verschillen

Bardach (1998) koppelt het communiceren over belangen aan de het ervaren van tegenstrijdigheden in de probleeminterpretatie van stakeholders. Hij schrijft:

“Working relationships at all levels are improved by staff from collaborating agencies getting to understand one another’s agency-professional worldviews. The process takes time and experience. This is often not easy. Differences in perspective cause them to focus on different aspects of a problem and to rely on different intervention strategies. Differences of linguistic usage, often unremarked at first, can grow, for a time at least, into a lethal source of misunderstanding and frustration.”

Met dit citaat geeft Bardach (1998) aan dat verschillend gebruik van taal uit kan groeien tot een gevaarlijke bron van verkeerde interpretatie. Het communiceren over de percepties van gemeenten maakt duidelijk wat het probleem is en welke interventies gepleegd kunnen worden. Hiermee koppelt Bardach (1998) communicatie over belangen en intenties aan het constructief omspringen met verschillen. Loopt de communicatie fout, dan kan er immers een verkeerde interpretatie ontstaan waardoor frustratie ontstaat. Hierdoor wordt niet constructief omgesprongen met verschillen tussen de deelnemers.

Deze hypothese wordt getest door de onderstaande enquêtevragen voor de succesfactoren te correleren aan de enquêtevragen met betrekking tot de mate van samenwerking. Hierbij worden allereerst de twee vragen getoond over de succesfactoren en vervolgens twee vragen die horen bij de inventarisatie van de mate van samenwerking

Belangen van deelnemende gemeenten werden inzichtelijker door overleg binnen het samenwerkingsverband welke gericht is op het vormen van beleid voor bedrijventerreinen.

De intenties van deelnemende gemeenten werden inzichtelijker door overleg binnen het samenwerkingsverband.

Mijn gemeente heeft een betere integrale opvatting van het probleem, dan de andere gemeente(n) in het samenwerkingsverband.

De opvatting van mijn gemeente, conflicteert met de opvatting van andere gemeente(n) in het samenwerkingsverband.

7.2.2 HYPOTHESE 2.

Vertrouwen tussen gemeenten, leidt tot het constructief omspringen met verschillen

Gray (1989) benoemt vertrouwen als succesfactor van samenwerking. Ze schrijft het volgende over deze succesfactor:

“A key role of mediation is establishing a climate of trust in which the parties can feel safe enough to explore their differences candidly and civilly.”

Hierbij wordt het klimaat van vertrouwen gekoppeld aan het constructief omgaan met verschillen. Opgemerkt moet worden dat er een koppeling wordt gemaakt met de taken van de mediator. Voor deze hypothese is dit echter niet van belang, hier wordt enkel de koppeling tussen vertrouwen en het constructief omspringen met verschillen uitgewerkt.

Deze hypothese wordt getest door de onderstaande enquêtevragen voor de succesfactoren te correleren aan de enquêtevragen met betrekking tot de mate van samenwerking. Hierbij worden allereerst de twee vragen getoond over de succesfactoren en vervolgens twee vragen die horen bij de inventarisatie van de mate van samenwerking

Mijn gemeente vertrouwde de andere gemeente(n) van het samenwerkingsverband volledig.

De andere gemeente(n) van het samenwerkingsverband hadden volledig vertrouwen in mijn gemeente.

Mijn gemeente heeft een betere integrale opvatting van het probleem, dan de andere gemeente(n) in het samenwerkingsverband.

De opvatting van mijn gemeente, conflicteert met de opvatting van andere gemeente(n) in het samenwerkingsverband.

7.2.3 HYPOTHESE 3.

Steun van de eigen organisatie, leidt tot het constructief omspringen met verschillen

Bardach (1998) schrijft het volgende over de steun vanuit de omgeving:

“Working relationships at all levels are improved by staff from collaborating agencies getting to understand one another’s agency-professional worldviews.”

Bardach (1998) geeft hiermee aan dat relaties in het hele bedrijf, van administratieve- tot aan bestuurlijke ondersteuning, bijdraagt aan het begrijpen van de percepties van stakeholders. Om deze gesuggereerde relatie te testen is bovenstaande hypothese geformuleerd.

Deze hypothese wordt getest door de onderstaande enquêtevragen voor de succesfactoren te correleren aan de enquêtevragen met betrekking tot de mate van samenwerking. Hierbij worden

allereerst de twee vragen getoond over de succesfactoren en vervolgens twee vragen die horen bij de inventarisatie van de mate van samenwerking

De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is bestuurlijk bekrachtigd

Het samenwerkingsverband heeft vaste secretariële ondersteuning gehad van een van de deelnemende gemeenten.

Mijn gemeente heeft een betere integrale opvatting van het probleem, dan de andere gemeente(n) in het samenwerkingsverband.

De opvatting van mijn gemeente, conflicteert met de opvatting van andere gemeente(n) in het samenwerkingsverband.

7.2.4 HYPOTHESE 4.

Steun van het eigenbelang, leidt tot het constructief omspringen met verschillen

Gray (1989) zegt het volgende over de representatie van eigenbelang in een samenwerking:

“Parties will be understandably reluctant to collaborate if they are at a disadvantage to adequately represent their interest or believe their interest will be deemed secondary to more powerful ones.”

Met dit citaat heeft Gray aan dat stakeholders terughoudend kunnen zijn met samenwerken, omdat ze hun eigenbelang niet gerepresenteerd zien. Hiermee koppelt Gray de succesfactor ‘eigenbelang gesteund’ aan de indicator van samenwerking het ‘constructief omspringen met verschillen’.

Dit lijkt een onduidelijke koppeling, maar Gray (1989) schrijft over ‘het constructief omspringen met verschillen’, dat de stakeholders de probleeminterpretatie van de andere stakeholders dienen te waarderen en niet als strijdig ervaren. Wanneer een stakeholder zijn belangen niet behartigd ziet en zich dient te schikken naar een ander, is dit niet de wijze hoe er met de verschillende probleeminterpretaties wordt omgesprongen.

Deze hypothese wordt getest door de onderstaande enquêtevragen voor de succesfactoren te correleren aan de enquêtevragen met betrekking tot de mate van samenwerking. Hierbij worden allereerst de twee vragen getoond over de succesfactoren en vervolgens twee vragen die horen bij de inventarisatie van de mate van samenwerking:

De belangen van mijn gemeente waren veilig binnen het samenwerkingsverband.

Er is door het samenwerkingsverband bijgedragen aan de belangen van mijn gemeente.

Mijn gemeente heeft een betere integrale opvatting van het probleem, dan de andere gemeente(n) in het samenwerkingsverband.

De opvatting van mijn gemeente, conflicteert met de opvatting van andere gemeente(n) in het samenwerkingsverband.

7.2.5 HYPOTHESE 5.

Het ervaren van meer voor- dan nadelen door alle relevante gemeenten, leidt er toe dat alle relevante gemeenten deelnemen

Gray (1989) geeft in haar definitie van samenwerking aan dat alle 'key stakeholders' dienen deel te nemen. Hieronder verstaat hij de gemeenten die direct beïnvloed worden door de beslissingen van het samenwerkingsverband.

Tegelijkertijd geeft Gray aan dat een samenwerking niet floreert op basis van filantropische motieven. Voor iedereen dienen er meer voor- dan nadelen aanwezig te zijn voor iedere individuele stakeholders.

Op basis hiervan koppelt Gray de succesfactor aan de definitie van samenwerking. Wanneer alle relevante gemeenten meer voor- dan nadelen ervaren, zullen ze deelnemen aan de samenwerking. Deze hypothese wordt getest door de onderstaande vragen in de enquête aan elkaar te correleren. Hierbij wordt eerst de vraag getoond die in het deel met betrekking tot succesfactoren valt, vervolgens de vraag die hoort bij het deel van het inventariseren van de mate van samenwerking.

Alle relevante gemeente(n) hadden de verwachting dat het samenwerkingsverband meer voor- dan nadelen met zich meebracht.

De relevante gemeenten nemen deel aan dit samenwerkingsverband.

7.2.6 HYPOTHESE 6.

Het hebben van een goede doelstelling, leidt er toe dat alle relevante gemeenten deelnemen en er een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de toekomst is

Bardach (1998), Gray (1989) en Mattessich et al. (2004) geven allemaal aan dat de aanwezigheid van doelen een samenwerking verbetert. Daarmee is het een breed gedragen succesfactor van samenwerking.

De auteurs maken onderscheid welke eisen er aan de doelen worden gesteld. Zo geeft Bardach (1998) aan dat een doel helder en haalbaar dient te zijn. Daarnaast dat het doel geen bedreiging voor de eigen organisatie is. Mattessich et al. (2004) gaan in op de uniciteit van de doelstelling ten opzichte van de deelnemende gemeenten.

De invloed die de eisen aan de doelstelling hebben, is verdeeld onder de auteurs. Bardach geeft aan dat het de koers van de samenwerking bepaalt en daarmee een verhoging van de effectiviteit. Mattessich haalt aan dat gemeenten een doelstelling als bedreigend voor de eigen organisatie kunnen ervaren. Hieruit blijkt dat de doelstelling van invloed kan zijn op de deelname van gemeenten, maar ook op het op de toekomst zijn gericht.

Aangezien de uitwerking van de auteurs plausibel is, wordt er geen keuze gemaakt uit de indicatoren van samenwerking, maar worden beide onderzocht. Het testen van de hypothese gebeurt door de onderstaande enquêtevragen voor de succesfactoren te correleren aan de enquêtevragen met betrekking tot de mate van samenwerking. Hierbij wordt allereerst de vraag getoond over de succesfactor en vervolgens twee vragen die horen bij de inventarisatie van de mate van samenwerking.

De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is specifiek

De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is meetbaar

De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is acceptabel

De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is realistisch

De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is tijdgebonden

De doelstelling van het samenwerkingsverband is onderscheidend ten opzichte van de doelstelling van individuele gemeenten

De relevante gemeenten nemen deel aan dit samenwerkingsverband.

Het samenwerkingsverband neemt beslissingen over de toekomst van beleid van bedrijventerreinen.

7.2.7 HYPOTHESE 7.

Een (onafhankelijk) voorzitter, leidt tot wederzijdse afhankelijkheid

Zowel Bardach (1998), Gray (1989), Mattessich et al. (2004) als McGuire (2006) benoemen de aanwezigheid van een leider en zijn eigenschappen als succesfactor voor samenwerking. Gray schrijft over 'third-party role', die ze uitwerkt als onder meer een facilitator en mediator, in het samenwerkingsverband het volgende:

"An important characteristic of the mediator is the ability to absorb a great deal of information, often of a very technical nature, that is relevant to the dispute. The mediator must be able to develop a basic understanding of this information and be sufficiently conversant in it to recognize and call attention to subtle differences between the parties that may offer windows for agreement. This familiarity is also key to a mediator's ability to envision possible new options and potential trade-offs that the parties, because of their vested interests, cannot see or are unwilling to put forward for fear of losing face with constituents or a wider audience." (Gray, 1989)

Hiermee legt Gray een koppeling tussen de aanwezigheid van een leider en het vinden van een trade-off. Een 'trade-off' is het vinden van een evenwichtige uitwisseling tussen de deelnemers. Dit betekent dat de wederzijdse afhankelijkheid zichtbaar wordt door de inzet van de leider. Anders zou het namelijk niet mogelijk zijn de trade-off te herkennen en te benutten.

Deze hypothese wordt getest door de onderstaande enquêtevragen voor de succesfactoren te correleren aan de enquêtevragen met betrekking tot de mate van samenwerking. Hierbij worden allereerst de twee vragen getoond over de succesfactoren en vervolgens twee vragen die horen bij de inventarisatie van de mate van samenwerking

Er was een vaste voorzitter van het samenwerkingsverband.

De voorzitter van het samenwerkingsverband was onafhankelijk.

Zonder overleg met de andere gemeente(n) is mijn gemeente ook in staat effectief en tijdig te reageren op de beleidsmatige problematiek van bedrijventerreinen.

Door dit samenwerkingsverband boekt mijn gemeente betere resultaten dan individueel.

7.2.8 HYPOTHESE 8.

Een vastgelegde rolverdeling, leidt tot beslissingen die gezamenlijk eigendom zijn

Gray (1989) maakt in haar werk een koppeling tussen het opstellen van grondregels en het nemen van verantwoordelijkheid voor proces en resultaat. Ze schrijft hierover:

“Drafting and agreeing on ground rules are an essential step in assuring that the parties accept responsibility for the process. Conferring with the parties about what is going to happen next and who is going to do it ensures that expectations are not mismatched and that the parties retain ownership of everything that happens.”

Gray geeft aan dat in de grondregels zaken worden vastgesteld zoals het al dan niet delen van vertrouwelijke informatie, oneerlijke acties om een ander te misleiden is niet toegestaan en een stakeholder heeft de mogelijkheid om op een fatsoenlijke manier het samenwerkingsverband te verlaten. Een dergelijke lijst van grondregels kan meerdere onderdelen bevatten, maar zorgt in ieder geval voor een vermindering van de onzekerheid aldus Gray (1989).

Met bovenstaand citaat koppelt Gray deze grondregels aan het eigendom voelen voor het samenwerkingsproces. Daarmee legt ze een causaal verband tussen het vastleggen van een ‘rolverdeling’ en verantwoordelijkheden aan het dragen van ‘gezamenlijke verantwoordelijkheid’. Op basis hiervan is bovenstaande hypothese ontwikkeld.

Deze hypothese wordt getest door de onderstaande enquêtevragen voor de succesfactoren te correleren aan de enquêtevragen met betrekking tot de mate van samenwerking. Hierbij worden allereerst de twee vragen getoond over de succesfactoren en vervolgens twee vragen die horen bij de inventarisatie van de mate van samenwerking

Binnen het samenwerkingsverband zijn de taken en verantwoordelijkheden van de deelnemende gemeenten vastgelegd.

De gemeente(n) waren in staat deze taken en verantwoordelijkheden uit te voeren.

De beslissingen van het samenwerkingsverband worden nageleefd door alle deelnemende gemeenten.

De deelnemende gemeenten dragen gezamenlijk de resultaten en risico's die voortkomen uit de beslissingen van het samenwerkingsverband.

7.2.9 HYPOTHESE 9.

De onafhankelijke variabelen vertrouwen en communicatie zijn positief gecorreleerd

Mattessich et al. (2004) schrijft het volgende over de samenhang van de succesfactoren 'communicatie' en 'vertrouwen':

"Mutual trust is required to reach consensus. Group members with different backgrounds and constituencies learn to trust each other as they communicate, learn each other's language, and work together to solve the problems. [...] Lengthy discussions at meetings helped group members to listen to others' perspectives, develop shared values, and reach consensus. Each new resolution of a problem further enhanced mutual trust." (Mattessich, Murray-Close, & Monsey, 2004)

Bovenstaande geeft aan dat communicatie en vertrouwen gecorreleerd zijn. Het leren vertrouwen van stakeholders groeit wanneer ze communiceren. Hiermee wordt echter geen expliciete oorzaakgevolg relatie aangegeven, maar enkel dat ze samenhangen.

Daarnaast worden de succesfactoren in verleden tijd gemeten in de vragenlijst. Hierdoor is het op basis van de vragenlijst niet mogelijk om aan te geven welke van de factoren oorzaak en gevolg is. Aangezien het echter wel relevant is voor de interpretatie van de derde en vierde hypothese wordt dit wel onderzocht. Om bovenstaande hypothesen te testen, worden de onderstaande vragen met betrekking tot de succesfactoren aan elkaar gecorreleerd:

Mijn gemeente vertrouwde de andere gemeenten van het samenwerkingsverband volledig.

De andere gemeenten van het samenwerkingsverband hadden volledig vertrouwen in mijn gemeente.

Belangen van deelnemende gemeenten werden inzichtelijker door overleg binnen het samenwerkingsverband welke gericht is op het vormen van beleid voor bedrijventerreinen.

De intenties van deelnemende gemeenten werden inzichtelijker door overleg binnen het samenwerkingsverband.

Buiten de formele overleggen vond er regelmatig informeel overleg plaats tussen de deelnemende gemeenten van het samenwerkingsverband.

7.2.10 HYPOTHESE 10.

Een groter machtsverschil, leidt tot afname van bevordering van eigenbelang

Gray (1989) zegt het volgende over de representatie van eigenbelang in een samenwerking:

"Parties will be understandably reluctant to collaborate if they are at a disadvantage to adequately represent their interest or believe their interest will be deemed secondary to more powerful ones."

Hieruit blijkt dat het eigenbelang in de samenwerking op de tweederang kan komen te staan, wanneer deze overstemd wordt door een machtigere stakeholder. Hieruit blijkt dat machtsverschil de oorzaak kan zijn voor het 'ondersneeuwen' van het eigenbelang.

Om deze relatie te testen, is het noodzakelijk om de macht van gemeenten te meten. Op basis van de gesprekken met de provincies, zie hiervoor bijlage b, blijkt dat een indicator van de macht van de gemeente het relatieve verschil in inwoneraantal is van de eigen gemeente en de gemeente waarmee wordt samengewerkt.

Om bovenstaande hypothesen te testen, worden de onderstaande vragen met betrekking tot de succesfactoren aan elkaar gecorreleerd:

Hoeveel inwoners heeft uw eigen gemeente?

Hoeveel inwoners heeft de kleinste gemeente van het samenwerkingsverband?

Hoeveel inwoners heeft de grootste gemeente van het samenwerkingsverband?

De belangen van mijn gemeente waren veilig binnen het samenwerkingsverband.

Er is door het samenwerkingsverband bijgedragen aan de belangen van mijn gemeente.

7.2.11 HYPOTHESE 11.

De onafhankelijke variabelen ‘rolverdeling’, ‘leiderschapskwaliteiten’ en ‘vertrouwen’ zijn positief gecorreleerd

Naast correlaties tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen, benoemt Gray (1989) ook enkele correlaties tussen de onafhankelijke variabelen. Aangezien de onderlinge samenhang relevante kennis is om te kunnen sturen op de totstandkoming van samenwerking, zijn ook hier hypothesen over geformuleerd.

Gray (1989) schrijft het volgende over de samenwerking tussen de rolverdeling, de aanwezigheid van een onafhankelijk leider en de opbouw van vertrouwen:

“The establishment of ground rules and the presence of a neutral third party to ensure and maintain a fair and constructive process can be especially helpful to infusing a climate of trust in the proceedings.”

Dit geeft aan dat er een correlatie is te verwachten tussen deze drie onafhankelijke variabelen. Aangezien de succesfactoren allen in verleden tijd worden gemeten, is het niet mogelijk aan te geven wat oorzaak en wat gevolg is.

Om bovenstaande hypothesen te testen, worden de onderstaande vragen met betrekking tot de succesfactoren aan elkaar gecorreleerd:

De taken en verantwoordelijkheden van stakeholders zijn vastgelegd.

Er was een vaste voorzitter van het samenwerkingsverband.

De voorzitter van het samenwerkingsverband was onafhankelijk.

De voorzitter is in staat geweest om de deelnemers dichter bij elkaar te brengen

De voorzitter is in staat geweest om het samenwerkingsverband constructief te laten werken

De voorzitter is in staat geweest om een open en geloofwaardig proces te creëren

De voorzitter is in staat geweest om brede betrokkenheid te stimuleren

De voorzitter is in staat geweest om hoop en participatie te behouden in tijden van tegenvallers

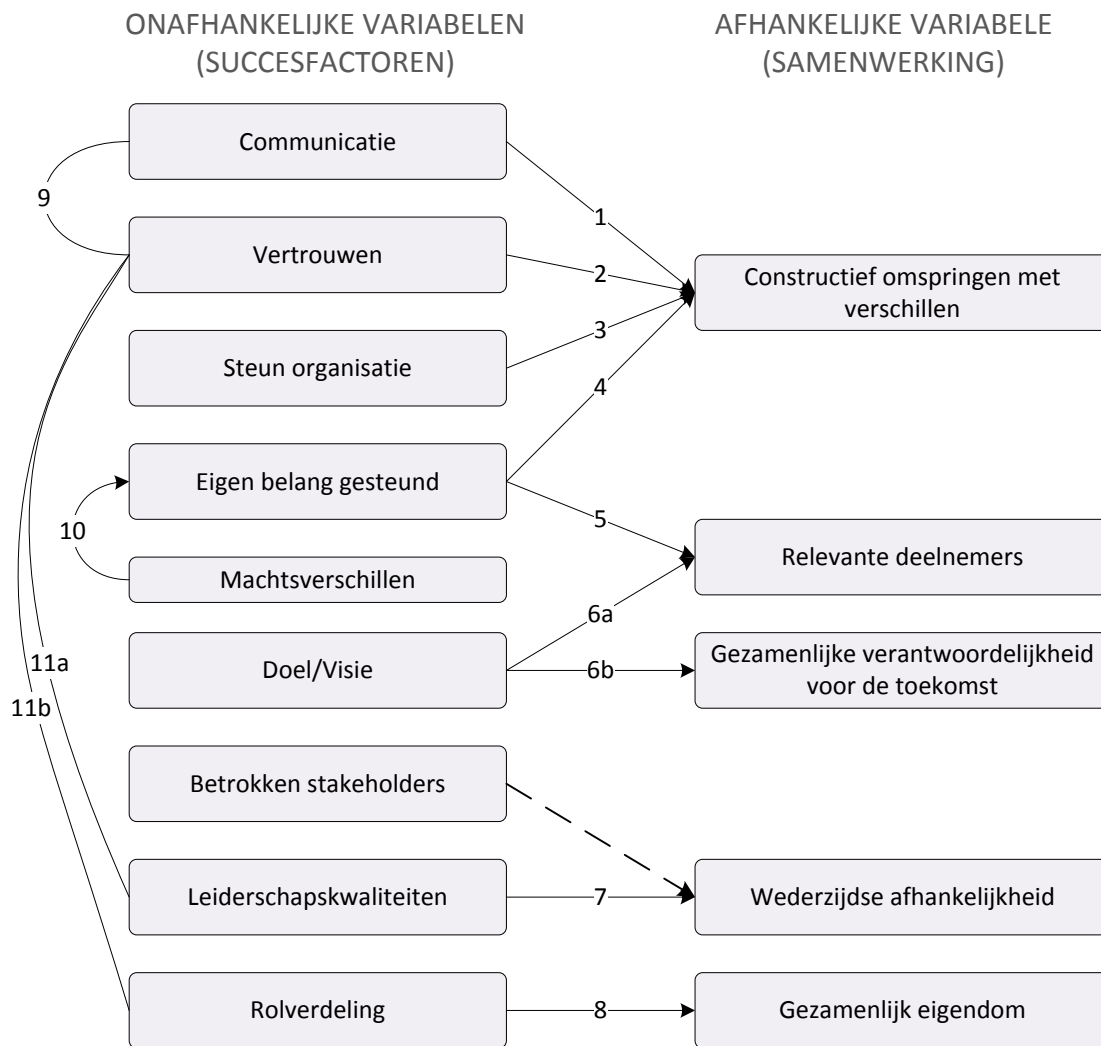
Mijn gemeente vertrouwde de andere gemeenten van het samenwerkingsverband volledig.

De andere gemeenten van het samenwerkingsverband hadden volledig vertrouwen in mijn gemeente.

7.3 OVERZICHT VAN HYPOTHESEN

Bovenstaande hypothesen zijn grafisch weergegeven in figuur 11. Opvallend aspect hierbij, is dat de succesfactor ‘betrokken stakeholders’ niet is gekoppeld aan een indicator van samenwerking. Dit komt doordat verscheidene auteurs het als belangrijke succesfactor zien, maar hem koppelen aan een succesvolle uitvoering. Gray (1989). De gevolgen van de succesfactor liggen daardoor buiten de scope van het onderzoek. Het is echter de verwachting dat de succesfactor eerder in het proces ook zijn uitwerking zal hebben.

Er wordt een correlatie verwacht met ‘wederzijdse afhankelijkheid’. Een logische set aan deelnemers betekent immers dat iedere partij wat inbrengt. Hierdoor wordt het ‘geven en nemen’ wat Gray (1989) beschrijft gevoed. De verwachting is daardoor dat er al voor de implementatiefase voordelen te behalen zijn. Deze relatie wordt echter niet door de literatuur aangedragen, maar is wel relevant om te onderzoeken. Om deze reden wordt deze onafhankelijke variabele alsnog gemeten, enerzijds omdat hij veelvuldig is aangedragen. Anderzijds omdat de verwachting bestaat dat het ook voor de implementatiefase al vruchten afwerpt voor een samenwerking.



Figuur 11. Grafische weergave van hypothesen

HOOFDSTUK 8 DATA ANALYSE

In dit hoofdstuk worden de hypothesen getoetst die in het vorige hoofdstuk zijn geformuleerd. Dit gebeurt op basis van de enquêteresultaten. Hiermee wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen 2a en 2b die luiden:

Welke succesfactoren worden geïdentificeerd?

Hoe groot is de invloed van de geïdentificeerde succesfactoren?

Allereerst wordt ingegaan op de wetenschappelijke kwaliteit van de resultaten. Dit gebeurt aan de hand van de betrouwbaarheid, de Cronbach's alpha en de beschrijving van de deelgenomen respondenten. Vervolgens wordt een beschrijvend overzicht van de resultaten gegeven waarna in paragraaf 8.5 wordt ingegaan op de gebruikte testmethode voor de analyse. De uiteindelijke analyse wordt besproken in paragraaf 8.6 waaruit blijkt of een hypothese is verworpen of aangenomen. In paragraaf 8.7 worden tevens overige relaties weergegeven waarna het hoofdstuk in paragraaf 8.8 wordt afgesloten met een totaaloverzicht van de resultaten.

8.1 BETROUWBAARHEID STEEKPROEFGROOTTE

Een belangrijke indicator voor de betrouwbaarheid van een onderzoek ligt in het aantal respondenten. Op basis van de gewenste betrouwbaarheid en foutmarge is in paragraaf 3.3.1 vastgesteld dat er minimaal 59 respondenten van de 418 gemeenten dienen deel te nemen. In deze paragraaf zal aangetoond worden dat er 222 respondenten zijn die bruikbare resultaten hebben ingevuld.

Om een overzicht te geven van de betrouwbaarheid zal allereerst ingegaan worden op respondenten die gestopt zijn met invullen, vervolgens dat er vijf respondenten betiteld worden als 'uitschieter' waardoor ze uit de resultaten verwijderd worden. Uiteindelijk zal geconcludeerd worden wat de betrouwbaarheid van de steekproef is.

8.1.1 GESTOPTE RESPONDENTEN

Na de sluiting van de internetenquête zijn in totaal 285 respondenten gestart met het invullen van de enquête. Van deze 285 zijn er 58 respondenten gestopt om onbekende redenen. In tabel 4 is aangegeven op welke pagina en voor welk onderwerp de respondenten zijn gestopt met invullen.

Pagina	Onderwerp in enquête nadat respondent is gestopt	Aantal
Pagina 1	Voor inventarisatie van mate van samenwerking. Mogelijke oorzaak hiervan, is dat men concludeerde dat ze niet tot de doelgroep van de enquête behoren, omdat hun gemeente niet samen werkt. Enkele respondenten hebben dit per email kenbaar gemaakt.	12 (4,2%)
Pagina 2	Voor aanvang van inventarisatie succesfactoren. Mogelijke oorzaak hiervan, is dat men concludeerde dat ze niet tot de doelgroep van de enquête behoren. Enkele respondenten hebben dit per email kenbaar gemaakt.	25 (8,7%)

Pagina 3	Voor stellingen gericht op de voorzitter en doelstelling. Eventuele reden hiervoor is onduidelijk.	17 (6,0%)
Pagina 4	Voor stellingen die gericht zijn op inwoneraantallen en enkele huishoudelijke vragen. Eventuele reden hiervoor is onduidelijk.	4 (1,4%)
	Totaal	58 (20,4%)

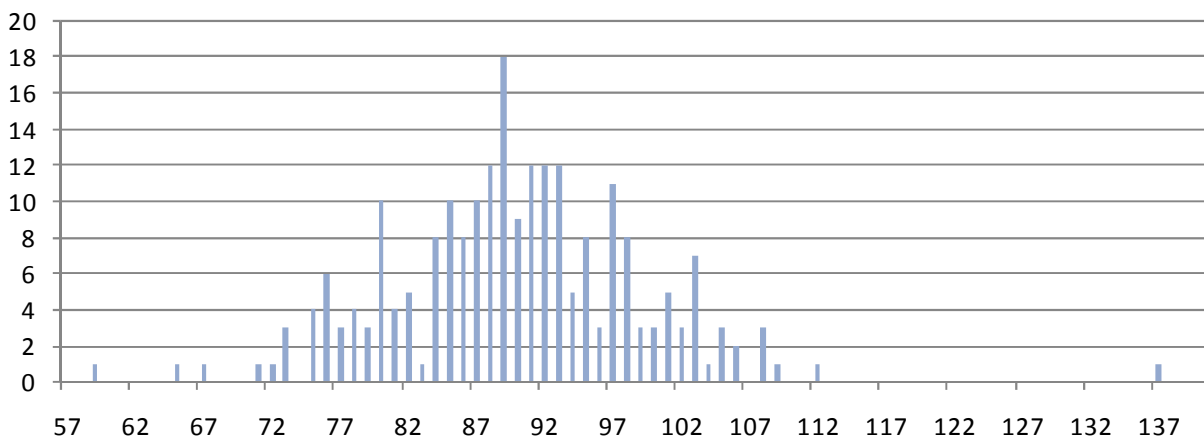
Tabel 4. Aantal gestopte respondenten per onderdeel vragenlijst

8.1.2 UITSCHIETERS

Naast het stoppen met invullen, zijn er ook enkele respondenten die onbetrouwbare resultaten invullen. Zo is er in dit onderzoek een respondent die op alle vragen ‘helemaal mee eens’ heeft ingevuld. Dit is niet aannemelijk omdat het enerzijds raar is dat een respondent het overall helemaal mee eens is. Zeker omdat enkele vragen zo waren geformuleerd dat het oneens zijn met de stelling juist het goede antwoord is. Anderzijds is het raar dat een respondent continu dezelfde score geeft en er geen variatie is.

Omdat dergelijke respondenten extreme antwoorden geven, wijken ze relatief veel af van de overige respondenten. In de analyses betekent dit dat hun antwoorden een zeer grote invloed uitoefenen. Aangezien het voor bovenstaand voorbeeld duidelijk is dat het een onbetrouwbare reactie is, zou er een grote invloed worden gegeven aan onbetrouwbaar resultaat. Dergelijke uitschieters worden daarom verwijderd uit de resultaten.

Het selecteren van uitschieters gebeurt door de gesommeerde score van een individuele respondent te vergelijken met de totaalscores van alle respondenten. Zo ontstaat een verdeling van alle respondenten zoals weergegeven in figuur 12. Hierin is per score aangegeven hoeveel respondenten deze totaalscore hebben gehaald. In dit figuur valt op dat de meeste scores rond de 90 punten liggen waarbij het uitvlakt naar beide zijden.



Figuur 12. Frequentieverdeling totaalscores ten behoeve van het bepalen van uitschieters

Om uitschieters te bepalen wordt er een scheiding getrokken tussen de ‘normale resultaten’ en de ‘extreme resultaten’. Dit gebeurt op basis van het percentage respondenten dat een bepaalde score haalt. Wanneer een respondent hier ver boven of onder scoort, dan wordt hij getypeerd als

‘extreem’ en wordt hij verwijderd uit de onderzoeksresultaten. Het bepalen of een score extreem hoog of laag is, is gebeurt op basis van de volgende gegevens:

- Het eerste kwartiel (Q_1); de score die correspondeert met de laagste 25% van de respondenten. Vijfenzeventig procent van de respondenten scoort dus hoger dan deze score. Voor dit onderzoek is Q_1 85;
- Het derde kwartiel (Q_3); de score die correspondeert met de hoogste 25% van de respondenten. Vijfenzeventig procent van de respondenten scoort dus lager dan deze score. Voor dit onderzoek is Q_3 95;
- De interkwartielafstand (IKA); een maat voor de spreiding van de verdeling, dus de mate waarin de waarden onderling verschillen. De IKA is het verschil tussen Q_1 en Q_3 en in dit onderzoek dus 10.

Het bepalen van de onder- en bovengrens gebeurt op basis van onderstaande formule.

$$\text{Ondergrens} = Q_1 - (1,5 \cdot \text{IKA}) = 85 - (1,5 \cdot 10) = 70$$

$$\text{Bovengrens} = Q_3 + (1,5 \cdot \text{IKA}) = 95 + (1,5 \cdot 10) = 110$$

In totaal zijn er vijf respondenten die boven de bovengrens, of onder de ondergrens scoren. De extreme scores van de respondenten zijn weergegeven in tabel 5. Op basis van figuur 12 was te verwachten dat deze scores relatief hoog of laag waren. Van deze resultaten wordt verondersteld dat ze zo veel afwijken van de overige respondenten, dat ze niet betrouwbaar kunnen worden geacht. Om die reden worden de vijf onderstaande resultaten niet meegenomen in de analyse.

Type uitschieter	Scores van respondenten
Onder de ondergrens	59; 65; 67
Boven de bovengrens	112; 137

Tabel 5. Scores van uitschieters aan boven en onderzijde

8.1.3 BETROUWBAARHEID

Het resterende sample met betrouwbare en volledige resultaten bestaat uit 222 respondenten. In paragraaf 3.3.1 is uitgewerkt dat een ‘normale’ betrouwbaarheid en foutmarge voor wetenschappelijk onderzoek respectievelijk 95% en 5% zijn. Om vast te stellen wat de betrouwbaarheid en foutmarge in dit onderzoek zijn, wordt onderstaande formule gebruikt die eveneens in paragraaf 3.3.1 is gebruikt:

$$222 \text{ gemeenten} = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot [0,5(1 - 0,5)] \cdot 418}{Z_{\alpha}^2 \cdot [0,5(1 - 0,5)] + (418 - 1)C_p^2}$$

In deze formule is de totale populatie van 418 gemeenten opgenomen en is uitgegaan van de grootst mogelijke spreiding van 0,5. Hiermee blijven er twee onbekende variabelen namelijk Z_{α} en C_p . Hierbij

is allereerst Z_{α} op 1,65 ingesteld, omdat dit correspondeert met een betrouwbaarheid van 95%. Dit is een veelgebruikte benodigde betrouwbaarheid in wetenschappelijk onderzoek. Hieruit volgt dat de foutmarge slecht 3,8% is. In vergelijking met overig wetenschappelijk onderzoek een hoge score. Een overzicht van de populatie, sample, betrouwbaarheid en foutmarge is gegeven in tabel 6.

Criterium	Waarde
Totale populatie	418 gemeenten
Sample	222 gemeenten (53,1%)
Verwachte spreiding	50%
Betrouwbaarheidsniveau	95%
Foutmarge	3,8%

Tabel 6. Betrouwbaarheid en foutmarge van het onderzoek op basis van het resterende sample

Dit betekent dat conclusies met een zekerheid van 95% kunnen worden getrokken. In 1 op de 20 gevallen zou dit betekenen dat een uitspraak niet waar zou zijn. De marges waarbinnen deze uitspraak gedaan wordt is 3,8%. Dit wil zeggen dat een waarde uit de analyse maximaal 3,8% kan variëren van de analyse.

8.2 INTERNE CONSISTENTIE

Naast de zekerheid dat uitspraken over de analyse kloppen, is het ook zaak dat de onderzoeksresultaten intern consistent zijn. Dat wil zeggen dat de verschillende vragen over samenwerking en succesfactoren samenhang vertonen. Het zou immers raar zijn wanneer de ene stelling door alle respondenten zeer hoog wordt gescoord en een andere laag, terwijl de onderzoeker van mening is dat beide stellingen hetzelfde zouden meten.

Om dergelijke aspecten te controleren is de Cronbach's alpha ontwikkeld. Dit is een maat voor de interne consistentie van de vragenlijst en geeft aan in hoeverre de verschillende stellingen aan elkaar gecorreleerd zijn. Hierbij geldt voor de Cronbach's alpha in principe 'hoe hoger, hoe beter'. De vuistregel voor wetenschappelijk onderzoek is dat de Cronbach's alpha minimaal 0,7 dient te zijn. (Brace, Kemp, & Snelgar, 2006)

Het meten van de Cronbach's alpha gebeurt op basis van het aantal vragen (N), de covariantie ($\bar{c}$) tussen de vragen en de gemiddelde variantie ($\bar{v}$). Hij wordt gemeten door onderstaande formule:

$$\alpha = \frac{N \cdot \bar{c}}{\bar{v} + (N - 1) \cdot \bar{c}}$$

8.2.1 GEHELE VRAGENLIJST

Bovenstaande formule is door middel van SPSS toegepast op de onderzoeksresultaten. Zoals weergegeven in tabel 7, is de Cronbach's alpha 0,832 waarmee het ruim boven het minimum van 0,7 scoort. Hiermee heeft dit onderzoek een hoge interne consistentie. (Brace, Kemp, & Snelgar, 2006)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,832	38

Tabel 7. Cronbach's alpha gehele onderzoek

8.2.2 PER VRAAG

Bij het berekenen van de Cronbach's wordt ook inzichtelijk welke stellingen goed en welke slecht zijn. Bij de verwijdering van een slechte vraag zou de Cronbach's alpha moeten stijgen. Hierdoor zou de consistentie van de vragenlijst immers moeten stijgen. Wanneer een grote stijging van de Cronbach's alpha optreedt kan overwogen worden een stelling uit het onderzoek te schrappen.

In tabel 8 is een overzicht gegeven van de stellingen uit dit onderzoek waarbij de Cronbach's alpha stijgt. Dit zijn de vragen waarbij overwogen kan worden ze te schrappen, omdat de resultaten elkaar anders zouden tegenspreken.

Stelling	Cronbach's alpha bij weglaten stelling
Zonder overleg met de andere gemeente(n) is mijn gemeente ook in staat effectief en tijdig te reageren op de beleidsmatige problematiek	0,833
Het samenwerkingsverband heeft vaste secretariële ondersteuning gehad van een van de deelnemende gemeenten.	0,837
Er was een vaste voorzitter van het samenwerkingsverband.	0,839
De doelstelling van het samenwerkingsverband is onderscheidend ten opzichte van de doelstelling van individuele gemeenten	0,837
Hoeveel inwoners heeft uw eigen gemeente?	0,840
Hoeveel inwoners heeft de kleinste gemeente van het samenwerkingsverband?	0,843
Hoeveel inwoners heeft de grootste gemeente van het samenwerkingsverband?	0,839

Tabel 8. Cronbach's alpha bij verwijdering stellingen

Uit tabel 8 blijkt dat bij zeven van de 38 stellingen in dit onderzoek de Cronbach's alpha zou stijgen. Verwijdering van de overige stellingen zou een daling van de Cronbach's alpha en daarmee de consistentie tot gevolg hebben. De stijging zoals in bovenstaande tabel weergegeven is niet dermate groot, dat dit opweegt tegen het verlies aan bruikbare data. Daarnaast is de interne consistentie van een goed niveau, dat het verhogen van deze consistentie niet nodig is.

Opvallend in tabel 8 is dat de meeste stellingen waarvan de Cronbach's alpha stijgt, feitelijkheden meet in plaats van perceptie zoals bij de overige stellingen. Onder andere de stellingen met betrekking tot inwoneraantal en de aanwezigheid van een vaste voorzitter meet een feit. Daarmee is het een ander type vraag wat verklaart dat de Cronbach's alpha juist bij dergelijke vragen stijgt.

8.3 BESCHRIJVING VAN RESPONDENTEN

In paragraaf 8.1 is op basis van het aantal respondenten de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten bepaald. Ter aanvulling wordt in deze paragraaf dieper ingegaan op het type respondenten; of bijvoorbeeld het inwoneraantal van de respondenten een goede afspiegeling is van de Nederlandse gemeenten. Allereerst zal inzicht worden gegeven in de inwoneraantallen, vervolgens hoeveel procent van de gemeenten van een provincie hebben deelgenomen aan het onderzoek. Hieruit blijkt of er sprake is van een gelijke spreiding over Nederland.

In tabel 9 is aangegeven hoeveel gemeenten in Nederland en in het sample vallen in de inwonerscategorieën zoals gebruikt in de enquête. In deze tabel zijn twee zaken opvallend. Allereerst blijkt dat er in het sample meer gemeenten hebben aangegeven meer dan 100.000 inwoners te hebben dan er grote gemeenten in Nederland zijn. Analyse van de resultaten laat zien dat er twee grote gemeenten zijn, waarbij twee personen de enquête hebben ingevuld. Het aantal respondenten in het sample correspondeert dus eigenlijk met 24 unieke gemeenten in de categorie van meer dan 100.000 inwoners.

Het tweede opvallende aspect, is dat er relatief gezien meer grote gemeenten dan kleine gemeenten hebben gereageerd. Mogelijke verklaring hiervoor, is dat kleine gemeenten over het algemeen minder bedrijventerreinen hebben waardoor afstemming voor hen minder relevant is. De bedrijven die zij op hun bedrijventerrein hebben, zijn de zeer lokale ondernemers die zich niet buiten de gemeentegrens zullen vestigen. Hierdoor is er voor hen geen aanleiding om samen te werken. Een andere mogelijke verklaring is een overschatting van de eigeninwoneraantallen. Hier wordt echter niet vanuit gegaan.

Aantal inwoners	Nederland		Sample	
	#	%	#	%
0 – 15.000	102	24,3%	39	17,6%
15.001 – 30.000	162	38,6%	74	33,3%
30.001 – 50.000	86	20,5%	58	26,1%
50.000 – 100.000	45	10,7%	25	11,3%
100.001 en meer	25	6,0%	26	11,7%

Tabel 9. Aantal gemeenten in Nederland en sample per inwonersaantal categorie

In tabel 10 is een overzicht gegeven van het aantal respondenten per provincie. Hieruit blijkt dat in de provincie Flevoland procentueel gezien het kleinste aantal respondenten heeft meegewerkt. Dit kan verklaard worden, doordat Flevoland een relatief nieuwe provincie is. Hierdoor zijn de bedrijventerreinen nog relatief jong, waardoor de problematiek daar minder nijpend is. Daarnaast

hebben de gemeenten een grotere oppervlakte dan in bijvoorbeeld Zuid-Holland. Hierdoor is de kans kleiner dat een ondernemer grensoverstijgend opereert. Daarmee wordt de noodzaak dus kleiner.

Naast Flevoland valt de lage score van de provincie Overijssel op. Een mogelijke oorzaak voor de lage deelname is aangedragen door mevrouw Walman, de medewerkster van de provincie Overijssel waarmee is gesproken. Zij gaf aan dat de Overijsselse gemeenten veelvuldig worden benaderd voor onderzoek. De kans dat ze 'onderzoeksmoe' waren, schatte zij dus hoog in. Dit blijkt eveneens uit de resultaten waarbij relatief weinig gemeenten uit Overijssel deelnemen.

Provincie	Nederland		Respondenten	
	# gem.	# gem.	%	
Groningen	23	10	43,5%	
Friesland	27	13	48,1%	
Drenthe	12	6	50,0%	
Overijssel	25	9	36,0%	
Gelderland	56	32	57,1%	
Utrecht	29	16	55,2%	
Flevoland	6	2	33,3%	
Noord-Holland	58	32	55,2%	
Zuid-Holland	72	39	54,2%	
Zeeland	13	7	53,8%	
Noord-Brabant	67	37	55,2%	
Limburg	40	19	47,5%	

Tabel 10. Deelgenomen beleidsadviseurs per provincie

Tabel 9 en tabel 10 laten zien hoe de groep respondenten is opgebouwd. Hieruit blijkt dat er relatief gezien, meer grote dan kleine gemeenten hebben deelgenomen aan het onderzoek. Dit wordt mogelijk verklaard, doordat er voor grote gemeenten een grotere noodzaak is tot deelname.

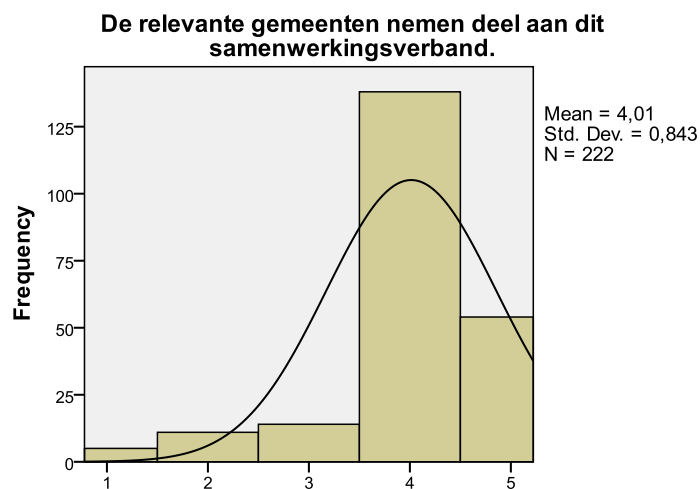
Ander opvallend aspect is dat er vanuit Flevoland en Overijssel relatief weinig respondenten hebben deelgenomen aan het onderzoek. Dit wordt verklaard door de 'nieuwheid' van de provincie en de onderzoeksmoeheid van de respondenten. In ieder geval zijn deze overzichten geen reden om te twijfelen aan de betrouwbaarheid van het onderzoek.

8.4 BESCHRIJVING VAN RESULTATEN

Om een algemeen inzicht te geven in de resultaten van de enquête zijn van alle stellingen de resultaten weergegeven. Per stelling wordt in een histogram getoond waaruit de houding van de respondenten ten opzichte van de stelling blijkt. Tevens is inzichtelijk in hoeverre er sprake is van een

normaalverdeling. Dit is relevant, omdat dit bepaalt welke testen wel en niet uitgevoerd kunnen worden op de resultaten.

Ter illustratie is in figuur 13 het histogram weergegeven van de stelling '*De relevante gemeenten nemen deel aan dit samenwerkingsverband*'; de overige histogrammen zijn opgenomen in bijlage d. Het histogram geeft aan in hoeverre de gemeenten het eens zijn met de stelling. De curve, het gemiddelde en de standaarddeviatie laat zien in hoeverre er sprake is van een normaalverdeling. Voor dit histogram is de gemiddelde score 4,01 en de standaarddeviatie 0,843. Op basis van het histogram is dit te verwachten, omdat ruim 125 van de 222 gemeenten heeft aangegeven het eens te zijn met de stelling. Voor deze stelling geldt dat het gemiddelde relatief hoog ligt. Bij stellingen met een scoreschaal van een tot en met vijf, ligt het gemiddelde over het algemeen rond de drie.



Figuur 13. Voorbeeld van de onderzoeksresultaten. Zie voor alle resultaten bijlage d.

De overige histogrammen zijn opgenomen in bijlage d. Zij geven een goede indruk van de meningen die heersen onder de respondenten. Daarnaast kan op basis van de histogrammen geconcludeerd worden in welke mate er sprake is van spreiding van resultaten.

8.5 TESTMETHODE SELECTEREN

Voor het toetsen van de hypothesen zoals opgesteld in hoofdstuk 7, worden verschillende stellingen uit de vragenlijst aan elkaar gecorreleerd. Aangezien de stellingen met betrekking tot de succesfactoren gaan over het verleden, en de stellingen over de mate van samenwerking over het heden, betekent een correlatie dat er sprake is van een causaal verband. Voor het ontdekken of er sprake is van een causaal verband, wordt de correlatie getest. Om aan te geven hoe groot de invloed is van een succesfactor op de mate van samenwerking, wordt een regressie uitgevoerd.

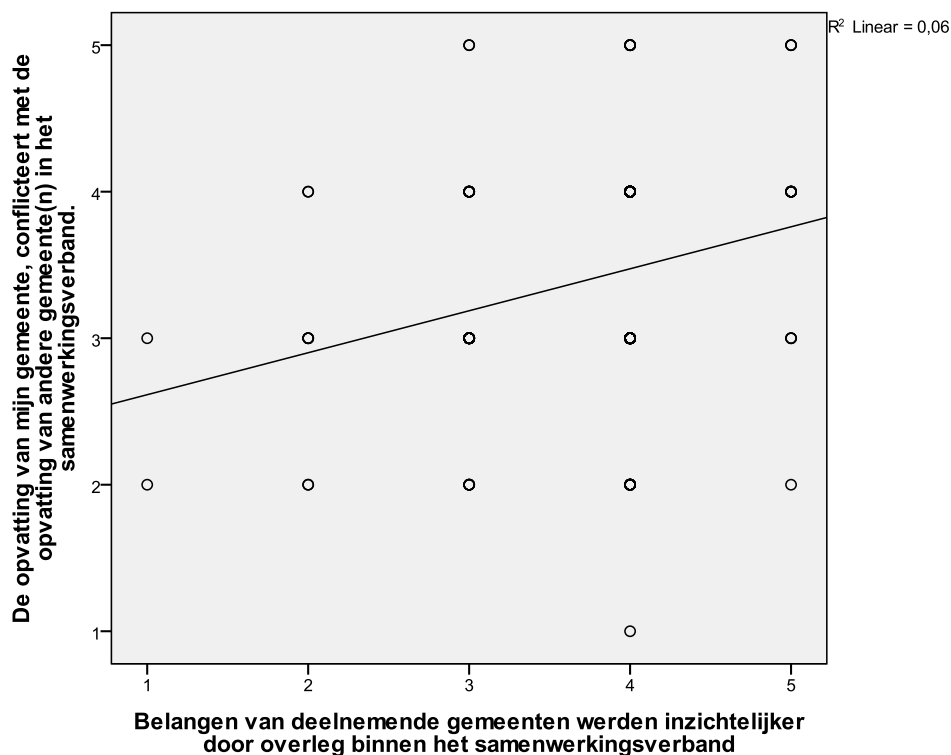
Om aan te geven wat het onderscheid is tussen regressie en correlatie, zijn in figuur 14 twee stellingen tegen elkaar uitgezet. De punten in deze grafiek geven aan hoe de respondenten op de verschillende stellingen hebben gescoord.

Na het uitzetten van de stellingen is een aan de hand van SPSS een lijn toegevoegd. De hellingshoek van deze lijn geeft aan hoe groot de invloed van de stellingen op de horizontale as is op de stelling op de verticale as. In dit geval dus hoe sterk de invloed van overleg over belangen op het ervaren van

conflicterende belangen. SPSS geeft het in dit figuur niet weer, maar de hellingshoek is 0,286 zoals is af te lezen in tabel 12.

Zoals te zien liggen de scores van de respondenten niet op een lijn. De lijn is dus een benadering van de resultaten. Ter indicatie hoe strak de toegevoegde lijn de scores volgt, wordt tevens R^2 gegeven. In dit geval is dit 0,06. De correlatie wordt ook genoteerd als r , en is dus de wortel van dit getal, 0,244. Deze waarde geeft de spreiding rondom de lijn weer, en is wederom aangegeven in tabel 12.

Voor zowel regressie als correlatie wordt gezocht naar hoge waarden. Hoe hoger ze zijn, hoe groter de invloed en zekerder het resultaat.



Figuur 14. Uiteenzetting twee stellingen ten behoeve van uitleg regressie en correlatie

8.5.1 SAMENHANG VARIABELEN TESTEN DOOR CORRELATIE-TEST

Het meten van de correlatie kan op basis van de Pearsons r of de Spearman's r testmethode. Beiden meten de correlatie, maar de Pearsons is voor parametrische data en de Spearman's test voor non-parametrische data. Het voordeel van parametrische toetsen, is dat er uitspraken met een grotere statistische invloed kunnen worden gedaan. Parametrische testmethoden gebruiken meer data, zoals het gemiddelde en de standaarddeviatie. Bij non-parametrische testen wordt er slechts gebruik gemaakt van de score op twee stellingen die gecorreleerd worden. (Brace, Kemp, & Snelgar, 2006)

Het belangrijkste aspect om te bepalen of er in dit onderzoek sprake is van parametrische of non-parametrische data wordt bepaald of de gebruikte Likert-schaal interval of ordinaal is. Juist over dit aspect is in ieder geval sinds 1990 al discussie in de wetenschap. (Jamieson, 2004)

De kern van deze discussie gaat over het onderscheid tussen een Likert-stelling en een Likert-schaalverdeling. Een stelling met vijf antwoordmogelijkheden, is een Likert-stelling. In de wetenschap is men het er over eens dat dit een ordinale-schaalverdeling is, omdat deze discreet is. Vervolgens komen er echter twee discussiepunten op basis waarvan er verdeeldheid ontstaat of Likert-stellingen toch niet als continue schaalverdeling en dus als interval-data mag worden geïnterpreteerd. De twee discussiepunten zijn:

- De respondent heeft bij het beantwoorden van de stellingen een antwoord in een normaalverdeling in zijn hoofd. Bij het noteren van een antwoord, wordt deze mening omgezet in een discrete verdeling, omdat er een keuze moet worden gemaakt. Dit betekent echter dat de verdeling achter de discrete verdeling wel continu is. (Norman, 2010)
- Bij het sommeren van resultaten nadert de discrete verdeling steeds meer aan een continue verdeling. Hoe meer respondenten er zijn, hoe dichter de resultaten een continue verdeling benaderen. (Brown, 2011) (Norman, 2010)

Tot op heden is er geen keuze gemaakt in de wetenschap. Voor de voortgang van dit onderzoek, zal er echter een keuze gemaakt moeten worden. De keuze voor interval-data wordt gemaakt op basis van een theoretische en praktische argumenten.

Het praktische argument is dat in sociologisch onderzoek hoofdzakelijk gebruik wordt gemaakt van parametrisch toetsen. Om dit onderzoek te kunnen vergelijken met andere onderzoeken, is het goed een vergelijkbare testmethode te hanteren.

Het tweede argument gaat in op één van de discussiepunten. Aan dit onderzoek hebben 222 respondenten deelgenomen van de totale populatie van 418 gemeenten. Dit betekent dat de resultaten naderen aan een continue verdeling. In verband met het grote aantal respondenten wordt dus aangenomen dat de verdeling wordt omgezet van een discrete naar een continue verdeling en dus van een ordinale- naar een interval schaalverdeling. Voor dit onderzoek wordt dus de keuze gemaakt om de gesommeerde data te interpreteren als een intervalschaalverdeling.

Om gebruik te mogen maken van een parametrische testmethode, dient naast een intervalschaalverdeling tevens sprake te zijn van een normaalverdeling en een vergelijkbare variantie. Uit de histogrammen in bijlage d blijkt dat dit het geval is. (Brace, Kemp, & Snelgar, 2006)

Op basis van een intervalschaalverdeling, een normaalverdeling en een vergelijkbare variantie wordt dus gekozen om parametrisch te testen en dus de Pearsons test te hanteren om de correlatie te bepalen en de significantie te testen.

8.5.2 INVLOED ONAFHANKELIJK OP AFHANKELIJKE VARIABLE DOOR REGRESSIE-TEST

Een tweede stap in de analyse, is bepalen hoe groot de invloed van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele is. Dit kan vastgesteld worden door middel van lineaire regressie. Zoals aangegeven in figuur 14 wordt hierbij een lijn door de puntenwolk getrokken. Deze lijn kan vertaald worden in een functie van onderstaande vorm:

Bij het uitvoeren van de lineaire regressie geeft SPSS de waarde van a en b. Met name de waarde van a is interessant, omdat dit de richtingscoëfficiënt van de lijn geeft. Hierbij geeft dit aan hoe sterk de afhankelijke variabele, en dus de indicator van samenwerking, beïnvloed wordt, wanneer de onafhankelijke variabele, en dus de succesfactor, verandert.

Overigens kan de regressieanalyse niet toegepast worden voor de hypothesen die betrekking hebben op correlaties tussen de onafhankelijke variabelen. Het is daarbij onduidelijk wat oorzaak en wat gevolg is, omdat ze allemaal over het verleden gaan. De regressie heeft dus alleen bruikbare resultaten van het verband tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen.

8.6 TOETSEN VAN HYPOTHESEN

In de volgende paragrafen worden de hypothesen getoetst zoals opgesteld in hoofdstuk 7. Voor het makkelijk leesbaar zijn van resultaten, is de data zo gepresenteerd dat een hoge score altijd positief is voor de samenwerking. Wanneer er bijvoorbeeld naar de stelling over de conflicterende opvatting van het probleem wordt gekeken (zie tabel 12), dan zou een gemeente deze stelling laag moeten scoren, om goed samen te werken. Bij overige vragen moeten de gemeenten echter hoog scoren om goed samen te werken. Aangezien dit verschil het snel interpreteren van data bemoeilijkt, zijn de resultaten van dergelijke stellingen gespiegeld. Hierdoor is in alle gevallen een positieve correlatie, hoge mate van regressie en een hoog gemiddelde goed.

8.6.1 HYPOTHESE 1 – COMMUNICATIE & CONSTRUCTIEF OMSPRINGEN MET VERSCHILLEN

De eerste hypothese gaat over de correlatie tussen communicatie over belangen en intenties van de gemeente en het constructief omspringen met verschillen in de samenwerking. Door middel van de Pearsons's testmethode en lineaire regressie is bepaald of er een correlatie is en hoe groot de invloed op de indicator van samenwerking is.

In tabel 11 is de output van een regressieanalyse getoond van de invloed die communicatie over de belangen van gemeenten heeft op het ervaren van een betere integrale probleemopvatting.

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	3,106	,286		10,877
	Belangen van deelnemende gemeenten werden inzichtelijker door overleg binnen het samenwerkingsverband	,027	,074	,024	,361
					,718

a. Dependent Variable: Mijn gemeente heeft een betere integrale opvatting van het probleem, dan de andere gemeente(n) in het samenwerkingsverband.

Tabel 11. Resultaat SPSS voor regressieanalyse van communicatie over de belangen op een betere probleemopvatting

Uit deze tabel blijkt dat deze variabelen geen samenhang vertonen. De correlatie is 0,024; dit geeft aan dat er in zeer lage mate sprake is van samenhang. Daarnaast toont tabel 11 ook de significantie; de kans dat de correlatie door toeval is ontstaan. Voor tweezijdig testen van de hypothesen is de maximaal toegestane significantie 0,05. Dit betekent dat er een kans van 5% is, dat de correlatie door toeval is ontstaan. Uit deze analyse blijkt dat de significantie 0,718 is, wat ruim boven de 0,05

uitkomt. De kans dat dit resultaat op toeval berust, is dus zeer groot. Geconcludeerd kan worden dat deze twee variabelen geen samenhang vertonen en de richtingscoëfficiënt dus niet relevant is.

Op analoge wijze is eveneens de data uit tabel 12 geanalyseerd. Deze variabelen vertonen wel samenhang, omdat de correlatie 0,244 is. Deze correlatie is significant, omdat het significantieniveau 0,000 is weergegeven. De samenhang is dus niet door toeval ontstaan.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	b 2,328	,295		7,891	,000
Belangen van deelnemende gemeenten werden inzichtelijker door overleg binnen het samenwerkingsverband	a ,286	,077	R ,244	3,737	Sig. ,000

a. Dependent Variable: De opvatting van mijn gemeente, conflicteert met de opvatting van de andere gemeente(n) in het samenwerkingsverband.

Tabel 12. Resultaat SPSS voor regressieanalyse van communicatie over de belangen op een conflicterende probleemopvatting

Aangezien er samenhang is, is het interessant om ook naar de resultaten van de regressieanalyse te kijken. Uit onderstaande tabel blijkt dat de richtingscoëfficiënt 0,286 is. Dit betekent, dat als de communicatie van belangen met een fictieve waarde één stijgt, afhankelijke variabele 0,286 stijgt. De formule van de regressielijn luidt dus:

$$Y = 0,286x + 2,328$$

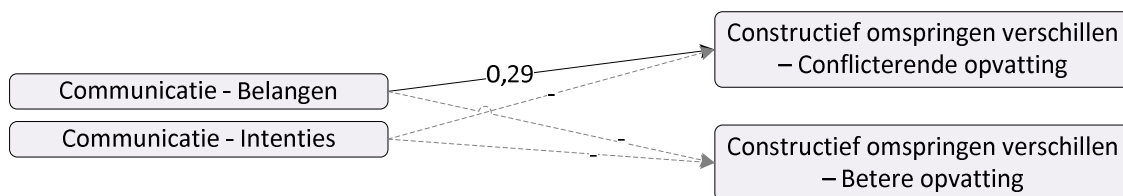
Interessante toevoeging op bovenstaande resultaten, is de het kwadraat van de correlatie de verklaarde variantie aangeeft. Met een correlatie van 0,244 wordt dus 5,96% van de variantie in de conflicterende probleemopvatting verklaard door overleg over de belangen. Dit betekent dat er dus ook andere succesfactoren zijn die deze factor beïnvloeden.

Op analoge wijze zijn de overige twee stellingen van deze hypothese getest. De resultaten hiervan zijn gegeven in tabel 13. In deze tabel zijn per combinatie van stellingen de besproken waarden weergegeven. De correlatie (Corr) en de significantie (Sig.) geven hierbij aan of er sprake is van een verband. De waarde in de kolom 'a' is de richtingscoëfficiënt en daarmee de meest relevante waarde. Voor de volledigheid zijn ook B, de hoogte waarop de lijn de Y-as snijdt, en R^2 , het kwadraat van de correlatie, opgenomen in de tabel.

	De opvatting van mijn gemeente, conflicteert met de opvatting van andere gemeente(n) in het samenwerkingsverband.					Mijn gemeente heeft een betere integrale opvatting van het probleem, dan de andere gemeente(n) in het samenwerkingsverband.				
	B	a	Corr	R ²	Sig.	B	a	Corr	R ²	Sig.
Belangen van deelnemende gemeenten werden inzichtelijker door overleg binnen het samenwerkingsverband	2,33	0,29	0,24	6,0%	0,00	3,11	0,03	0,02	0,1%	0,72
De intenties van deelnemende gemeenten werden inzichtelijker door overleg binnen het samenwerkingsverband.	2,87	0,14	0,12	1,4%	0,08	3,19	0,00	0,00	0,0%	0,96

Tabel 13. Samenhang tussen stellingen met betrekking tot communicatie en het constructief omspringen met verschillen

Op basis van tabel 13 kan geconcludeerd worden dat alleen overleg over de belangen een succesfactor is voor het niet conflicteren van de opvattingen van gemeenten. De overige stellingen vertonen geen significante correlatie en daarmee geen samenhang. Dit is eveneens samengevat in figuur 15.



Figuur 15. Visuele weergave conclusies eerste hypothese

8.6.2 HYPOTHESE 2 – VERTROUWEN & CONSTRUCTIEF OMSPRINGEN MET VERSCHILLEN

De tweede hypothese gaat over de correlatie tussen vertrouwen en het constructief omspringen met verschillen. In paragraaf 8.6.1 is reeds uitgewerkt op welke wijze de analyse wordt uitgevoerd en wat de betekenis van de resultaten is. In deze paragraaf wordt volstaan met het weergeven van de resultaten met daarbij de conclusie. De resultaten zijn weergegeven in tabel 14.

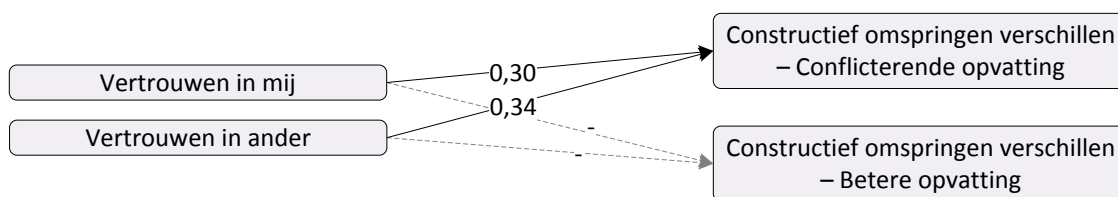
	De opvatting van mijn gemeente, conflicteert met de opvatting van andere gemeente(n) in het samenwerkingsverband.					Mijn gemeente heeft een betere integrale opvatting van het probleem, dan de andere gemeente(n) in het samenwerkingsverband.				
	B	a	Corr	R ²	Sig.	B	a	Corr	R ²	Sig.
Mijn gemeente vertrouwde de andere gemeente(n) van het samenwerkingsverband volledig.	2,34	0,34	0,31	9,5%	0,00	3,09	0,04	0,04	0,1%	0,61
De andere gemeente(n) van het samenwerkingsverband hadden volledig vertrouwen in mijn gemeente.	2,47	0,30	0,30	8,9%	0,00	3,11	0,03	0,03	0,1%	0,62

Tabel 14. Samenhang tussen stellingen met betrekking tot vertrouwen en het constructief omspringen met verschillen

Op basis van resultaten wordt geconcludeerd dat de stelling over de conflicterende opvatting van gemeenten samenhang vertoont met de beide stellingen over vertrouwen. Dit blijkt uit het significantieniveau en de correlatie. Deze samenhang is niet door toeval tot stand gekomen.

De mate van samenhang, de richtingscoëfficiënt, bedraagt ongeveer 0,30. Dit betekent dat als het vertrouwen met één eenheid stijgt, de conflicterende opvatting met 0,3 stijgt. Aangezien voor de leesbaarheid van deze stelling de resultaten zijn gespiegeld, betekent dit dat meer vertrouwen er toe leidt dat de opvatting niet als conflicterend wordt ervaren. Dit is tevens samengevat in figuur 16.

Het percentage getoond in de kolom R² geeft aan welk percentage van de verandering verklaard wordt door de stelling over de succesfactor. De stellingen over vertrouwen leveren beide bijna 10% van de verandering in de indicator van samenwerking.



Figuur 16. Visuele weergave conclusies tweede hypothese

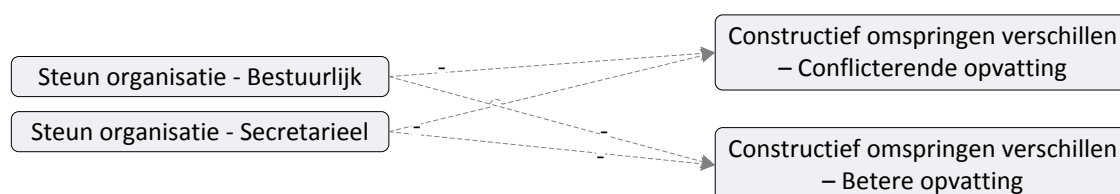
8.6.3 HYPOTHESE 3 – STEUN EIGEN ORGANSATIE & CONSTRUCTIEF OMSPRINGEN MET VERSCHILLEN

De derde hypothese gaat over de invloed die de steun van de eigen organisatie uitoefent op het constructief omspringen met verschillen. Achterliggende reden, is dat verbindingen op meerdere niveaus in de organisatie mogelijkheid biedt om elkaars interpretatie beter te begrijpen. Onder andere de correlatie, significantie en richtingscoëfficiënt zijn weergegeven in tabel 15.

	De opvatting van mijn gemeente, conflicteert met de opvatting van andere gemeente(n) in het samenwerkingsverband.					Mijn gemeente heeft een betere integrale opvatting van het probleem, dan de andere gemeente(n) in het samenwerkingsverband.				
	B	a	Corr	R ²	Sig.	B	a	Corr	R ²	Sig.
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is bestuurlijk bekrachtigd	3,04	0,10	0,11	1,2%	0,11	2,97	0,06	0,07	0,5%	0,28
Het samenwerkingsverband heeft vaste secretariële ondersteuning gehad van een van de deelnemende gemeenten.	3,39	0,01	0,02	0,0%	0,82	3,15	0,02	0,03	0,1%	0,63

Tabel 15. Samenhang tussen stellingen met betrekking tot steun van de organisaties en het constructief omspringen met verschillen

Uit deze tabel blijkt dat geen van de stellingen samenhang vertoont. Voor alle correlaties geldt dat de significantie groter is dan 0,05 en de getoonde correlatie dus op toeval berust. De steun van de eigen organisatie en het constructief omspringen met verschillen zijn dus niet met elkaar gecorreleerd. Dit is tevens samengevat in figuur 17.



Figuur 17. Visuele weergave conclusies derde hypothese

8.6.4 HYPOTHESE 4 – EIGENBELANG & CONSTRUCTIEF OMSPRINGEN MET VERSCHILLEN

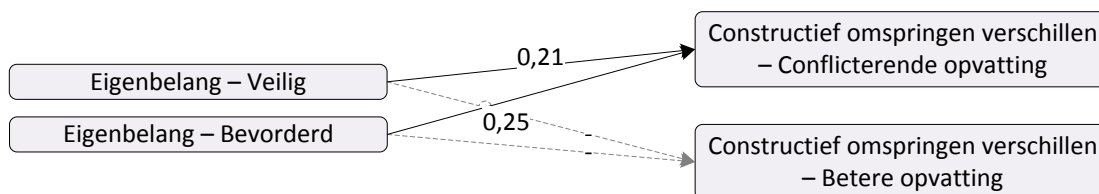
De vierde hypothese gaat over de invloed die het veilig zijn en bevorderen van het eigenbelang uitoefent op het constructief omspringen met verschillen tussen de gemeenten. De gedachte achter deze hypothese, is dat gemeenten niet willen samenwerken, wanneer hun belangen ondergeschikt zijn aan die van andere gemeenten. In tabel 16 zijn de resultaten van de analyses getoond.

	De opvatting van mijn gemeente, conflicteert met de opvatting van andere gemeente(n) in het samenwerkingsverband.					Mijn gemeente heeft een betere integrale opvatting van het probleem, dan de andere gemeente(n) in het samenwerkingsverband.				
	B	a	Corr	R ²	Sig.	B	a	Corr	R ²	Sig.
De belangen van mijn gemeente waren veilig binnen het samenwerkingsverband.	2,72	0,21	0,21	4,5%	0,00	3,17	0,01	0,01	0,0%	0,85
Er is door het samenwerkingsverband bijgedragen aan de belangen van mijn gemeente.	2,54	0,25	0,24	5,8%	0,00	3,15	0,02	0,02	0,0%	0,80

Tabel 16. Samenhang tussen stellingen met betrekking tot het eigenbelang en het constructief omspringen met verschillen

Op basis van de resultaten blijkt dat de stellingen over de bijdrage aan het eigenbelang en veilig zijn van het eigenbelang beiden gecorreleerd zijn met het conflicteren van de opvatting van de gemeenten. Het hebben van een betere opvatting is niet gecorreleerd met het eigenbelang.

De richtingscoëfficiënt is 0,21 en 0,25; dit is tevens weergegeven in figuur 18. Dit is een kleinere coëfficiënt dan bij de vorige hypothesen. Dit blijkt ook uit de percentages die het verschil in variantie verklaren. Deze zijn minder dan 6% terwijl het vertrouwen rond de negen procent lag.



Figuur 18. Visuele weergave conclusies vierde hypothese

8.6.5 HYPOTHESE 5 – MEER VOOR- DAN NADELEN & DEELNAME RELEVANTE GEMEENTEN

De vijfde hypothese gaat over de invloed die het ervaren van meer voor- dan nadelen heeft op de deelname van de relevante gemeenten. De gedachte achter deze hypothese is, dat wanneer er sprake is van meer voor- dan nadelen, de gemeenten zullen deelnemen.

	De relevante gemeenten nemen deel aan dit samenwerkingsverband.				
	B	a	Corr	R ²	Sig.
Alle relevante gemeente(n) hadden de verwachting dat het samenwerkingsverband meer voor- dan nadelen met zich meebracht.	3,45	0,16	0,13	1,7%	0,06

Tabel 17. Samenhang tussen de stelling met betrekking tot meer voor- dan nadelen en de deelname van relevante gemeenten

Op basis van tabel 17 blijkt dat er geen sprake is van een significantie correlatie; dit is tevens weergegeven in figuur 19. De lage correlatie in combinatie met de te hoge significantie toont aan dat er waarschijnlijk andere factoren zijn die een grotere rol spelen voor de deelname van alle relevante gemeenten.



Figuur 19. Visuele weergave conclusies vijfde hypothese

8.6.6 HYPOTHESE 6 – DOELSTELLING & BESLISSEN OVER TOEKOMST & DEELNAME

De zesde hypothese gaat over de eisen die gesteld worden aan de doelstelling, en de invloed die dat heeft op beslissen over de toekomst en deelname van alle relevante gemeenten. De gedachte hierachter, is dat een doelstelling zorgt voor een punt waar het samenwerkingsverband naar toe werkt. Daarnaast geeft het inzicht of het bedreigend is voor de eigen gemeenten.

De resultaten van de analyses ten aanzien van deze hypothese zijn weergegeven in tabel 18.

	Het samenwerkingsverband neemt beslissingen over de toekomst van beleid van bedrijventerreinen.					De relevante gemeenten nemen deel aan dit samenwerkingsverband.				
	B	a	Corr	R ²	Sig.	B	a	Corr	R ²	Sig.
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is specifiek	2,23	0,42	0,34	11,8 %	0,00	3,75	0,08	0,07	0,5%	0,29

	Het samenwerkingsverband neemt beslissingen over de toekomst van beleid van bedrijventerreinen.					De relevante gemeenten nemen deel aan dit samenwerkingsverband.				
	B	a	Corr	R ²	Sig.	B	a	Corr	R ²	Sig.
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is meetbaar	2,53	0,35	0,31	9,7%	0,00	3,70	0,10	0,10	1,0%	0,15
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is acceptabel	2,53	0,32	0,22	4,8%	0,00	3,46	0,15	0,12	1,5%	0,07
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is realistisch	2,55	0,32	0,23	5,4%	0,00	3,50	0,15	0,12	1,5%	0,07
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is tijdgebonden	2,69	0,30	0,29	8,3%	0,00	3,97	0,01	0,02	0,0%	0,82
De doelstelling van het samenwerkingsverband is onderscheidend ten opzichte van de doelstelling van individuele gemeenten	3,71	0,00	0,00	0,0%	0,97	3,71	0,09	0,12	1,4%	0,08

Tabel 18. Samenhang tussen de stellingen met betrekking tot de doelstelling, beslissen over de toekomst en deelname van relevante gemeenten

Op basis van bovenstaande tabel wordt geconcludeerd dat het SMART⁵ formuleren van een doelstelling leidt tot het nemen van beslissingen over de toekomst. Alle eisen aan de doelstelling zijn positief gecorreleerd met het nemen van beslissingen nemen over de toekomst. De minimale correlatie is 0,22 met een significantie van maximaal 0,001. De invloed die het SMART formuleren van de doelstelling uitoefent is groot. De maximale richtingscoëfficiënt bedraagt 0,42 wat de hoogste richtingscoëfficiënt is tot nu toe.

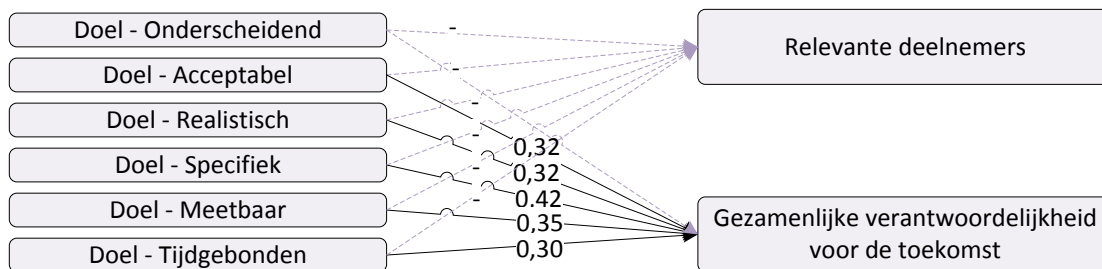
De invloed die de eisen aan de doelstelling hebben op de deelname van alle relevante gemeenten is minder duidelijk. Er zijn meerdere stellingen waarbij er een correlatie is, maar deze correlatie is niet

⁵ SMART staat voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

significant. Op basis van deze resultaten kan dus geconcludeerd worden dat de doelstelling geen invloed heeft op de deelname van de relevante gemeenten.

Het onderscheidende aspect van de doelstelling heeft geen enkele invloed op het beslissingen nemen over de toekomst blijkt uit tabel 18. Er is echter wel sprake van een correlatie met de deelname van relevante gemeenten. Deze correlatie van 0,12 is echter niet significant waardoor deze correlatie waarschijnlijk op toeval berust.

Het geheel aan samenhang tussen de stellingen is tevens samengevat in figuur 20.



Figuur 20. Visuele weergave conclusies zesde hypothese

8.6.7 HYPOTHESE 7 – AANWEZIGHEID VAN DE LEIDER & WEDERZIJDSE AFHANKELIJKHEID

De zevende hypothesen gaat in over de invloed van de aanwezigheid van een onafhankelijk voorzitter op de wederzijdse afhankelijkheid. De leider heeft volgens Gray (1989) grote invloed op het vinden van trade-offs en daarmee het hebben en ervaren van de wederzijdse afhankelijkheid.

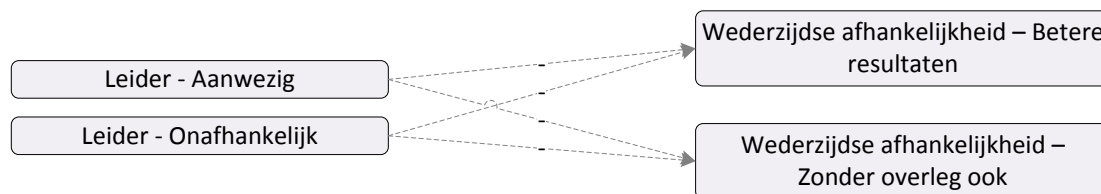
De resultaten van de analyses zijn weergegeven in tabel 19.

	Zonder overleg met de andere gemeente(n) is mijn gemeente ook in staat effectief en tijdig te reageren op de beleidsmatige problematiek van bedrijventerreinen.					Door dit samenwerkingsverband boekt mijn gemeente betere resultaten dan individueel.				
	B	a	Corr	R ²	Sig.	B	a	Corr	R ²	Sig.
Er was een vaste voorzitter van het samenwerkingsverband.	2,65	0,01	0,01	0,0%	0,88	3,33	0,02	0,03	0,1%	0,68
De voorzitter van het samenwerkingsverband was onafhankelijk.	2,63	0,02	0,02	0,1%	0,73	3,29	0,04	0,06	0,4%	0,35

Tabel 19. Samenhang tussen de stellingen met betrekking de aanwezigheid van een onafhankelijk voorzitter en het hebben en ervaren van wederzijdse afhankelijkheid

Op basis van de gegevens in tabel 19 wordt geconcludeerd dat de aanwezigheid en onafhankelijk van een voorzitter geen invloed heeft op het ervaren van wederzijdse afhankelijkheid. Dit wordt

geconcludeerd, omdat er geen significante correlaties zijn. Deze conclusie is tevens weergegeven in figuur 21.



Figuur 21. Visuele weergave conclusies zevende hypothese

8.6.8 HYPOTHESE 8 – ROLVERDELING & GEZAMENLIJKE VERANTWOORDELIJKHEID

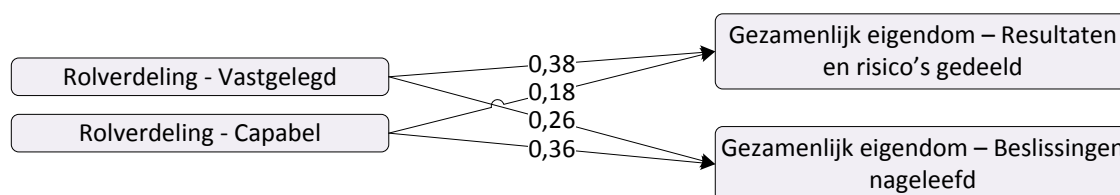
De achtste hypothese gaat over de invloed die het hebben en naleven van een rolverdeling heeft op het ervaren van gezamenlijke verantwoordelijk. Om deze hypothese te toetsen zijn er verschillende analyses uitgevoerd. De resultaten van deze analyses zijn weergegeven in tabel 20.

	De deelnemende gemeenten dragen gezamenlijk de resultaten en risico's die voortkomen uit de beslissingen van het samenwerkingsverband.					De beslissingen van het samenwerkingsverband worden nageleefd door alle deelnemende gemeenten.				
	B	a	Corr	R ²	Sig.	B	a	Corr	R ²	Sig.
Binnen het samenwerkingsverband zijn de taken en verantwoordelijkheden van de deelnemende gemeenten vastgelegd.	1,51	0,38	0,30	9,0%	0,00	2,45	0,26	0,25	6,5%	0,00
De gemeente(n) waren in staat deze taken en verantwoordelijkheden uit te voeren.	2,14	0,18	0,12	1,5%	0,07	2,09	0,36	0,30	9,2%	0,00

Tabel 20. Samenhang tussen de stellingen met betrekking de rolverdeling en het nemen van gezamenlijke verantwoordelijkheid

Zoals uit de tabel is af te lezen zijn drie van de vier de correlaties significant, omdat ze kleiner zijn dan 0,05. De correlatie is in de meeste gevallen ongeveer 0,30. Alleen in het geval van het gezamenlijk dragen van resultaten en risico's in combinatie met het uitvoeren van taken en verantwoordelijkheden is er een lagere correlatie. In dit geval is de correlatie 0,122 wat een tamelijk zwakke correlatie is. Daarnaast is deze correlatie niet significant, dus is de kans aanwezig dat dit op toeval berust.

Van de drie correlaties ligt de richtingscoëfficiënt a tussen de 0,26 en de 0,38. Deze relaties zijn relatief groot. Deze richtingscoëfficiënten zijn tevens zichtbaar gemaakt in figuur 22.



Figuur 22. Visuele weergave conclusies achtste hypothese

8.6.9 HYPOTHESE 9 – VERTROUWEN & COMMUNICATIE

In verscheidene literaire werken is het onduidelijk hoe de onafhankelijke variabele vertrouwen en communicatie met elkaar samen hangen. Voor de meesten is het echter duidelijk dat ze gecorreleerd zijn. Door middel van de volgende resultaten wordt inzichtelijk of dit bij beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking eveneens het geval is.

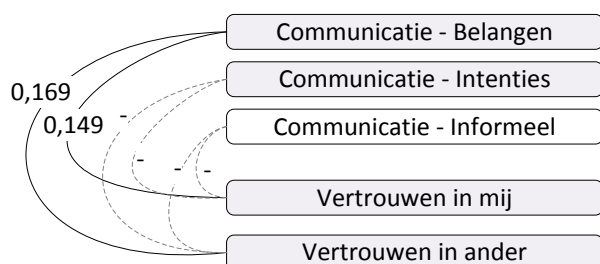
Hierbij moet opgemerkt worden, dat voor deze hypothese alleen de correlatie bepaald kan worden. Een regressieanalyse uitvoeren zou een vertekend beeld opleveren, omdat onduidelijk is welke succesfactor oorzaak of gevolg is. Aangezien door middel van een regressieanalyse de mate van invloed wordt bepaald, is dit niet mogelijk. Op basis van dit onderzoek is namelijk niet te onderbouwen welke factor de invloed uitoefent. Om die reden blijft deze hypothese beperkt tot het bepalen van de correlatie zoals getoond in tabel 21.

	De andere gemeente(n) van het samenwerkingsverband hadden volledig vertrouwen in mijn gemeente.			Mijn gemeente vertrouwde de andere gemeente(n) van het samenwerkingsverband volledig.		
	Corr	R ²	Sig.	Corr	R ²	Sig.
Belangen van deelnemende gemeenten werden inzichtelijker door overleg binnen het samenwerkingsverband	0,15	2,2%	0,03	0,17	2,9%	0,01
De intenties van deelnemende gemeenten werden inzichtelijker door overleg binnen het samenwerkingsverband	0,06	0,4%	0,37	0,05	0,3%	0,43

Buiten de formele overleggen vond er regelmatig informeel overleg plaats tussen de deelnemende gemeente(n)	0,07	0,5%	0,28	0,10	0,9%	0,15
--	------	------	------	------	------	------

Tabel 21. Correlatie tussen de stellingen met betrekking de onafhankelijke variabelen communicatie en vertrouwen

Zoals in tabel 21 te zien is, zijn er weinig significante correlaties zichtbaar. Er is enkel sprake van correlatie tussen communicatie over belangen en het vertrouwen. Daarbij moet vermeld worden dat de correlatie van ongeveer 0,150 laag is. De resultaten zijn echter wel significant en berusten dus niet op toeval. De correlaties zijn tevens visueel weergegeven in figuur 23.



Figuur 23. Visuele weergave conclusies negende hypothese

Deze resultaten lijken te conflicteren met de literatuur. Waardoor dit veroorzaakt wordt, is niet te zeggen. Een mogelijke oorzaak kan liggen in het feit dat de stellingen met betrekking tot vertrouwen gevoelig lijken voor sociaal wenselijke antwoorden.

8.6.10 HYPOTHESE 10 – EIGENBELANG & MACHTSVERSCHIL

De tiende hypothese gaat over de invloed van machtsverslag op het eigenbelang. Door onder andere Gray (1989) is aangegeven dat gemeenten hun belang in moeten kunnen brengen. Het samenwerken met een grotere gemeenten kan dit bemoeilijken, omdat die machtiger is.

Voor het uitvoeren van de analyse is het verschil in inwoneraantal bepaald tussen de eigen gemeente en de grootste gemeente in het samenwerkingsverband. Wanneer de eigen gemeente zelf de grootste gemeente is, is deze uitgesloten van de analyse. Door deze restrictie bestaat het gebruikte sample uit 201 gemeenten in plaats van de gebruikelijke 222 gemeenten. De resultaten van de testen zijn weergegeven in onderstaande tabel, tabel 22.

Overigens kan in dit geval wel een regressieanalyse worden uitgevoerd, in tegenstelling tot hypothese 9. Achterliggende oorzaak is de relatief hoge stabiliteit van inwoneraantallen. Hierdoor kan aangenomen dat het verschil in inwoneraantal al lang gelijk is, en daardoor verder in het verleden speelt dan het veilig zijn en het bevorderen van het eigenbelang.

	De belangen van mijn gemeente waren veilig binnen het samenwerkingsverband.					Er is door het samenwerkingsverband bijgedragen aan de belangen van mijn gemeente.				
	B	a	Corr	R ²	Sig.	B	a	Corr	R ²	Sig.
Machtsverschil op basis van het verschil in inwoneraantallen tussen de samenwerkende gemeenten	3,24	0,05	0,08	0,6%	0,28	3,50	-0,01	-0,02	0,0%	0,79

Tabel 22. Samenhang tussen de stelling met betrekking de onafhankelijke variabelen eigenbelang en de macht van gemeenten

De resultaten in tabel 22 laten zien dat het verschil in inwoneraantallen geen invloed uitoefent op het veilig zijn en bevorderen van het eigenbelang. Daarmee wordt de hypothese verworpen dat een grote stad een bedreiging vormt voor de belangen van een klein dorpje binnen het samenwerkingsverband. De samenhang tussen de stellingen is tevens weergegeven in figuur 24.



Figuur 24. Visuele weergave conclusies tiende hypothese

8.6.11 HYPOTHESE 11 – ROLVERDELING EN EIGENSCHAPPEN VAN DE LEIDER IN RELATIE TOT VERTROUWEN

Een andere combinatie aan onafhankelijke variabelen die elkaar beïnvloeden zijn de combinatie van rolverdeling, eigenschappen van de leider en vertrouwen. De aanwezigheid van leiderschap en een rolverdeling heeft een positieve invloed op het vertrouwen aldus Gray (1989).

Aangezien het hier gaat om twee onafhankelijke variabelen waarbij niet te onderbouwen is welke eerder in de tijd is opgetreden, kan er geen regressieanalyse worden uitgevoerd. Bij de resultaten in tabel 23 worden dus alleen de correlaties, significantie en de determinatiecoëfficiënt getoond.

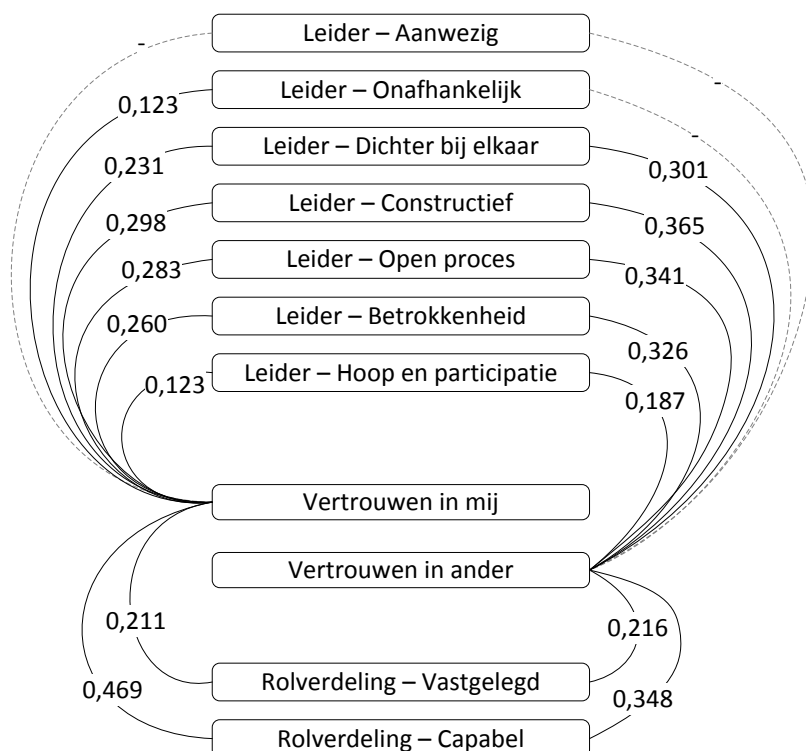
	Mijn gemeente vertrouwde de andere gemeente(n) van het samenwerkingsverband volledig.			De andere gemeente(n) van het samenwerkingsverband hadden volledig vertrouwen in mijn gemeente.		
	Corr	R ²	Sig.	Corr	R ²	Sig.
Er was een vaste voorzitter van het samenwerkingsverband.	0,049	0,24%	0,466	-0,018	0,03%	0,790

	Mijn gemeente vertrouwde de andere gemeente(n) van het samenwerkingsverband volledig.			De andere gemeente(n) van het samenwerkingsverband hadden volledig vertrouwen in mijn gemeente.		
	Corr	R ²	Sig.	Corr	R ²	Sig.
De voorzitter van het samenwerkingsverband was onafhankelijk.	0,123	1,51%	0,083	0,115	1,32%	0,105
De voorzitter is in staat geweest om de deelnemers dichter bij elkaar te brengen	0,231	5,34%	0,001	0,301	9,06%	0,000
De voorzitter is in staat geweest om het samenwerkingsverband constructief te laten werken	0,298	8,88%	0,000	0,365	13,3%	0,000
De voorzitter is in staat geweest om een open en geloofwaardig proces te creëren	0,283	8,01%	0,000	0,341	11,6%	0,000
De voorzitter is in staat geweest om brede betrokkenheid te stimuleren	0,260	6,76%	0,000	0,326	10,6%	0,000
De voorzitter is in staat geweest om hoop en participatie te behouden in tijden van tegenvallers	0,123	1,51%	0,083	0,187	3,50%	0,008
Binnen het samenwerkingsverband zijn de taken en verantwoordelijkheden van de deelnemende gemeenten vastgelegd.	0,211	4,45%	0,002	0,216	4,67%	0,001
De gemeente(n) waren in staat deze taken en verantwoordelijkheden uit te voeren.	0,469	22%	0,000	0,384	14,75%	0,000

Tabel 23. Correlatie tussen de stellingen met betrekking de onafhankelijke variabelen rolverdeling, leiderschap en vertrouwen

Op basis van tabel 23 wordt geconcludeerd dat nagenoeg alle stellingen met betrekking tot de leider en de rolverdeling positief gecorreleerd zijn met vertrouwen. De enige stellingen die geen significante correlatie vertonen, zijn de aanwezigheid van een vaste voorzitter en het onafhankelijk zijn van de voorzitter. Voor de overige stellingen geldt dat ze zonder toeval gecorreleerd zijn. De mate van correlatie is af te lezen in bovenstaande tabel en is tevens inzichtelijk gemaakt in figuur 25.

Opvallend bij de correlaties met betrekking tot de voorzitter, is dat ze hoger zijn als het gaat om het vertrouwen van de andere gemeente in de eigen gemeente. Een mogelijke oorzaak hiervan is onduidelijk. Mogelijk heeft dit te maken met het positiever inschatten van het vertrouwen van de ander in de eigen gemeente, dan het vertrouwen wat de gemeente zelf heeft in de andere gemeente.



Figuur 25. Visuele weergave conclusies elfde hypothese

8.7 OVERIGE VORMEN VAN SAMENHANG

Naast bovenstaande relaties worden ook andere relaties zichtbaar in de resultaten. Een overzicht van de resultaten is opgenomen in bijlage e. Voor enkele van deze relaties geldt dat ze alsnog op basis van de literatuur zijn te onderbouwen. Hiermee worden dus meer succesfactoren gedestilleerd dan op basis van bovenstaande hypothesen mogelijk is.

Er zijn echter ook relaties die niet op basis van de literatuur verklaard kunnen worden. Deze relaties zijn interessant voor vervolgonderzoek om uit te zoeken via welk mechanisme de factor invloed uitoefent op de indicator van samenwerking.

In de volgende twee paragrafen wordt de verklaarbare en onverklaarbare samenhang besproken.

8.7.1 SAMENHANG OP BASIS VAN LITERATUUR TE VERKLAREN

De samenhang die te verklaren is op basis van de literatuur, is de kwaliteiten van de voorzitter op de deelname van relevante stakeholders, de wederzijdse afhankelijkheid en het constructief omspringen met verschillen.

Gray (1989) schrijft over de 'third-party role', de onafhankelijke voorzitter, het volgende:

"Generally speaking, the third party's role is to assist the stakeholders in getting to the table, in exploring their differences constructively, and in reaching an acceptable agreement." (Gray, 1989)

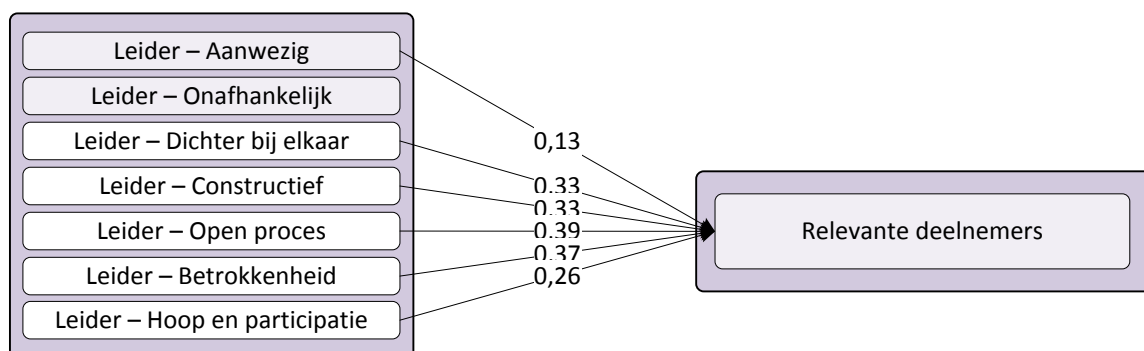
"Third parties in multiparty collaboration are concerned with establishing a context within which the parties can constructively confront their problems and take responsibility for solving them. This last point is especially important, since an agreement to collaborate involves the 'explicit recognition that the parties are willing to work toward an agreement'." (Gray, 1989)

Hieruit blijkt dat de voorzitter onder andere er voor zorgt dat de relevante organisaties deelnemen, ze constructief omspringen met verschillen tussen de organisaties en vervolgens overeenstemming bereiken. Dit sluit aan bij de twee indicatoren van samenwerking die ingaan op het constructief omspringen met verschillen en de deelname van relevante stakeholders. Voor beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking wordt deze relatie dus bevestigd.

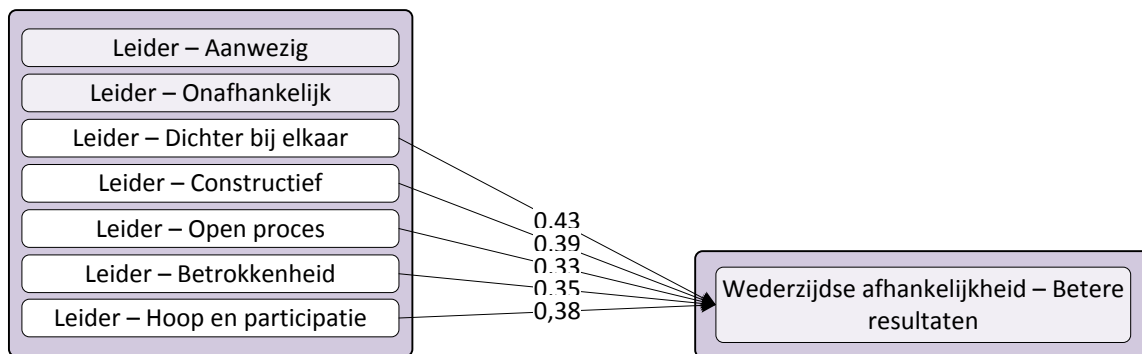
De samenhang met de wederzijdse afhankelijk werkt Gray (1989) uit aan de hand van onderstaand citaat. Uit dit citaat blijkt dat er door het goed omspringen met de verschillen tussen partijen er uiteindelijk een wederzijds acceptabele oplossing komt. Het 'wederzijdse acceptabel' geeft aan dat de oplossing invloed heeft op de deelnemende partijen. Daarmee geeft dit ook aan dat er sprake is van een wederzijdse afhankelijkheid.

"The mediator helps the parties themselves to work out their differences and to construct a mutually acceptable solution" (Gray, 1989)

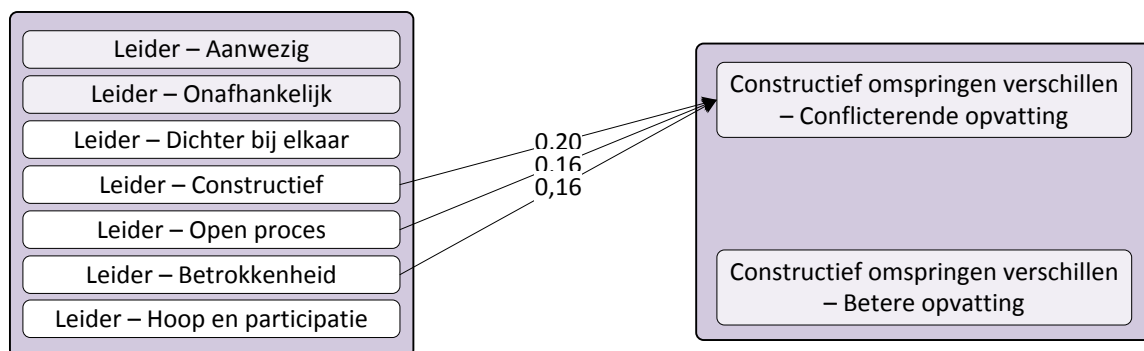
Op basis van de bovenstaande citaten is de samenhang literair te onderbouwen. De mate van samenhang die is geconstateerd is grafisch weergegeven in figuur 26, figuur 27 en figuur 28.



Figuur 26. Invloed van de kwaliteiten van de voorzitter op de deelname van de relevante stakeholders



Figuur 27. Invloed van de kwaliteit van de voorzitter op de wederzijdse afhankelijkheid



Figuur 28. Invloed van de kwaliteit van de voorzitter op het constructief omspringen met verschillen

8.7.2 ONVERKLAARBARE SAMENHANG

Naast de verklaarbare samenhang zijn er tevens andere relaties zichtbaar die niet verklaard kunnen worden op basis van de literatuur. Een overzicht van alle resultaten, inclusief de onverklaarbare resultaten, is gegeven in paragraaf 8.8. De onverklaarbare resultaten zijn hierbij weergegeven als een stippellijn.

Bij verschillende indicatoren van samenwerking komt de succesfactor communicatie naar voren. Dit is te verwachten, omdat zonder overdracht van informatie de gemeenten niet tot elkaar kunnen komen. De gebruikte literatuur gaat echter beperkt in op de wijze waarop communicatie een samenwerking beïnvloed. Hoe dit mechanisme werkt, is dus onduidelijk. Gezien de functie van communicatie, het overbrengen van informatie, is het echter wel aannemelijk dat dit een grote rol speelt in samenwerking.

Een tweede opvallend resultaat is de invloed van de succesfactor over het eigenbelang op de verschillende indicatoren. De samenhang met de indicator 'beslissingen zijn gezamenlijk eigendom' werd verwacht, maar de overige relaties niet. Op welke wijze het eigenbelang een effect heeft op bijvoorbeeld de indicator 'het nemen van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de toekomst' is onduidelijk.

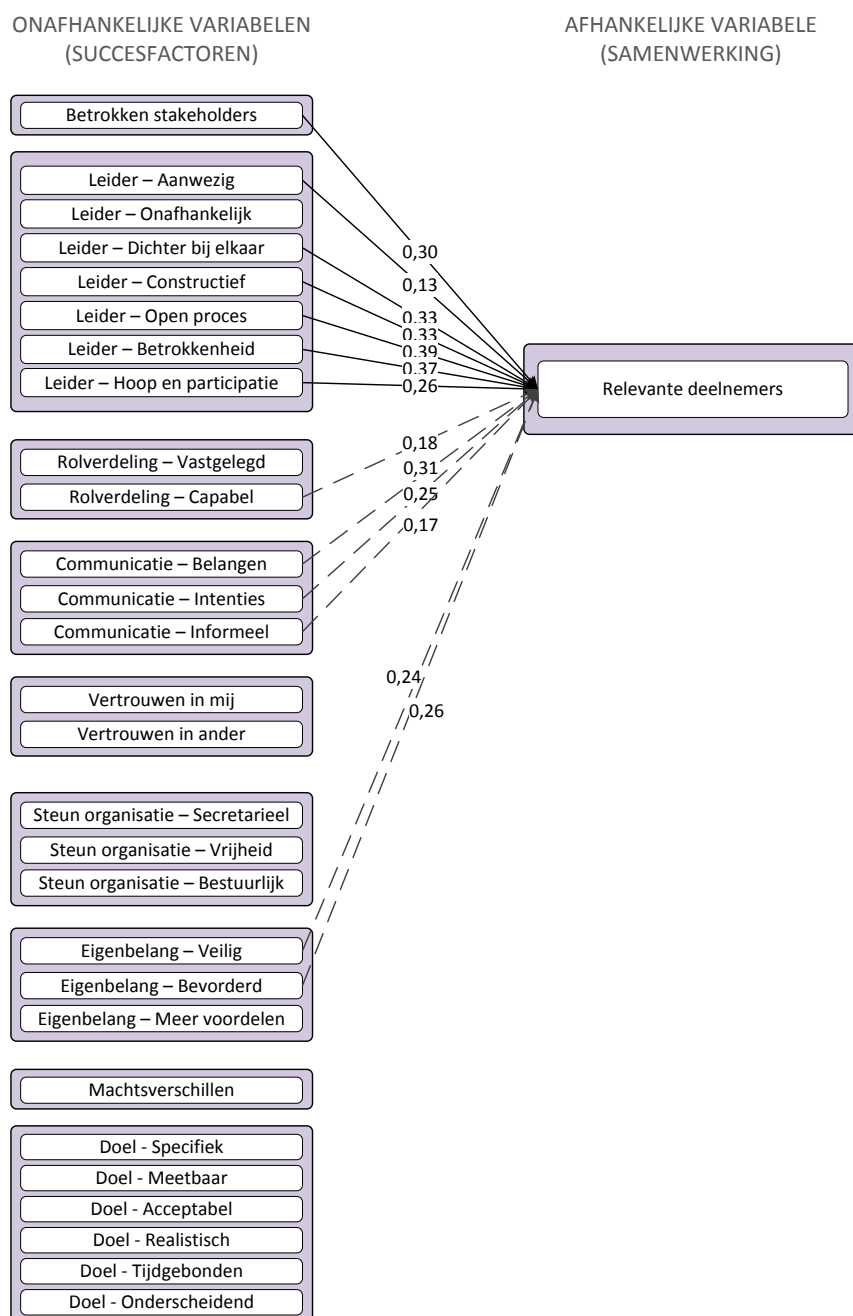
8.8 SAMENVATTING

In de voorgaande paragrafen zijn de hypothesen getest, en zijn tevens de overige relaties in beeld gebracht. Om het geheel overzichtelijk te presenteren zullen in onderstaande afbeeldingen per indicator van samenwerking de succesfactoren worden gepresenteerd. Hierbij is aangegeven hoe

sterk de invloed van de succesfactor op de indicator van samenwerking is. Wanneer er een stippellijn staat, kan de samenhang niet verklaard worden op basis van de literatuur.

8.8.1 RELEVANTE DEELNEMERS

Op basis van de data-analyse wordt geconcludeerd dat de deelname van relevante deelnemers hoofdzakelijk wordt beïnvloed door drie succesfactoren. De kwaliteiten van de voorzitter, zowel formele als informele communicatie en het veilig zijn en bevorderen van het eigenbelang hebben een positief effect. In figuur 29 zijn deze en alle andere relaties opgenomen die van invloed zijn op deze indicator van samenwerking.

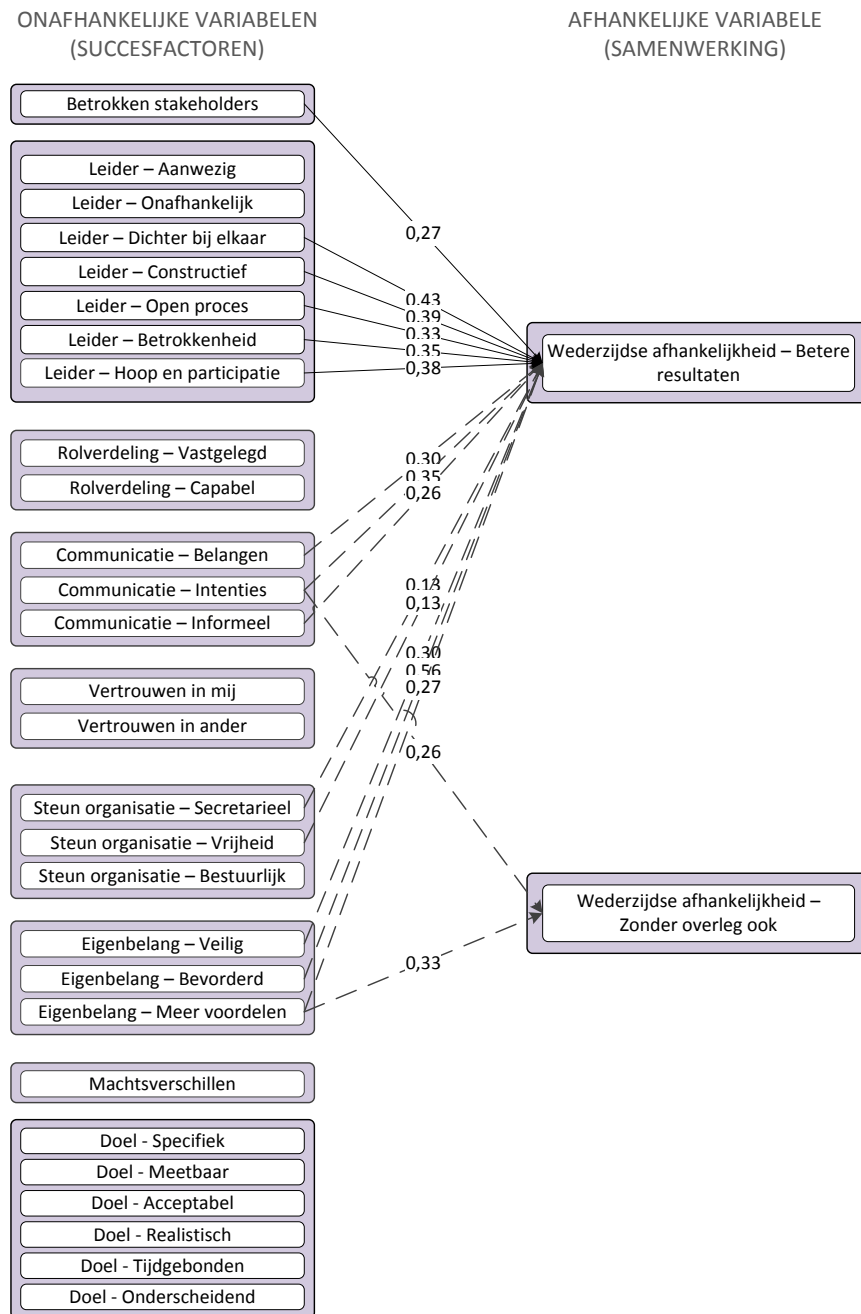


Figuur 29. Succesfactoren met invloed op de deelname van relevante partijen

8.8.2 WEDERZIJDSE AFHANKELIJKHEID

De tweede indicator, wederzijdse afhankelijk, wordt beïnvloed door vier succesfactoren. Een logische groep deelnemers, een kwalitatief goede voorzitter, formele en informele communicatie en met name het bevorderen van het eigenbelang zijn van belang. De grootste invloed heeft de kwaliteit van de voorzitter. De onafhankelijkheid is niet relevant, het gaat er om of de persoon capabel is.

Dit wordt eveneens inzichtelijk in figuur 30.



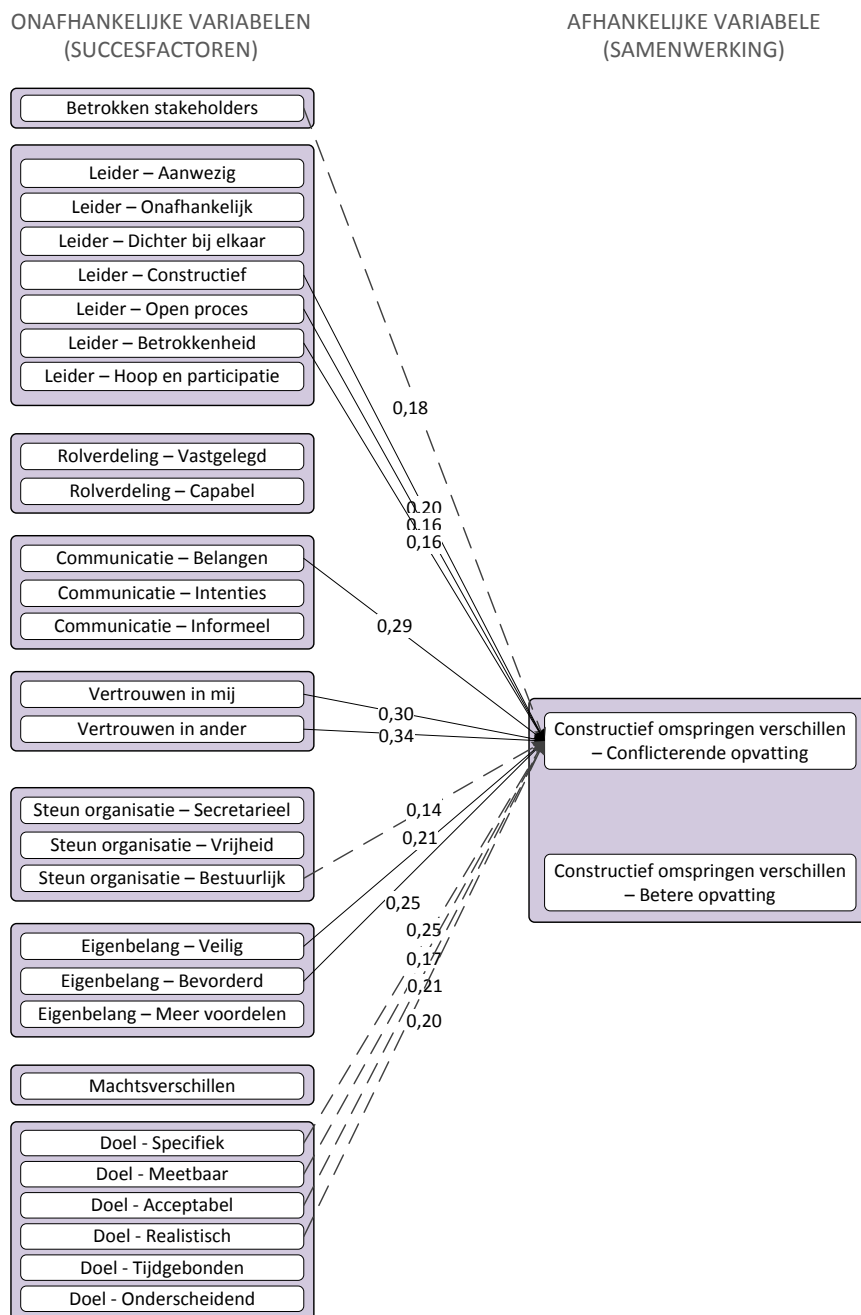
Figuur 30. Succesfactoren met invloed op de wederzijdse afhankelijkheid

8.8.3 CONSTRUCTIEF OMSPRINGEN MET VERSCHILLEN

De derde indicator, het constructief omspringen met verschillen, kent een redelijk verdeelde invloed van succesfactoren. Voor de vorige indicator gold dat er een kleine selectie veel invloed had, voor deze indicator geldt dit echter niet.

Ook voor deze indicator komen de kwaliteiten van de voorzitter, communicatie over belangen en het veilig zijn en bevorderen van het eigenbelang naar voren. Naast overlap met de vorige indicatoren zijn er echter ook verschillen zichtbaar. Zo komt bij deze indicator voor het eerst vertrouwen en de eisen aan de doelstelling naar voren. Vertrouwen heeft voor deze indicator zelfs de grootste invloed.

Deze beschrijving van de resultaten is eveneens inzichtelijk in figuur 31.

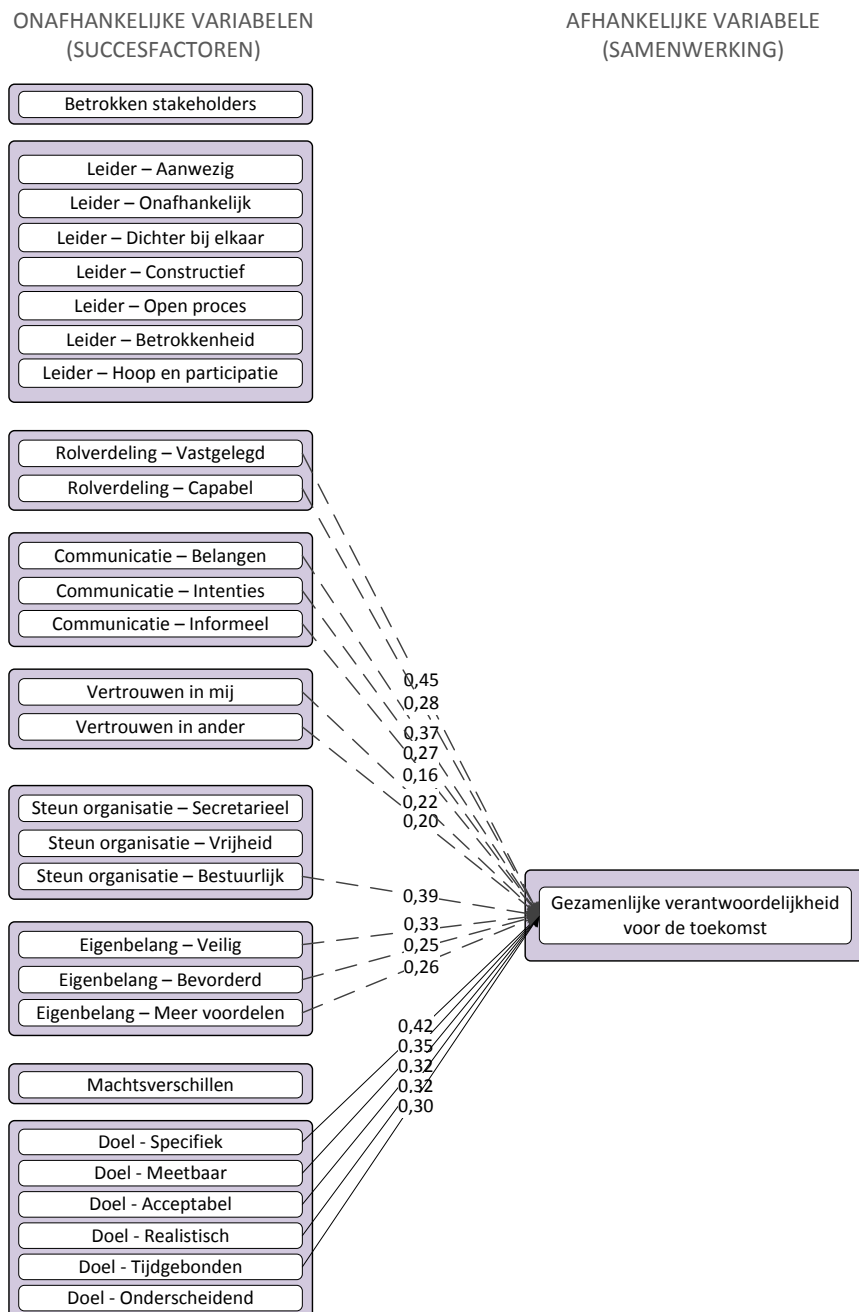


Figuur 31. Succesfactoren met invloed op het constructief omspringen met verschillen

8.8.4 GEZAMENLIJKE VERANTWOORDELIJKHEID VOOR DE TOEKOMST

Wat betreft het nemen van verantwoordelijk voor de toekomst spelen de rolverdeling en de doelstelling een grote rol als succesfactor. Het vastleggen van een rolverdeling, een kwalitatief goede doelstelling en het bestuurlijk bekrachtigen van deze doelstelling draagt bij aan het gezamenlijk beslissingen nemen over de toekomst van bedrijventerreinen.

Opvallend is overigens dat de aanwezigheid van een voorzitter geen invloed uitoefent op deze indicator. Dit is tevens inzichtelijk in figuur 32.



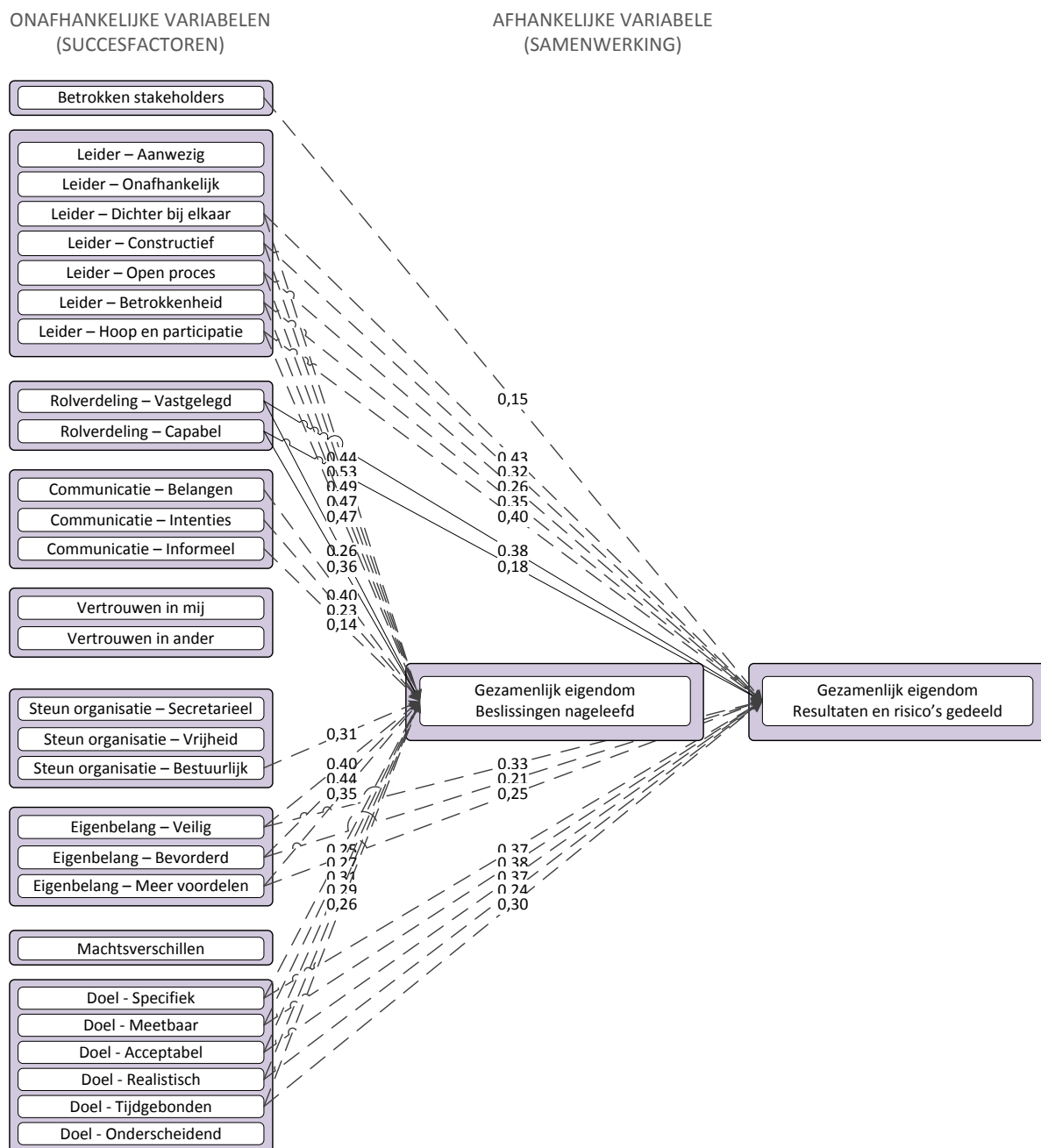
Figuur 32. Succesfactoren met invloed op gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de toekomst

8.8.5 BESLISSINGEN ZIJN GEZAMENLIJK EIGENDOM

De vijfde en laatste indicator van intergemeentelijke samenwerking, is het gezamenlijk eigendom van de beslissingen. Hiermee wordt bedoeld of gezamenlijk beslissingen worden nageleefd en de bijbehorende resultaten en risico's gezamenlijk worden gedragen.

Voor deze indicator van samenwerking komen vijf succesfactoren naar voren. Zoals te verwachten heeft verdelen van taken en verantwoordelijkheden in de rolverdeling een grote invloed op het delen van risico's en resultaat. Daarnaast spelen de kwaliteiten van de voorzitter en de doelstelling een grote rol. Beiden hebben een invloed van meer dan 0,25. Dit wil zeggen dat als zij een fictieve waarde één stijgt, het gezamenlijk eigendom met minimaal een kwart daarvan stijgt. De laatste twee succesfactoren zijn communicatie en het veilig zijn en behartigen van het eigenbelang.

Deze resultaten zijn tevens inzichtelijk in figuur 33.

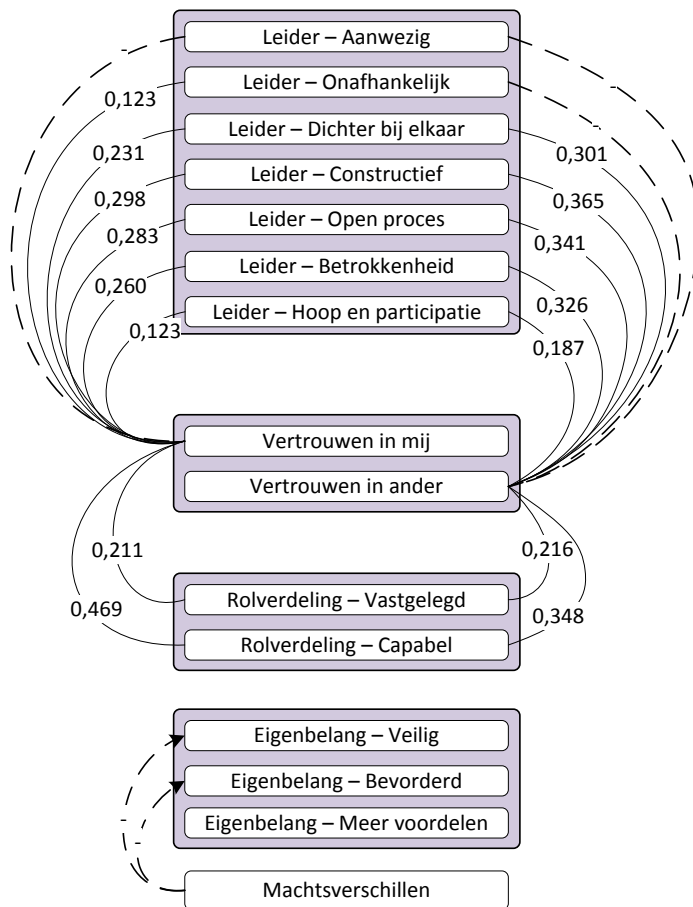


Figuur 33. Succesfactoren met invloed op beslissingen zijn gezamenlijk eigendom

8.8.6 CORRELATIES BINNEN ONAFHANKELIJKE VARIABLEN

Naast de invloed die succesfactoren hebben op de mate van samenwerking bestaat er ook samenhang tussen de succesfactoren. Het is echter onduidelijk welke succesfactor invloed uitoefent en welke beïnvloed wordt. Vandaar dat in het overzicht van de succesfactoren in figuur 34 de verbanden lijnen zijn in plaats van pijlen. Alleen vanaf machtsverschil loopt er een pijl richting het eigenbelang. Het inwoneraantal is namelijk stabiel over de jaren, dus zal ver in het verleden een vergelijkbare waarde hebben.

Het overzicht van de invloed van succesfactoren op elkaar is weergegeven in figuur 34.



Figuur 34. Correlaties tussen de succesfactoren

8.8.7 OVERALL

Uit de bovenstaande resultaten blijkt dat alle succesfactor daadwerkelijk invloed uitoefenen op de mate van samenwerking. Met name de kwaliteiten van de voorzitter, communicatie, het eigenbelang en het hebben van een goede doelstelling zijn belangrijke succesfactoren. De grootste invloed die in dit onderzoek gemeten is 0,56. Dit is de invloed die het bevorderen van het eigenbelang heeft op het halen van betere resultaten door het samenwerkingsverband.

Over het algemeen zijn er per indicator van intergemeentelijke samenwerking de belangrijkste succesfactoren aan te wijzen. Voor het constructief omspringen met verschillen is dit echter moeilijk. Er is slechts één succesfactor die geen invloed heeft. De overige succesfactoren oefenen allemaal invloed uit, maar geen van deze is zeer prominent. Alleen het hebben van vertrouwen speelt een wat grotere rol, maar een echte uitschieter kan dit niet worden genoemd.

Alle bestaande relaties tussen de succesfactoren en de mate van samenwerking zijn getoond in de figuren in paragraaf 8.8. Op basis van dit onderzoek zijn er geen andere relaties dan weergegeven.

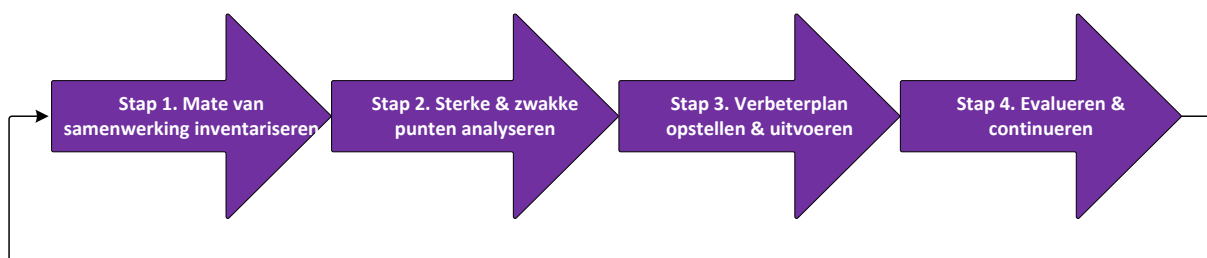
HOOFDSTUK 9 PROCESMODEL TOEPASSING ONDERZOEKSRESULTATEN

Een vervolgstap op de data-analyse, is de toepassing van de onderzoeksresultaten. In dit hoofdstuk wordt een procesmodel beschreven hoe de resultaten ingezet kunnen worden voor de praktijk. Hiermee wordt de vertaalslag gemaakt zodat de gemeenten concrete handvatten krijgen om het samenwerkingsverband te verbeteren. Hiermee wordt de laatste stap gemaakt in het behalen van de doelstelling die luidt:

Het ondersteunen van gemeenten in de verbetering van beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking rondom bedrijventerreinen door inzicht te geven in de succesfactoren van samenwerking.

9.1 OVERZICHT MODEL

Voor de toepassing van de onderzoeksresultaten is een repeterend model ontwikkeld van vier stappen. Dit model is weergegeven in figuur 35 en fungeert als kader om de samenwerking te verbeteren en helpt daarnaast in de communicatie tussen gemeenten en een eventueel adviesbureau.



Figuur 35. Model ter verbetering van samenwerkingsverband

Het vertrekpunt van dit model is gelijk aan de scope van het onderzoek zoals weergegeven in paragraaf 2.5.6. Dat wil zeggen dat de gemeenten al gezamenlijk aan tafel zitten en de focus ligt op het verbeteren van de samenwerking. Het opstarten van een samenwerkingsverband ligt dus buiten de scope van dit model.

9.2 MATE VAN SAMENWERKING INVENTARISEREN

Het doel van de eerste stap is inventariseren hoe het samenwerkingsverband er voor staat. De vragenlijst die in dit onderzoek is gebruikt, wordt eveneens hiervoor gebruikt. Deze vragenlijst is weergegeven in bijlage c. Hiermee wordt geïnventariseerd in welke mate de gemeenten samenwerken en in welke mate de verschillende succesfactoren aanwezig zijn.

De resultaten zal de adviseur met de gemeenten doorspreken. Daarnaast worden de resultaten en de verschillen tussen de gemeenten met het gehele samenwerkingsverband besproken. Hiermee wordt de aanleiding gecreëerd om het samenwerkingsverband te verbeteren. De oorzaak van de

verschillen wordt namelijk duidelijk. Daarnaast wordt het besef vergroot van de eigen positie en die van de andere gemeenten in het samenwerkingsverband.

9.3 STERKE & ZWAKKE PUNTEN ANALYSEREN

Het doel van de tweede stap is creëren van een overzicht sterke en zwakke punten van het samenwerkingsverband. Door middel van het belang van de verschillende succesfactoren kan in dit overzicht eveneens een prioriteit in worden aangegeven.

Om te komen tot een overzicht worden verschillende praktische stappen doorlopen om Tabel 24 in te vullen. In deze cel zijn verschillende gearceerde cellen zichtbaar. Deze arcering geeft aan dat er geen samenhang is tussen de betreffende succesfactor en de indicator van samenwerking.

De stellingen uit stap 1 zijn het vertrekpunt voor het invullen van de onderstaande tabel. Om de tabel in te vullen, moeten echter verschillende bewerkingsstappen worden gedaan. Deze zijn:

1. De respondent heeft de stellingen beantwoord op een vijfpuntsschaal van 'helemaal mee oneens' tot 'helemaal mee eens'. Deze scores worden omgezet in numerieke scores. Zo krijgt 'helemaal mee oneens' de score 1 en 'helemaal mee eens' de score 5.
2. Vul de scores in tabel 24. Sommeer daarvoor:
 - a. De score op een stelling van de succesfactor met;
 - b. De score op een stelling van een indicator van samenwerking.
3. Bepaal per succesfactor het gemiddelde. Vul dit in op de aangegeven plaats in de tabel.

Aan de hand van deze stappen krijgt iedere cel in tabel 24 een score.

Samenwerking										
	Relevante deelnemers		Wederzijdse afhankelijkheid		Constructief omspringen met verschillen		Gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de toekomst		Gezamenlijk eigendom	
1. Competenties van de voorzitter		Gemiddelde score		Gemiddelde score		Gemiddelde score		Gemiddelde score		Gemiddelde score
2. Belangen gemeenten		Gem.		Gem.		Gem.		Gem.		Gem.
3. Rolverdeling		Gem.		Gem.		Gem.		Gem.		Gem.

4. Formele & informele communicatie		Gem.		Gem.		Gem.		Gem.		Gem.
5. SMART doelstelling		Gemiddelde score		Gemiddelde score		Gemiddelde score		Gemiddelde score		Gemiddelde score
6. Vertrouwen		Gem.		Gem.		Gem.		Gem.		Gem.
7. Steun eigen organisatie		Gem.		Gem.		Gem.		Gem.		Gem.
8. Betrokken gemeenten		Gem.		Gem.		Gem.		Gem.		Gem.

Tabel 24. Voorbeeld van een tabel ten behoeve van analyse samenwerkingsverband

Om te komen tot een overzicht van sterke en zwakke punten wordt de tabel op drie manieren bekeken. Allereerst wordt de tabel horizontaal gelezen, zo worden de verschillende succesfactoren beoordeeld en komen tekortkomingen aan het licht. Resultaat hiervan, is dat inzichtelijk is of een succesfactor in zijn geheel ontbreekt of juist niet. Wanneer een succesfactor laag scoort, dient er extra aandacht aan deze succesfactor besteed te worden.

De tweede manier is een verticale benadering van de tabel. Per indicator van samenwerking wordt beoordeeld in welke mate die aanwezig is. Wanneer een indicator beperkt aanwezig is, wordt duidelijk waar het in de samenwerking aan schort. Het resultaat hiervan, is dat inzichtelijk is hoe er gescoord wordt op een indicator van samenwerking. Wordt er slecht gescoord op een bepaalde indicator, bijvoorbeeld 'relevante deelnemers' dan is duidelijk dat dit aandacht verdient.

De derde invalshoek is het beoordelen van de individuele cellen. Alle specifieke sterktes en zwaktes die niet blijken uit de twee voorgaande invalshoeken, komen naar voren. Resultaat hiervan is dat op een hoog detailniveau inzichtelijk is hoe er op de verschillende zaken wordt gescoord en aandachtspunten geformuleerd kunnen worden.

Na het beoordelen van de tabel, wordt de lijst met aandachtspunten geordend. Allereerst gebeurt dit door de 'quick wins' te identificeren. Mogelijkerwijs zijn er verbeterpunten aan te dragen die zeer eenvoudig zijn te realiseren. Deze aspecten worden in ieder geval uitgevoerd.

Ten tweede wordt naar de volgordelijkheid van de succesfactoren gekeken. In 0 is per indicator van samenwerking naar de verschillende succesfactoren gekeken. Wordt dit samengevat dan ontstaat het totaalbeeld zoals weergegeven in figuur 36. Door middel van de grootte van het lettertype is aangegeven welke factor het belangrijkste is voor het functioneren van het samenwerkingsverband. Hieruit blijkt dat de competenties van de voorzitter, de belangen van de gemeenten en het hebben van een rolverdeling de belangrijkste succesfactoren zijn om de intergemeentelijke samenwerking te verbeteren. De invloed van de succesfactoren is op analoge wijze doorgevoerd in tabel 24. Dit blijkt onder andere uit de volgordelijkheid van de succesfactoren en de nummers één tot en met acht voor de succesfactoren.



Figuur 36. Succesfactoren van samenwerking gesorteerd naar invloed op samenwerking

Deze volgordelijkheid van de succesfactoren bepaalt tevens de ordening van de aandachtspunten. Wanneer er dus een lage score bovenin de tabel staat, is dit belangrijker om te verbeteren dan een lage score onderin de tabel.

Op basis van deze ordening van de aandachtspunten is de prioriteitenlijst gerealiseerd. Hierdoor is inzichtelijk wat de meest urgente problemen van het samenwerkingsverband zijn die verbeterd dienen te worden. Deze prioriteitenlijst

9.4 VERBETERPLAN OPSTELLEN & UITVOEREN

Het doel van de derde stap, is de ontwikkeling van een concreet actieplan. In de vorige stap zijn de scores per stelling, en de gemiddelden per succesfactor, geanalyseerd. Door in deze stap specifiek aandacht te richten op de individuele stellingen wordt duidelijk welk onderdeel van een succesfactor beïnvloed moet worden. Het samenwerkingsverband dient hier vervolgens zelf tijd voor vrij te maken om het geheel te verbeteren. Dit kan betekenen dat de inhoud tijdelijk minder aandacht krijgt, omdat er tijd in de sociologische aspecten dient te worden gestoken.

Op welke wijze de succesfactoren beïnvloed moeten worden, is op basis van dit onderzoek niet te concluderen. De procesmanagers van PRC dienen dit op basis van kennis en ervaring vorm te geven. Door de combinatie van dit onderzoek met de bestaande kennis, kan het samenwerkingsverband effectief inzetten op verbetering.

9.5 EVALUEREN & CONTINUEREN

Zoals aangegeven is het een repeterend model. Na de eerste verbeteringen dient er geëvalueerd te worden. Dit gebeurt door middel van de vragenlijst die eveneens in de eerste stap is gebruikt. Hieruit blijkt of er veranderingen zijn opgetreden ten opzichte van de startpositie.

Het opnieuw invullen van de vragenlijst kan tevens de input zijn om het samenwerkingsverband opnieuw te analyseren. Wanneer het proces meerdere keren per jaar wordt opgezet zal het samenwerkingsverband in staat zijn een continue verbetering te realiseren. Hiermee zijn ze in staat passend intergemeentelijk beleid te realiseren en daarmee de leegstand en herstructurering van bedrijventerreinen te verbeteren.

HOOFDSTUK 10 CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

Dit onderzoek richt zich op succesfactoren van intergemeentelijke samenwerking. Hierbij is de problematiek van bedrijventerreinen onderzocht waarbij overschot wordt gecreëerd door beperkte samenwerking tussen gemeenten. Aangezien de Rijksoverheid en provincie deadlines hebben gesteld om te komen tot samenwerking, hebben de gemeenten al overleg met elkaar. Dit onderzoek richt zich echter op de verbetering van deze samenwerking, zodat ze gemeenschappelijk beleid voor bedrijventerreinen gaan voeren.

Om dit te realiseren worden in dit hoofdstuk allereerst enkele conclusies over de literatuur van samenwerking gegeven. Vervolgens worden pragmatische lessen getrokken voor de Nederlandse gemeenten, adviesbureau PRC en de Universiteit Twente. Het geheel wordt afgesloten met aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Met het uitwerken van deze zaken wordt de doelstelling van dit onderzoek behaald die luidt:

Het ondersteunen van gemeenten in de verbetering van beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking rondom bedrijventerreinen door inzicht te geven in de succesfactoren van samenwerking.

Aan het behalen van deze doelstelling liggen twee onderzoeksvragen ten grondslag. Deze worden achtereenvolgend besproken. De onderzoeksvragen luiden:

Welke succesfactoren zijn op basis van de literatuur over (publieke) samenwerking te herkennen voor beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking?

Welke van de geïnventariseerde succesfactoren spelen in welke mate een rol in de praktijk van beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking rondom bedrijventerreinen?

10.1 CONCLUSIES

In dit onderzoek zijn de succesfactoren van intergemeentelijke samenwerking vastgesteld. Vertrekpunt hierbij is de sociologische literatuur over samenwerking. Hierbij lag de focus op de literatuur die zich richt op publieke samenwerking; dit was echter beperkt aanwezig.

Op basis van de literatuur is bepaald hoe samenwerking gemeten kan worden. Daarnaast zijn acht te onderzoeken succesfactoren geïdentificeerd. Het belang van de verschillende succesfactoren en hoe deze benut kunnen worden, wordt in deze paragraaf uitgewerkt.

10.1.1 TOEPASBAARHEID VOOR DE NEDERLANDSE GEMEENTEN

Op basis van de literatuur is bepaald welke indicatoren van samenwerking te herkennen zijn. De vijf indicatoren van intergemeentelijke samenwerking zijn:

- De relevante gemeenten nemen deel;
- er is sprake van wederzijdse afhankelijkheid tussen de gemeenten;
- er wordt constructief omgesprongen met de verschillen tussen gemeenten;

- er is sprake van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de toekomst;
- de gemaakte beslissingen zijn gezamenlijk eigendom en daar wordt naar gehandeld.

Om het belang van de acht succesfactoren te bepalen, is de samenhang tussen de succesfactoren en de vijf indicatoren van samenwerking bepaald. Hieruit volgt het belang van de succesfactoren wat is weergegeven in figuur 37. Door middel van de grootte van het lettertype is aangegeven welke factor het belangrijkste is voor het functioneren van het samenwerkingsverband. Hieruit blijkt dat de competenties van de voorzitter, de belangen van de gemeenten en het hebben van een rolverdeling de belangrijkste succesfactoren zijn om de intergemeentelijke samenwerking te verbeteren.



Figuur 37. Overzicht van de succesfactoren aan de hand van een tagcloud

Geen enkele succesfactor is randvoorwaardelijk voor het functioneren van het samenwerkingsverband. De factoren hebben een relatief zwakke samenhang met samenwerking, waardoor ze gezamenlijk nodig zijn om de samenwerking te beïnvloeden. Dit is logisch, omdat er verschillende factoren zijn die invloed hebben op de samenwerking. Gezamenlijk hebben ze daardoor een grotere invloed, maar individueel heeft een factor een beperkte invloed op het functioneren van het samenwerkingsverband.

Voor de gemeenten is het relevant hun samenwerkingsverband te kunnen verbeteren. Hiervoor worden de drie belangrijkste succesfactoren beknopt uitgewerkt. Deze factoren zijn:

- De competenties van de voorzitter. De voorzitter moet in staat zijn de gemeenten dichter bij elkaar te brengen, een open en constructief samenwerkingsverband te creëren, hoop te behouden bij tegenvallers en zorgen voor een hoge betrokkenheid. Deze competenties hebben een positief effect op het ervaren van de wederzijdse afhankelijkheid, het constructief omspringen met verschillen en het nemen van gezamenlijke verantwoordelijkheid.
- Het eigenbelang van de deelnemende gemeenten. Van alle gemeenten dient het eigenbelang inzichtelijk te zijn en is helder welke behoeften zij hebben. Op basis hiervan wordt gezocht naar een resultaat dat voor alle deelnemende gemeenten meerwaarde oplevert.
- Het opstellen van een rolverdeling. Door de rolverdeling wordt onder andere duidelijk wie in het samenwerkingsverband welke functie op zich neemt en op welke wijze de interactie

tussen de gemeenten plaatsvindt. Dit vermindert onzekerheden in het proces, wat positief bijdraagt aan het ontwikkelen van de samenwerking.

Voor gemeenten zijn de succesfactoren van samenwerking relevant, omdat het handvatten biedt hun eigen samenwerking te verbeteren. Het eerste handvat is het overzicht van de indicatoren van samenwerking en de succesfactoren. Hiermee kunnen gemeenten de mate van samenwerking en de aanwezigheid van succesfactoren inventariseren. Zo kan een beoordeling van het eigen samenwerkingsverband worden opgesteld.

Het tweede handvat ligt in het verlengde hiervan. Door het analyseren van de inventarisatie wordt duidelijk wat de sterke en zwakke punten van het samenwerkingsverband zijn. Daarmee worden de aandachtspunten van het samenwerkingsverband duidelijk en kunnen de samenwerkende gemeenten effectief inzetten op verbetering. Hoe de gemeenten de succesfactoren kunnen beïnvloeden, is op basis van dit onderzoek niet te zeggen. Een adviesbureau met ervaring in het vakgebied procesmanagement zou hier een goede rol in kunnen vervullen.

Naast de succesfactoren zijn er eveneens factoren waarvan een belangrijke invloed op basis van literatuur werd verwacht, maar welke niet aanwezig was. Dit is het geval bij de twee onderstaande factoren:

- De onafhankelijkheid van de voorzitter. Uit het onderzoek blijkt dat de onafhankelijkheid van de voorzitter niet relevant is voor het functioneren van het samenwerkingsverband. Er dient dus niet gezocht te worden naar een onafhankelijke voorzitter, maar juist naar een competente voorzitter.
- Het machtsverschil tussen gemeenten op basis van inwoneraantallen. Verschillende provincies hebben aangegeven dat kleine en grote gemeenten moeizaam samenwerken. Oorzaak hiervan is het machtsverschil dat hieruit voortkomt. Machtsverschillen op basis van inwoneraantal spelen volgens dit onderzoek echter geen rol in het functioneren van een samenwerkingsverband.

10.1.2 TOEPASBAARHEID VOOR PRC

Voor adviesbureau PRC wordt op drie vlakken waarde geboden wat in de komende paragrafen wordt uitgewerkt. Allereerst met kennis waarom gemeenten bedrijventerreinen aanbieden, ten tweede een uitbreiding van het procesmanagement met kennis over samenwerking. Ten derde is een model en communicatiemiddel ontwikkeld wat de procesmanager kan ondersteunen bij het stellen van prioriteiten in de begeleiding van een intergemeentelijk samenwerkingsverband.

Allereerst heeft dit onderzoek heeft inzichtelijk gemaakt dat gemeenten bedrijventerreinen aanleggen om de lokale werkgelegenheid te stimuleren en inkomsten te genereren. In het verleden konden gemeenten handelen vanuit het vertrekpunt dat de terreinen toch wel verkocht zouden worden. Inmiddels zijn de tijden veranderd. Het bedrijfsleven opereert als afnemer van bedrijventerreinen op bovenlokaal niveau terwijl gemeenten op lokaal niveau opereren. Hierdoor worden gemeenten elkaars concurrenten. In combinatie met het verleden waarin de gemeenten hun terreinen toch wel afzetten, leidt dit tot overproductie en daarmee leegstand van bedrijventerreinen.

Door deze kennis zijn de motieven en werkwijzen van gemeenten helder. Voor de interactie met gemeenten is deze informatie relevant, omdat het inzicht geeft in mogelijke moeilijkheden die een potentiële opdrachtgever kan hebben.

Ten tweede biedt dit onderzoek meerwaarde door de kennis die is toegevoegd over samenwerking. Deze kennis kan door adviesbureau PRC worden toegepast in het procesmanagement. Een interessante bevinding uit dit onderzoek is de beperkte relevantie van de onafhankelijkheid van de voorzitter, terwijl de literatuur dit als belangrijke succesfactor aandraagt. Als een adviseur van PRC de voorzittersrol op zich neemt voor het verbeteren van een bestaand samenwerkingsverband, dient er met name op de competenties gefocust te worden. Daarbij zijn de 'soft-skills' vooral van belang zoals het vergroten van de betrokkenheid en het dichterbij elkaar brengen van de gemeenten.

Een tweede bevinding is dat de belangen van gemeenten belangrijk zijn voor een intergemeentelijke samenwerking. Dit ligt in lijn met de verwachtingen, aangezien belangen een prominente rol spelen bij strategische vraagstukken. Gemeenten zien het aangaan van een samenwerking als een strategische keuze. Bij het begeleiden van een samenwerkingsverband dient de adviseur van PRC hier aandacht aan te besteden.

Het derde onderdeel van meerwaarde is een model dat is ontwikkeld. In Figuur 38 zijn de stappen van dit model weergegeven.



Figuur 38. Model ter verbetering van samenwerkingsverband

In de eerste stap van dit model wordt op basis van een vragenlijst de mate van samenwerking en de aanwezigheid van succesfactoren gemeten. Door deze resultaten met de gemeenten van het samenwerkingsverband te bespreken wordt inzichtelijk in welke mate er wordt samengewerkt.

Door het analyseren van de resultaten in de tweede stap worden de sterke en zwakke punten van het samenwerkingsverband duidelijk. Uit de onderzoeksresultaten is het belang van de verschillende succesfactoren duidelijk. Hiermee kan een adviseur van PRC op basis van het model vaststellen door middel van welke succesfactoren het samenwerkingsverband verbeterd kan worden.

De adviseur stelt in de derde stap een verbeterplan op die hij bespreekt met de gemeenten van het samenwerkingsverband. Hieruit volgen concrete acties ter verbetering.

Uiteindelijk wordt door middel van dezelfde vragenlijst de vorderingen geëvalueerd. Zo is duidelijk of er sprake is van verbetering. Door dit proces meerdere keren per jaar te herhalen kan een continue verbetering van het samenwerkingsverband worden gerealiseerd.

10.1.3 TOEPASBAARHEID VOOR DE UNIVERSITEIT TWENTE

Voor de wetenschap vormt dit onderzoek naar succesfactoren van intergemeentelijke samenwerking een aanvulling op de literatuur. Dit onderzoek heeft als vertrekpunt de sociologische literatuur door te werken met onder andere Gray (1989). Hiermee is een ander vertrekpunt gekozen, omdat onderzoeken binnen de Ruimtelijke Ordening vaak de literatuur over procesmanagement als vertrekpunt nemen.

Dit onderzoek heeft de volgende zaken inzichtelijk gemaakt:

- De indicatoren waarmee de mate van samenwerking kan worden gemeten;
- De succesfactoren die volgens de literatuur invloed hebben op een (publieke) samenwerking;
- De mechaniek waarmee de succesfactoren invloed uitoefenen op de indicatoren van samenwerking;
- De mate van invloed die de succesfactor uitoefent op de samenwerking;
- Het belang van de verschillende succesfactoren voor een intergemeentelijk samenwerkingsverband.

Voor vervolgonderzoek naar de succesfactoren van intergemeentelijke samenwerking wordt aangeraden te werken met Gray (1989) en Mattessich et al. (2004). Hiermee wordt wetenschappelijke waarde en toepasbaarheid met elkaar gecombineerd.

Bardach (1998) werkt in beschrijvende vorm samenwerking uit. McGuire (2006) is een relatief kleinschalig onderzoek waardoor niet alle facetten van samenwerking uitgebreid beschreven worden. Selin & Chavez (1995) is sterk gefundeerd op Gray (1989). Voor sociologisch vervolgonderzoek wordt Gray (1989) en Mattessich et al. (2004) dus aangeraden.

10.2 AANBEVELINGEN

10.2.1 AANBEVELINGEN VOOR DE NEDERLANDSE GEMEENTEN

Uit dit onderzoek blijkt wanneer er sprake is van samenwerking en welke succesfactoren de samenwerking beïnvloeden. Met deze informatie kunnen gemeenten hun samenwerkingsverband beoordelen.

De tweede stap die gemeenten kunnen nemen is een analyse uitvoeren. Hieruit volgen de sterke en zwakke punten van het samenwerkingsverband.

Op basis van de analyse kunnen de gemeenten vervolgens een gezamenlijke verbeteragenda opstellen. De agenda helpt voor het verbeteren van het samenwerkingsverband op de langere termijn. Voor de korte termijn is het eveneens goed, omdat het opstellen van de agenda een middel voor discussie is. Hieruit blijkt welke intenties de verschillende gemeenten met het samenwerkingsverband hebben. Het verbeteren van het samenwerkingsverband kan dus al beginnen bij het opstellen van de agenda daarvoor.

De oorzaak van het overschot in bedrijventerreinen, ligt in de beperkte afstemming van de planning tussen gemeenten. Naast het opbouwen van een samenwerking, dient de gezamenlijke planning goed te functioneren. Wanneer de gemeenten hiervoor een gezamenlijk onderzoek uitvoeren levert

dit bruikbare resultaten, en zorgt dat eveneens voor een gezamenlijk vertrekpunt. Daarmee is dit een inhoudelijke aanbeveling voor het samenwerkingsverband om het beleid op te baseren.

Met het vormgeven van de samenwerking en een gezamenlijke planning van bedrijventerreinen kan er regionaal beleid voor bedrijventerreinen gevoerd worden. Dit resulteert in een passend aanbod van bedrijventerreinen, waardoor het overschot van bedrijventerreinen vermindert.

Overigens kunnen de resultaten mogelijk ook een verbetering in de samenwerking bieden voor andere sectoren zoals de kantoren- en woningmarkt.

10.2.2 AANBEVELINGEN VOOR PRC

Adviesbureau PRC ondersteund in verschillende projectmanagers door middel van risicomanagement. Door de toenemende complexiteit van bouwprojecten wordt de afstemming tussen partijen steeds belangrijker. Daarmee kan een slecht functionerend samenwerkingsverband problemen veroorzaken waardoor projectdoelen wat betreft budget, planning en kwaliteit niet gehaald worden. De resultaten van dit onderzoek kunnen daardoor gebruikt worden voor het managen van projectrisico's.

Het borgen van deze kennis is hiervoor benodigd. De procesmanagers dienen de kennis als standaardbagage met zich mee te dragen. Daarmee zijn ze beter in staat de projectrisico's te herkennen en te beheersen.

Voor het beïnvloeden van de succesfactoren is het aan te bevelen concrete verbeteracties voor de succesfactoren te inventariseren. Hierbij kan gedacht worden aan een dag teambuilding voor bijvoorbeeld het opbouwen van vertrouwen of de inzet van een stakeholderanalyse om de belangen van alle gemeenten te inventariseren.

10.2.3 AANBEVELINGEN VOOR DE UNIVERSITEIT TWENTE

Dit onderzoek heeft vanuit een sociologische invalshoek de thematiek van samenwerking benaderd. Over het algemeen wordt de literatuur van het procesmanagement als vertrekpunt genomen. Hierdoor zijn enkele onverwachte resultaten ontstaan zoals een relatief onbelangrijke positie van vertrouwen terwijl dit in de literatuur en de praktijk als een belangrijke factor wordt beschouwd. De eerste aanbeveling is om vervolgonderzoek te verrichten wat het verschil kan verklaren tussen de sociologische- en procesmanagement literatuur.

De resultaten van dit onderzoek laten enkele relaties tussen de succesfactoren en de mate van samenwerking zien, die niet op basis van de literatuur onderbouwd kunnen worden. Voor de Universiteit Twente is dit de tweede aanbeveling om hier vervolgonderzoek naar te verrichten. Dit zou een verdere verdieping van de theorie op kunnen leveren die gemeenten ondersteunt in het komen tot afstemming. De relaties die voornamelijk interessant zijn om te onderzoeken, zijn:

- De relatie tussen de succesfactoren 'eigenbelang van gemeenten' met de verschillende indicatoren van samenwerking. Dit is een belangrijke succesfactor voor intergemeentelijke samenwerking, maar onduidelijk is op welke manier ze de samenwerking beïnvloedt;

- De invloed van succesfactor 'competenties van de voorzitter' en 'het SMART formuleren van de doelstelling' op de indicator van samenwerking 'gezamenlijk eigendom van beslissingen'. Deze relatie wordt niet uitgewerkt in de literatuur;
- De mechaniek waardoor de succesfactor 'communicatie' invloed uitoefent op de verschillende indicatoren van samenwerking. Deze relatie wordt niet uitgewerkt in de literatuur.

Ten derde blijkt uit dit onderzoek dat sommige relaties niet bestaan, terwijl deze op basis van de literatuur en interviews wel verwacht werden. Op basis van uitspraken van verschillende provincies is het machtsverschil tussen gemeenten gemeten op basis van verschil in inwonersaantal. Deze indicator van macht vertoont geen invloed op de samenwerking. Mogelijkerwijs zijn er andere indicatoren van macht die wel van invloed zijn. Bijvoorbeeld de financiële weerbaarheid van de gemeenten. De derde aanbeveling richt zich hiermee op een verdieping in de machtsverschillen tussen gemeenten en de invloed die dit heeft op de samenwerking.

Een vierde aanbeveling is een verdiepend onderzoek naar het beïnvloeden van de succesfactoren. In dit onderzoek is geen aandacht besteed aan beïnvloeding. Om de resultaten een grotere praktische meerwaarde te geven, is dit een goede stap voor vervolgonderzoek.

HOOFDSTUK 11 REFLECTIE

Gedurende het onderzoek zijn er verschillende beslissingen gemaakt die van invloed zijn op de resultaten. Beslissingen die gemaakt zijn gedurende het onderzoeksproces die van invloed zijn worden besproken in paragraaf 11.1. De onverwachte onderzoeksresultaten worden besproken in paragraaf 11.2.

Met deze terugblik wordt dit onderzoeksverslag afgesloten.

11.1 REFLECTIE OP DE ONDERZOEKSAANPAK

Zoals aangegeven gebruikt dit onderzoek sociologische literatuur. In deze literatuur was samenwerking hoofdzak en de succesfactoren bijzaak. Dit komt terug in het theoretisch kader van deze twee onderdelen. De theorie over de succesfactoren kon niet altijd zo goed onderbouwd worden als gewenst was. Naast het type literatuur komt dit ook voort uit het gebrek aan literaire werken met zowel wetenschappelijk niveau als toepasbaarheid op intergemeentelijke samenwerking. De combinatie van Gray (1989) en Mattessich et al. (2004) voldoet aan deze beiden, maar er is niet één individueel werk waar op gebouwd kan worden. Dit zal zijn weerslag hebben gehad op het literair kader met betrekking tot succesfactoren.

De tweede opmerking kan geplaatst worden bij de vertaalslag van literatuur naar vragenlijst. In de vorige paragraaf is al aangegeven dat de stelling met betrekking tot vertrouwen mogelijk sociaal wenselijke antwoorden heeft gekregen. Een andere stelling die onverwachte resultaten opleverde is:

Zonder overleg met de andere gemeente(n) is mijn gemeente ook in staat effectief en tijdig te reageren op de beleidsmatige problematiek van bedrijventerreinen.

Deze stelling is één van de twee stellingen met betrekking tot wederzijdse afhankelijkheid. De getoonde stelling had echter veel minder correlaties dan de andere stelling. Een mogelijke oorzaak is de formulering van deze stelling. Het is een relatief complexe formulering met daarin de term 'zonder' waardoor de respondent de stelling in zijn hoofd negatief moet beantwoorden. Daarnaast komt de term 'ook' er in voor, wat hem extra ingewikkeld maakt. Mogelijk dat deze formulering er toe heeft geleid dat de stelling moeilijk te beantwoorden was voor de respondent en daardoor andere resultaten opleverde.

Hetzelfde verschijnsel is eveneens opgetreden bij één van de twee stellingen die gericht is op het constructief omspringen met verschillen. De stelling luidt:

Mijn gemeente heeft een betere integrale opvatting van het probleem, dan de andere gemeente(n) in het samenwerkingsverband.

Aangezien de respondent hier een waardeoordeel over zichzelf ten opzichte van een andere gemeente dient te geven, is dit gevoelige informatie. Mogelijkerwijs hebben de respondenten hier ontwijkend op gereageerd waardoor deze stelling geen samenhang heeft met een succesfactor.

Aan dit onderzoek heeft ruim 50% van het totaal aantal gemeenten deelgenomen. Dit heeft gezorgd voor een hoge betrouwbaarheid. Vermoedelijk ligt het deelnemerspercentage hoger door de actualiteit van het onderwerp, het belonen van de respondent door middel van de resultaten en een professionele en persoonlijke benadering van de respondent. Vooral aan het laatste aspect is veel aandacht besteed. Door middel van een vooraankondiging, een email met persoonlijke aanhef en een verwijzing naar een voor de respondent bekend persoon is de enquête onder de aandacht gebracht.

De persoon die voor de respondent bekend is, is de persoon die de contactgegevens heeft verstrekt. In de meeste gevallen was dit een medewerker van de provincie. Of de gemeentelijke beleidsadviseur een positieve of negatieve relatie heeft met de provinciale medewerker, kan van invloed zijn op de deelname aan het onderzoek en de beantwoording van de stellingen. Deze veronderstelling kan echter niet geverifieerd worden op basis van de onderzoeksresultaten.

Overige aanleidingen om beïnvloeding van de respondent te veronderstellen zijn niet gevonden.

11.2 REFLECTIE OP DE RESULTATEN

In de conclusies en aanbevelingen zijn enkele resultaten besproken die opmerkelijk zijn. In deze paragraaf worden deze bijzondere uitkomsten besproken en waar mogelijk verklaard.

De eerste opvallende bevinding, is het lage belang van vertrouwen. In andere onderzoeken in de Ruimtelijke Ordening komt juist het aspect ‘vertrouwen’ als zeer belangrijk naar boven.

Mogelijkerwijs is het in dit onderzoek laag geëindigd, omdat de betreffende stellingen uitnodigen tot sociaal wenselijke antwoorden. De stelling die is opgenomen luiden:

Mijn gemeente vertrouwde de andere gemeente(n) van het samenwerkingsverband volledig.

De andere gemeente(n) van het samenwerkingsverband hadden volledig vertrouwen in mijn gemeente.

De reden om deze stellingen op te nemen, is dat het meten van vertrouwen complex is. Hierdoor is de keuze gemaakt om het niet op andere wijze meetbaar te maken, maar er direct naar te vragen. Mogelijkerwijs heeft deze keuze er toe geleid dat vertrouwen lager scoort in vergelijking met andere onderzoeken.

Een tweede opmerking die geplaatst kan worden bij de onderzoeksresultaten, is dat geen enkele succesfactor ingaat op de inhoud van de samenwerking, zoals het afstemmen van milieuklassen. Dit wordt verklaard door het sociologische vertrekpunt. Geen van de auteurs heeft de inhoud van samenwerking benoemd als succesfactor. Dit is te verwachten, aangezien de inhoud buiten de scope van sociologisch onderzoek valt. Daarnaast kan men zich afvragen in hoeverre de inhoud bepalend is of een samenwerking slaagt. Uiteindelijk is bepalend hoe de betrokken personen omspringen met de inhoud; dit bepaalt of een samenwerking wel of niet succesvol kan worden.

Het derde opmerkelijke aspect is dat machtsverschil op basis van inwoneraantallen geen invloed uitoefent op de samenwerking. Het meten van macht op basis van inwoneraantallen is gebeurd op

basis van uitspraken van provincies. Uit het onderzoek blijkt dat dit geen invloed heeft. Mogelijk dat een andere indicator van macht wel invloed heeft. Hierbij kan gedacht worden aan de financiële weerbaarheid van een gemeente of het aantal hectare bedrijventerrein.

Het vierde opvallende resultaat is dat de succesfactoren 'communicatie' en 'vertrouwen' niet gecorreleerd zijn. In de literatuur worden deze factoren vaak gezamenlijk benoemd. De wetenschap is er bij deze factoren echter nog niet uit wat oorzaak en gevolg is. Gezien deze discussie werd een sterke correlatie tussen deze beide factoren verwacht, maar de onderzoeksresultaten laten geen correlatie zien. Mogelijk dat dit wordt veroorzaakt door de stellingen die gebruikt zijn voor vertrouwen. Meer hierover is eerder in deze paragraaf uitgewerkt.

Bij de analyse van resultaten ontstond in eerste instantie verwarring. De invloed van de succesfactoren op de indicatoren van samenwerking is namelijk gering. Over het algemeen gaf de regressie een resultaat rond de 0,25 wat veelal getypeerd wordt als een zwakke relatie. Dit bleek echter logisch, aangezien verschillende succesfactoren invloed uitoefenen op de indicator van samenwerking. Wanneer er dan bij alle succesfactoren een sterke samenhang zou zijn, dan zouden de factoren gezamenlijk extreem veel invloed uitoefenen. De lage waarden voor de relaties zijn daarmee te verklaren.

Naast onverwachte bevindingen ontbreekt er tevens een resultaat wat bij de aanvang van het onderzoek verwacht werd. Uit het onderzoek blijkt dat samenwerking mensenwerk is. Door de sociologische insteek werd verwacht dat het 'type persoon' een succesfactor van samenwerking zou zijn. In de literatuur wordt echter iemands persoonskenmerken zoals extraversie, emotionele stabiliteit of zorgvuldigheid niet aangehaald als succesfactor.

BIBLIOGRAFIE

- Bakker, J. (2002). Intergemeentelijke samenwerking in vele maten. *Bestuursmiddelen* , 7-12.
- Bardach, E. (1998). *Getting agencies to work together. The practice and theory of managerial craftsmanship*. Washington D.C.: Brookings Institution Press.
- Bestuurlijke Werkgroep Uitvoeringsstrategie (her)ontwikkeling bedrijventerreinen. (2009). *Regionale kansen voor kwaliteit. Handreiking voor uitvoeringsstrategieën in provinciaal en (inter) gemeentelijk bedrijventerreinenbeleid*. Den Haag: Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer.
- Brace, N., Kemp, R., & Snelgar, R. (2006). *SPSS for Psychologists*. New York: Palgrave Macmillan.
- Brown, J. D. (2011). Likert items and scales of measurement? *SHIKEN: JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter* , 10-14.
- Bruil, P., Molen, G. v., & Dijk, E.-J. v. (2010, Januari). *Verkenning regionale samenwerking bedrijventerreinen*. Opgeroepen op November 13, 2010, van Kennisplatform intergemeentelijke samenwerking:
http://www.platformintergemeentelijkesamenwerking.nl/uploads/documenten/09_128_eindrapport_bzk_januari_2010_1.pdf
- Bueren, E. v., & Heuvelhof, E. t. (2005). Improving governance arrangements in support of sustainable cities. *Environment and Planning B: Planning and Design* , 47-66.
- CBS Statline. (2009, november 09). *CBS*. Opgeroepen op november 05, 2010, van Bodemgebruik in Nederland vanaf 1996:
<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=70262ned&D1=10&D2=0,7,11-13,16,101-773&D3=I&HDR=T&STB=G1,G2&CHARTTYPE=1&VW=T>
- Colstee, F. (Regisseur). (2007). *Bedrijventerreinen kunnen veel mooier* [Film].
- Dawes, S. S., & Eglene, O. (2008). *New models of collaboration for delivering e-government services: A dynamic model drawn from multi-national research*. Albany: Center for Technology in Government.
- Dinteren, J. v. (2008). *Bedrijventerreinen als speelveld*. Nijmegen: Royal Haskoning, Adviesgroep Strategie & Proces.
- Duysters, G., & Oord, A. v. (2002). *Handboek Strategische Allianties*. 's-Hertogenbosch: Technische Universiteit Eindhoven.
- Gajda, R. (2004). Utilizing Collaboration Theory to Evaluate Strategic Alliances. *American Journal of Evaluation* , 65-77.
- Gemeente Ooststellingwerf. (2010, juni 15). *Persberichten 2010*. Opgeroepen op november 11, 2010, van Gemeente Ooststellingwerf:
<http://www.ooststellingwerf.nl/sjablonen/2/infotype/webpage/view.asp?objectID=4097>

- Gray, B. (1989). *Collaborating. Finding common ground for multiparty problems*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Haveri, A. (2006). Complexity in local government change. Limits to rational reforming. *Public Management Review* , 31-46.
- Heuvel, H. v., & Wit, A. d. (2009). *Durf te twijfelen en deel dilemma's. Bestuurders over intergemeentelijke samenwerking*. Den Haag: Shared Services bij de Overheid.
- Hulst, R., & Montfort, A. v. (2007). *Inter-municipal cooperation in Europe*. Dordrecht: Springer.
- Jamieson, S. (2004). Likert scales: how to (ab)use them. *Medical Education* , 1212-1218.
- Janssen, P., & Zwaan, L. (2005, april 26). *Shared service centers in gemeenten. Een onderzoek onder burgemeesters*. Opgeroepen op november 5, 2010, van Leeuwendaal: <http://www.leeuwendaal.nl/Uploads/Files/RapportSSC-def-S.pdf>
- Jones, C., Hesterly, W. S., & Borgatti, S. P. (1997). A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. *The Academy of Management Review* , 911-945.
- Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid. (2010). *Krimp en Mobiliteit. Gevolgen van demografische veranderingen voor mobiliteit*. Den Haag: Ministerie van Verkeer en Waterstaat.
- Korsten, A. (2007). *Netwerkmanagement*. Opgeroepen op November 13, 2010, van Homepage prof. dr. A.F.A. Korsten: <http://www.arnokorsten.nl/PDF/Organiseren%20en%20mgmt/Netwerkmanagement%20%20een%20kennismaking.pdf>
- Korsten, A., Becker, B., & Kraaij, T. v. (2006). *Samenwerking beproefd*. Heerlen/Arnhem: Sdu Uitgevers bv.
- Kuks, S., & Bressers, H. (2000, december 15). *Governance patronen als verbreding van het beleidsbegrip*. Opgeroepen op november 15, 2010, van University of Twente publications: <http://doc.utwente.nl/43063/>
- Lui, S. S., & Lu, Y. (2002). Managing the Inter-Firm Cooperation Process: Exploratory Case Studies of Hong Kong Architects and Contractors. *Asia Pacific Journal of Management* , 503–523.
- Lundin, M. (2007a). Explaining Cooperation: How resource interdependency, goal congruence, and trust affect joint actions in policy implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory* , 651-672.
- Lundin, M. (2007b). When Does Cooperation Improve Public Policy Implementation? *Policy Studies Journal* , 629-652.
- Majumdar, D. (2006). Collaboration among government agencies with special reference to new zealand: a literature review. *Social Policy Journal of New Zealand* (27), 183-198.
- Mattessich, P. W., Murray-Close, M., & Monsey, B. R. (2004). *Collaboration: what makes it work*. Saint Paul: Wilder Publishing Center.
- McGuire, M. (2006). Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It. *Public Administration Review* , 33-43.

- Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics. *Advances in Health Sciences Education* , 625-632.
- O'Brien, G. (1968). The Measurement of Cooperation. *Organizational behavior and human performance* , 427-439.
- Olden, H. (2010a). Planning van bedrijventerrein is niet gericht op vraag van bedrijven. *TPEdigitaal* , 39-55.
- Olden, H. (2010b). *Uit voorraad leverbaar*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Overheid.nl. (2010). *Overheid.nl*. Opgeroepen op november 15, 2010, van Wat is de gemeente: <http://www.overheid.nl/zowerktdeoverheid/wievormendeoverheid/degemeente>
- Palstra, R. (2007). *Samenwerking tussen gemeenten op basis van de Wgr*. Den Haag: Vereniging van Nederlandse Gemeenten.
- Pröpper, I., Kessens, H., & Weststeijn, E. (2005, Augustus 5). *Trendstudie – Samenwerking decentrale overheden*. Opgeroepen op November 13, 2010, van Partners + Pröpper: <http://www.partnersenpropper.com/upload/artikelen/b7591ee9a1ef8060502cf02bb84d0fad.pdf>
- Rea, L. M., & Parker, R. A. (1992). *Designing and conducting survey research*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Rees, D. (1987). *Foundations of Statistics*. London: Chapman & Hall.
- Segeren, A., Needham, B., & Groen, J. (2005). *De markt doorgrond. Een institutionele analyse van grondmarkten in Nederland*. Rotterdam: NAI Uitgevers.
- Selin, S., & Chavez, D. (1995). Developing a Collaborative Model for Environmental Planning and Management. *Environmental Management* , 189-195.
- Takahashi, L. M., & Smutny, G. (2002). Collaborative Windows and Organizational Governance: Exploring the Formation and Demise of Social Service Partnerships. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* , 165-185.
- Taskforce (her)ontwikkeling Bedrijventerreinen. (2009). Kansen voor kwaliteit.
- Thomas, K. W. (1988). The conflict-handling modes. Toward more precise theory. *Management Communication Quarterly* , 430-436.
- Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review* , 20-32.
- TU Delft & Inbo. (2010). *Van bedrijventerrein naar werkmilieu*. Delft: TU Delft.
- Tweede Kamer. (2008). Herstructurering van bedrijventerreinen. *Vergaderjaar 2008–2009, 31 760, nrs. 1–2* . 's-Gravenhage, Zuid-Holland, Nederland: Sdu Uitgevers.
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (2004). *Succesfactoren van intergemeentelijke samenwerking op economisch gebied. Handreiking voor lokale bestuurders*. Den Haag: VNG Uitgeverij.

- VRM, M. v., EZ, M. v., IPO, & VNG. (2009). *Convenant bedrijventerreinen 2010-2020*. Den Haag.
- Weterings, A., Knoben, J., & Amsterdam, H. v. (2008). *Werkgelegenheidsgroei op bedrijventerreinen*. Den Haag/Bilthoven: Planbureau voor de Leefomgeving.
- Wikipedia. (2010, november 7). *Beleid*. Opgeroepen op november 15, 2010, van Wikipedia: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Beleid>
- Wikipedia. (2010, november 6). *COROP*. Opgeroepen op november 11, 2010, van Wikipedia: <http://nl.wikipedia.org/wiki/COROP>
- Winer, M., & Ray, K. (1994). *Collaboration Handbook: Creating, Sustaining, and Enjoying the Journey*. St. Paul: Wilder Foundation.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Zwaan, L. (2005, januari 1). *Literatuur*. Opgeroepen op november 5, 2010, van Shared services bij de overheid: <http://www.sharedservicesbijdeoverheid.nl/resources/uploads/files/Intergemeentelijke%20samenwerking%20in%20nieuw%20perspectief.pdf>

BIJLAGE A GEHANTEERDE LITERATUUR VOOR ENQUÊTE BESCHOUWD

In paragraaf 3.4 is aangegeven dat verschillende literaire werken gebruikt zijn om de indicatoren van samenwerking op te stellen, en de succesfactoren uit te werken. In deze bijlage wordt allereerst de literaire onderbouwing van de samenwerking beschreven. Dit gebeurt in paragraaf A.1. Vervolgens wordt de literaire onderbouwing van de succesfactoren gegeven in paragraaf A.2.

A.1 THEORETISCH KADER VAN SAMENWERKING

In hoofdstuk 5 is inhoudelijk ingegaan op de vraag wat samenwerking is. In onderstaande paragraaf wordt op basis van de wetenschappelijke waarde en toepasbaarheid de gebruikte werken besproken. Dit geeft inzicht in de kwaliteit van het theoretisch kader en kan daarnaast als leidraad fungeren voor vervolgonderzoek.

In deze paragraaf wordt allereerst uitgewerkt welke definities van samenwerking gehanteerd worden. Vervolgens wordt per definitie aangegeven of de betreffende auteur een hoge wetenschappelijke waarde en toepasbaarheid heeft.

A.1.1 SELECTIE VAN DEFINITIES

Het meetbaar maken van samenwerking gebeurt op basis van verschillende definities van samenwerking. Er is echter geen alom geaccepteerde definitie van samenwerking. Er worden verschillende definities gebruikt waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen verschillende vormen van samenwerking ‘collaboration’, ‘cooperation’ en ‘coordination’. Al deze begrippen worden in het Nederlands aangeduid met samenwerking, terwijl het in het Engels een ander type samenwerking is.

Om een goede afweging te kunnen maken, wanneer er sprake is van samenwerking wordt gebruik gemaakt van veelvuldig gehanteerde definities. Majumdar (2006) heeft een literatuuronderzoek verricht met als doelstelling “[...] *to critically evaluate the literature, from both New Zealand and overseas, on collaboration across government agencies*”. Daarmee is dit deel van de doelstelling goed toepasbaar op dit afstudeeronderzoek. Dit onderzoek richt zich namelijk eveneens op samenwerking tussen overheidsorganisaties, in dit geval de gemeenten. De publicatie van Majumdar (2006) is daarmee een goede basis voor het literaire kader van dit onderzoek.

Majumdar (2006) hanteert in de publicatie de definities van samenwerking van Gray (1989), Bardach (1998) en Mattessich et al. (2004). Daarmee schuift Majumdar (2006) deze definities naar voren als basis van samenwerking. Dit wordt bevestigd door een quick scan door middel van Google Scholar. In veel artikelen wordt gebruik gemaakt van deze werken. De drie bronnen zijn respectievelijk 1437, 416 en 369 geciteerd⁶ waarbij ze worden gebruikt door verscheidene journals en boeken. Een uitgebreidere uitwerking van de wetenschappelijke kwaliteit van de drie werken is gegeven in onderstaande paragrafen.

⁶ Gemeten door middel van Google Scholar op 2 maart 2011.

A.1.2 DEFINITIE VAN GRAY BESCHOUWD

Wetenschappelijke waarde

Gray (1989) is professor in 'Organizational Behavior, Director, Center for Research in Conflict and Negotiation'. Eén van haar expertisevelden ligt op relaties tussen organisaties. Daarnaast verricht ze onderzoek naar zaken als conflictmanagement. Daarmee ligt haar boek binnen haar huidige onderzoeksvoorkeuren en doet ze nog steeds onderzoek naar geaffilieerde onderwerpen. Ze staat hoog aangeschreven als het gaat om samenwerking tussen organisaties en de bijbehorende dynamiek.

In het boek 'Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems' uit 1989 maakt Gray gebruik van veel journals en boeken die, in die tijd, recent waren. De meeste hiervan zijn gepubliceerd in journals waaronder gerenommeerde journals zoals Academy of Management review. Thomson & Perry (2006) noemen in hun artikel het boek van Gray zelfs een "*groundbreaking book on collaboration*". Bij het doorlezen van het boek van Gray komt het logisch en volledig over. Het boek is 1437 maal geciteerd⁷ door allerlei wetenschappelijke journals en boeken.

De uitgever van het boek is Jossey-Bass Publisher. Deze uitgever valt onder John Wiley & Sons, Inc. Naast het werk van Gray geven ze allerlei boeken en journals uit. Ook op het vlak van samenwerking in de zakelijke sector zijn ze actief.

Op basis van de wetenschappelijke kwaliteit wordt geconcludeerd dat Gray (1989) een goede basis is om de indicatoren van samenwerking op te bouwen.

Toepasbaarheid op beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking

De definitie van Gray is niet voor een specifieke doelgroep is opgesteld. Dit betekent dat de samenwerking van toepassing is op de private, maar ook op de publieke sector.

De toepasbaarheid van de definitie blijkt onder andere uit het projecteren ervan op beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking. Het toepassen van de definitie levert geen probleem, omdat ook hier gemeenten een proces doorlopen om tot regionaal beleid te komen. Hierbij opereren ze in het probleemveld van de herstructurering van bedrijventerreinen en dienen ze gezamenlijk besluiten te nemen om het beleid in te vullen. Vanuit de definitie van beleid volgt, dat dit is gericht op de toekomst. Zo is de definitie van Gray goed toepasbaar op beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking aangaande bedrijventerreinen.

Op basis van de wetenschappelijke kwaliteit en de toepasbaarheid zal Gray (1989) leidend zijn bij het definiëren van samenwerking voor dit onderzoek.

A.1.3 DEFINITIE VAN BARDACH BESCHOUWD

Wetenschappelijke waarde

Bardach (1998) is professor met emeritaat. Hij was werkzaam bij de Universiteit van California waar hij expert was op het vlak van publiek management en beleidsimplementatie. Meer recent heeft hij

⁷ Gemeten door middel van Google Scholar op 2 maart 2011.

zich gericht op samenwerking tussen organisaties die diensten verlenen. Het boek 'Getting Agencies to Work Together' ligt daarmee in lijn met de focus die Bardach gaf aan zijn werkzaamheden.

Het boek uit 1998 is gebaseerd op veel wetenschappelijke artikelen en boeken. Voor de artikelen geldt dat er sprake is van peer review. Het werk van Bardach komt bij het lezen interessant over door de parallel die wordt getrokken met een ambacht. Nadeel hiervan is echter wel dat de theoretische uitwerking hierdoor beperkt is. Dit wordt tevens verklaard door de focus van het boek, het draait om het verbeteren van samenwerking. Er is geen focus gelegd op de theoretische onderbouwing van de samenwerking of de succesfactoren. Dit verklaart tevens dat Bardach (1998) een zeer brede definitie van samenwerking hanteert. Bardach (1998) is in totaal 416 maal geciteerd⁸. Hierbij gaat het boeken en journals die regelmatig zijn geciteerd.

De uitgever is Brookings Institution Press, een publieke organisatie gericht op het analyseren van publiek beleid. De uitgever is onderdeel van Brookings Institution die als doelstelling heeft het uitvoeren van hoogwaardig onderzoek binnen het kader van publiek beleid. Daarnaast is het een denktank die hoog staat aangeschreven in Amerika. De uitgever geeft zowel boeken als journals uit. De journals zijn overigens wel gericht op andere thema's binnen de publieke sector, namelijk onderwijs, klimaat en economie.

Geconcludeerd wordt dat het werk van Bardach een vernieuwende insteek kiest door de koppeling aan een ambacht. De theoretische onderbouwing van samenwerking is echter beperkt. Hierdoor is het een interessante toevoeging op Gray (1989), maar is de wetenschappelijke kwaliteit lager.

Toepasbaar op intergemeentelijke samenwerking

Bardach (1998) is gericht op publieke instellingen wat ook uit zijn boek blijkt. Door de publieke focus heeft het veel verwantschap met intergemeentelijke samenwerking.

In de uitwerking van samenwerking maakt Bardach (1998) parallellen met een ambacht. Hierdoor wordt de theorie soms omschreven als het 'manipuleren van materialen'. Voor publiek management doelt Bardach op 'materialen' als:

"human nature, group dynamics, bureaucratic loyalty and disloyalty, legal and administrative rules, and economic and career incentives. [...] It is impossible to supply a comprehensive list."

Toegepast op intergemeentelijke samenwerking gaat het dus over het manipuleren van de materialen zoals het sturen op overleg buiten de eigen gemeente, gezamenlijk komen tot besluiten en het creëren van nieuw beleid.

Geconcludeerd wordt dat Bardach (1998) op wetenschappelijk niveau lager scoort dan Gray (1989). Wat betreft de toepasbaarheid schrijft Bardach (1998) aanspreken, maar blijft het vrij abstract. Hierdoor wordt het gebruikt als aanvulling op Gray (1989).

⁸ Gemeten door middel van Google Scholar op 2 maart 2011.

A.1.4 DEFINITIE VAN MATTESSICH ET AL. BESCHOUWD

Wetenschappelijke waarde

Het werk van Mattessich et al. (2004) kent drie auteurs, allen verbonden aan de Wilder Foundation. Paul. W. Mattessich is PhD. in de sociologie. Deze titel ontving hij na zijn onderzoek voor de universiteit van Minnesota. Vanaf 1973 is hij bezig met toegepast sociaalwetenschappelijk onderzoek verricht en is op het moment directeur van de Wilder Foundation. Marta Murray-Colse is bezig met haar PhD. aan de universiteit van Michigan die ze in 2011 hoopt af te ronden. Ten tijde van de uitgave van het boek was ze onderzoeksassistent bij de Wilder Foundation waar zij bezig is met het reviewen van literatuur en het bijhouden van databases voor onderzoeksstudies. Barbara R. Monsey is de derde auteur en was coauteur van de eerste oplage. Toentertijd was ze betrokken bij het onderzoek naar de succesfactoren van samenwerking. Nu coördineert ze klinische onderzoeksprojecten. Monsey heeft een master-titel voor 'public health education' die ze behaald heeft aan de universiteit van North Carolina.

Het boek 'Collaboration: What makes it work' uit 2004 is gebaseerd op 81 werken waarvan ongeveer de helft uit journals bestaat waarop peer review is toegepast. De overige werken bestaan uit enkele krantenartikelen, maar hoofdzakelijk boeken. Bij het doorlezen van het werk valt op dat er geen directe verwijzingen zijn opgenomen waardoor statement soms moeilijk traceerbaar zijn. In de bijlage is de methodiek echter uitgewerkt en is per succesfactor aangegeven in welke bronnen dit voorkomt. Daarnaast is het werk 369 maal geciteerd⁹ door hoofdzakelijk wetenschappelijke journals.

De uitgever is Wilder Publishing Center die onderdeel is van de Amherst H. Wilder Foundation. Het is een non-profit organisatie die gericht is op gezondheid en human services. Ze verrichten onderzoek wat gericht is op het ondersteunen van de minder bedeelden.

Geconcludeerd wordt dat het werk van Mattessich et al. (2004) hoofdzakelijk een pragmatisch werk is, wat gebaseerd is op wetenschappelijke bronnen. Hierdoor bouwt het op een wetenschappelijke basis, maar heeft het hoofdzakelijk pragmatische toegevoegde waarde. Het werk is bijna 400 keer geciteerd door veel journals. De kwaliteit van het werk is daarmee redelijk en gezien het aantal citaten toepasbaar voor wetenschappelijk onderzoek.

Toepasbaar op intergemeentelijke samenwerking

Mattessich et al. (2004) zijn niet specifiek op publieke samenwerking gericht. Ze geven een algemeen beeld voor samenwerking en maken geen onderscheid tussen de publieke en private sector.

Voor samenwerking is het werk redelijk toepasbaar. In de bijlage van hun boek wordt de term samenwerking uitgebreid uitgewerkt. Hierdoor wordt inzichtelijk wat ze bedoelen met de terminologie. In vergelijking met Gray (1989) en Bardach (1998) scoren Mattessich et al. (2004) echter relatief laag op wetenschappelijke waar en toepasbaarheid voor het definiëren van samenwerking.

A.2 THEORETISCH KADER VAN SUCCESFACTOREN

Het tweede deel van het theoretisch kader, gaat in op de succesfactoren van intergemeentelijke samenwerking. Hiervoor worden drie werken gebruikt die tevens voor samenwerking worden

⁹ Gemeten door middel van Google Scholar op 2 maart 2011.

gebruikt. Dit wil echter niet zeggen dat ze dezelfde waardering krijgen. De focus van het betreffende onderzoek kan namelijk op samenwerking liggen waardoor de succesfactoren bijzaak is.

De opbouw van de paragrafen is vergelijkbaar met de bovenstaande paragrafen. Allereerst wordt ingegaan op het gebrek aan literatuur. Vervolgens wordt per gebruikt werk aangegeven wat de wetenschappelijke waarde en toepasbaarheid is voor succesfactoren van intergemeentelijke samenwerking.

A.2.1 BEPERKTE HOEVEELHEID WETENSCHAPPELIJKE WERKEN

Bij het selecteren van auteurs was het opvallend dat er weinig werken zijn, die goed bruikbaar zijn voor succesfactoren van intergemeentelijke samenwerking. Dit is bevestigd in de conclusie van Hulst & Montfort (2007) waarin staat:

“Reliable data on the performance of the different forms of inter-municipal cooperation are scarce, and the research that has been done only allows for tentative conclusions about the relation between different forms of cooperation and performance. Therefore, it is not yet possible to make positive statements about the relation between the institutional design of cooperation and the quality and efficiency of service delivery, or the democratic quality of decision making [...] The conclusion therefore must be that research into the performance of inter-municipal cooperation and into the factors that determine its success and failure should be at the top of a future research agenda.”

Het uitwerken van de mechaniek die de invloed van een succesfactor op de samenwerking verklaart, zal in sommige gevallen dus moeilijk zijn.

Voor dit onderzoek zal waar mogelijk gebruik worden gemaakt van literatuur van intergemeentelijke samenwerking. Dit zal echter tekort schieten waardoor er ook van literatuur van publieke samenwerking gebruik zal worden gemaakt. Deze literatuur wordt vervolgens toegepast op de situatie van dit onderzoek. De onderbouwing van de gebruikte literatuur zal ik de volgende paragrafen plaatsvinden. Dit vindt plaats op basis van de wetenschappelijke kwaliteit en de toepasbaarheid voor dit onderzoek.

A.2.2 SUCCESFACTOREN VAN GRAY BESCHOUWD

Wetenschappelijke waarde

Voor het identificeren van succesfactoren wordt onder meer het werk van Gray (1989) gebruikt. Gray scoort hoog op wetenschappelijke kwaliteit zoals is uitgewerkt in paragraaf A.1.2. Wat opgemerkt moet worden, is dat de focus van Gray ligt op het identificeren van samenwerking en aangeven hoe de samenwerking verbeterd kan worden. De succesfactoren en waarom deze invloed hebben op de samenwerking was niet het hoofdbestanddeel van haar onderzoek. Hierdoor is de uitwerking van succesfactoren soms beperkter dan wenselijk voor dit onderzoek.

Toepasbaarheid

Gray (1989) Wat betreft toepasbaarheid van de succesfactoren scoort het werk van Gray (1989) redelijk al is het voor samenwerking in het algemeen geschreven. Daarnaast ligt de focus van het werk niet op succesfactoren. Daarnaast wordt er geen onderscheid gemaakt tussen publieke of private samenwerking. Hierdoor is het niet specifiek geënt op intergemeentelijke samenwerking.

Geconcludeerd wordt dat het werk van Gray (1989) redelijk goed bruikbaar is voor de succesfactoren van intergemeentelijke samenwerking.

A.2.3 SUCCESFACTOREN VAN BARDACH BESCHOUWD

Wetenschappelijke waarde

Het tweede werk wat voor de succesfactoren wordt gebruikt is van Bardach (1998). De wetenschappelijke kwaliteit hiervan is uitgewerkt in paragraaf A.1.3. Het aangehaalde punt van de karige wetenschappelijk uitwerking is met name voor de succesfactoren van toepassing.

Toepasbaarheid

Het werk van Bardach is gericht op publieke organisaties, met een focus op de Amerikaanse publieke organisaties. Voor de succesfactoren is het over het algemeen redelijk toepasbaar. Bij de uitwerking is het echter zaak op te letten of bepaalde succesfactoren wel van toepassing zijn in Nederland. De focus van Bardach lag namelijk op Amerika waarbij hij tevens opmerkt dat cultuur van belang is voor een samenwerking. Bij de succesfactoren moet dus extra aandacht besteed worden of ze succesfactoren tevens van toepassing zijn in Nederland.

A.2.4 SUCCESFACTOREN VAN MATTESSICH ET AL. BESCHOUWD

Wetenschappelijke waarde

De wetenschappelijke waarde van Mattessich et al. (2004) is uitgewerkt in paragraaf A.1.4. De wetenschappelijke uitwerking is soms beperkt. De succesfactoren worden echter helder beschreven.

Toepasbaarheid

De toepasbaarheid van de succesfactoren zoals uitgewerkt door Mattessich et al. (2004) is goed. Het werk is zeer praktisch ingestoken waardoor het eenvoudig te koppelen is aan intergemeentelijke samenwerking. De focus van Mattessich et al. (2004) ligt op het identificeren van succesfactoren waardoor dit aspect goed is uitgewerkt. Hierdoor wordt een breed scala aan succesfactoren benoemd. Nadeel is echter wel dat de uitwerking van de invloed op de samenwerking beperkt is.

A.2.5 SUCCESFACTOREN VAN MCGUIRE BESCHOUWD

Wetenschappelijke waarde

De kwaliteit van het werk van McGuire (2006) is nog niet eerder besproken. McGuire (2006) is professor en faculteitsdirecteur van de Indiana University. Zijn onderzoek is gericht op samenwerking tussen organisaties, relaties tussen organisaties en publiek management. Het veld van expertise van McGuire sluit daarmee goed aan bij de focus van dit onderzoek.

Het artikel 'collaborative public management: assessing what we know and how we know it' uit 2006 is gebaseerd op veel verschillende artikelen. De meeste van deze artikelen zijn gepubliceerd in journals waaronder gerenommeerde journals zoals het Academy of Management Journal. McGuire heeft daarmee een wetenschappelijk vertrekpunt gekozen. Bij het lezen van het artikel komt het

geheel logisch en correct over. In totaal is het artikel 137 keer geciteerd¹⁰ door allerlei journals en enkele boeken.

De uitgever is Wiley-Blackwell die het journal 'Public administration review' uitgeeft. Het journal is een gerenommeerd journal gericht op de publieke sector.

Geconcludeerd kan worden dat het werk van McGuire (2006) hoge wetenschappelijke waarde heeft.

Toepasbaarheid

De toepasbaarheid voor de inventarisatie van succesfactoren is goed doordat McGuire zich richt op samenwerking in de publieke sector. Daarnaast geeft hij een overzicht van de beschikbare kennis. De aspecten die McGuire aandraagt als relevant voor de totstandkoming van een samenwerking zijn daardoor toepasbaar voor beleidsmatige intergemeentelijke samenwerking.

A.2.6 SUCCESFACTOREN VAN SELIN & CHAVEZ BESCHOUWD

Wetenschappelijke waarde

Het werk van Selin & Chavez (1995) is geschreven door twee auteurs. Selin is assistent decaan en professor van recreatie, parken en bronnen voor toerisme aan de West Virginia University. In 1986 heeft hij zijn PhD afgerond aan de University of Oregon op het vlak van recreatie en park management. Zijn expertise ligt op het vlak van partnerships rondom toerisme en recreatie, participatie van burgers, conflictmanagement en samenwerking tussen meerdere organisaties. Het artikel is daarmee geaffilieerd aan de thema's waar Selin zich op richt binnen het onderzoek.

Chavez is werkzaam als programma manager bij US Forest Service en werkt bij een onderzoeksstation. Haar werkzaamheden richten zich op de gedragswetenschappen in combinatie met recreatie en natuur. Chavez heeft in 1986 haar PhD. in de sociologie afgerond aan de University of California. Haar huidige werkzaamheden zijn niet gericht op samenwerking, maar richt zich hoofdzakelijk op duurzame recreatie.

In het artikel 'Developing a Collaborative Model for Environmental Planning and Management' uit 1995 maken Selin & Chavez gebruik van verscheidene boeken en artikelen. Het merendeel van de artikelen is gepubliceerd in wetenschappelijke journals. Het artikel is dus gebaseerd op wetenschappelijke informatie. Bij het doorlezen van het werk komt het logisch over. In totaal is het artikel van Selin & Chavez 211 maal geciteerd¹¹ door een mix van boeken en wetenschappelijke artikelen.

Het journal Environmental Management wordt uitgegeven door Springer. Springer geeft verscheidene journals en boeken uit op het vlak van wetenschap, technologie, medicijnen, business, transport en architectuur. Daarmee heeft Springer ruime ervaringen met wetenschappelijk publiceren. De ervaring met Environmental Management is echter niet onderdeel van de hoofdzakelijke publicatievelden.

Geconcludeerd kan worden dat de wetenschappelijke waarde van Selin & Chavez (1995) redelijk goed is. Beide auteurs hebben een wetenschappelijke achtergrond en zijn nog steeds op onderzoek gericht. Daarnaast geldt voor Selin dat het onderzoek nog steeds past binnen zijn huidige

¹⁰ Gemeten door middel van Google Scholar op 8 maart 2011.

¹¹ Gemeten aan de hand van Google Scholar op 8 maart 2011.

werkzaamheden. Als laatste is het werk regelmatig geciteerd waarmee geconcludeerd wordt dat het goede wetenschappelijke waarde is.

Toepasbaarheid

Het werk van Selin & Chavez (1995) gaat in op samenwerking rondom milieuplanning en management. De toepasbaarheid voor de inventarisatie van succesfactoren is echter matig, omdat het werk zeer sterk op Gray (1989) is gebaseerd. Hierdoor is de toegevoegde waarde gering.

Op basis van de wetenschappelijke waarde en toepasbaarheid wordt geconcludeerd dat Selin & Chavez (1995) een interessante toevoeging is met meerwaarde om de wetenschappelijke kwaliteit. Inhoudelijk voegen ze echter weinig toe.

BIJLAGE B GESPREKSVERSLAGEN

B.1 GESPREKSVERSLAG GEMEENTE ENSCHEDE

Donderdag 11 november is er een telefonisch interview geweest met Kamiel Deinum. Hij is beleidsadviseur op het gebied van bedrijventerreinen en kantoren voor de Gemeente Enschede en is werkzaam bij Economische Zaken. Hij draagt verantwoordelijkheid voor de planning van bedrijventerreinen wat betekent dat hij beleid opstelt over aantallen, locaties en de herstructurering van bedrijventerreinen.

B.1.1 MARKT BEDRIJVENTERREINEN

Voor de Gemeente Enschede is een bedrijventerrein een middel om het bedrijfsleven te faciliteren en werkgelegenheid te creëren. Het ‘vanuit voorraad leveren’ is geen uitgangspunt. Bij lage uitgifte leidt dit tot renteverlies waarmee het een onrendabele investering is.

Kamiel geeft in het gesprek aan dat de markt van bedrijventerreinen deels lokaal en deels regionaal is. Negentig procent van de verplaatsingen is lokaal, maar er dient overleg te zijn over het resterende deel van de markt. Daarmee is het een markt die tussen lokaal en regionaal niveau zit en regionale afstemming noodzakelijk is. Binnen het gezamenlijke kader wordt vervolgens lokaal beleid gevoerd.

B.1.2 REGIONAAL BELEID VORMEN

Binnen de Regio Twente werken de netwerksteden Almelo, Borne, Hengelo, Enschede en Oldenzaal samen aan een bedrijventerreinvisie voor de netwerkstad. Het beleid voor bedrijventerreinen valt binnen de netwerkstad onder het onderdeel ‘Ruimte, Economie en Grondzaken’. Voor het opstellen van de visie zijn de beleidsadviseur van de verschillende gemeenten gezamenlijk tot een voorstel gekomen. Dit beleid wordt op 1 december 2010 opgeleverd, waarna het allereerst door de netwerkstad Twente wordt bekrachtigd en vervolgens door de bestuurders van individuele gemeenten.

Door de visie eveneens aan de provincie voor te leggen, neemt zij deze op in haar plannen. Omdat gemeenten voor wijzigingen van plannen goedkeuring van de provincie dienen te ontvangen, voorkomt dit dat gemeenten de gezamenlijke plannen naast zich neerleggen en hun eigen weg gaan.

B.1.3 VERGELIJKING GEMEENTEN IN NEDERLAND

De concurrentie tussen gemeenten binnen de regio Twente, is niet zo groot als deze tussen andere gemeenten kan zijn. Dit wordt vermoedelijk veroorzaakt door het verleden van samenwerking. Op het moment wordt er gezamenlijk beleid geformuleerd. Wellicht dat financiële samenwerking en een gezamenlijke organisatie voor de uitvoering een volgende stap zou kunnen zijn. Het intensiveren van de samenwerking gaat echter maar met één stap tegelijk.

Het is onduidelijk hoe Twente het doet in vergelijking met de rest van Nederland op het gebied van regionale samenwerking. Het lijkt erop dat ze in de voorhoede lopen, gegevens hiervan zijn echter niet beschikbaar. Kamiel denkt dat de stadsregio's redelijk ver zijn in het gezamenlijk beleid voeren. Hoe ver andere gemeenten zijn is onduidelijk. Dit is eveneens afhankelijk van de rol van de provincie. De provincie Overijssel dwingt overleg met buurgemeenten af, wanneer een gemeente beleid formuleert. Of dit in andere provincies ook het geval is, is onbekend.

Als achtergrondinformatie zendt Kamiel een verslag van de rekenkamer toe waarin het bedrijventerreinenbeleid van de gemeente Enschede is geëvalueerd.

B.2 GESPREKSVERSLAG PROVINCIE ZUID-HOLLAND

Op dinsdag 18 januari 2011 is er een overleg geweest met Adri van Bommel (senior beleidsmedewerker) en Floris Hendriksen (beleidsmedewerker). Zij trekken het provinciaal beleid met betrekking tot bedrijventerreinen en de herstructurering daarvan. Daarnaast is Adri voorzitter en Floris secretaris van de werkgroep Bedrijventerreinen van het IPO.

B.2.1 HUIDIGE SITUATIE ZUID-HOLLAND

De herstructureringsopgave in Zuid-Holland is hoofdzakelijk afkomstig uit veroudering van bedrijventerreinen, maar niet uit leegstand. In Zuid-Holland is er weinig leegstand op bedrijventerreinen.

Het CPB maakt ongeveer iedere 5 jaar een raming van de benodigde hoeveelheid bedrijventerrein. Naast deze raming heeft Zuid-Holland een raming uit laten voeren door een extern bureau die, in tegenstelling tot het CPB, een meer bottom-up benadering hanteert. Het totale resultaat hiervan was gelijk aan de raming van het CPB, maar de regionale verdeling is verschillend. Het CPB heeft aangegeven dat de raming van het bureau betrouwbaarder is dan hun eigen raming.

B.2.2 INTERGEMEENTELIJKE SAMENWERKING IN ZUID-HOLLAND

De provincie Zuid-Holland heeft eind jaren '70 vijf Regionale Economische Overlegorganen (REO's) in het leven geroepen. Vanuit deze historie zijn de gemeenten langdurig bezig met intergemeentelijke samenwerking. De provincie ervaart hierdoor relatief weinig moeilijkheden in haar rol als regisseur zoals benoemd in het 'convenant bedrijventerreinen 2010-2020'.

Om gemeenten te sturen heeft de provincie enkele middelen tot haar beschikking. Allereerst de functiekaart waarin is opgenomen op welke locatie welke functie mag komen. Wanneer de plannen van de gemeente niet overeenkomen met deze functieschets, moet de gemeente aan kunnen tonen dat het wijzigen van de functieschets meerwaarde biedt. Hierdoor is het voor gemeenten zaak vroegtijdig betrokken te zijn in het overleg tussen gemeenten en met de provincie, om hun visie en de functiekaart met elkaar in overeenstemming te brengen.

Een ander middel vanuit de provincie is de verordening van de provincie waar gemeenten aan moeten voldoen. In de verordening is onder andere opgenomen dat de aanleg van bedrijventerreinen beperkt wordt en dat het moet voldoen aan de SER-ladder. Dit houdt in dat een gemeente de noodzaak van nieuwe bedrijventerreinen in regionaal verband aan moet tonen en dat er binnen de huidige functies geen ruimtewinst geboekt kan worden door herstructurering of multifunctioneel ruimtegebruik. Wanneer hieruit blijkt dat nieuwe aanleg alsnog noodzakelijk is, voldoet de gemeente aan deze aspecten van de provinciale verordening.

Een derde middel is de voorwaarden die verbonden zijn aan het ontvangen van een bijdrage van de provincie. Door de onrendabele top die herstructurering kent, zijn gemeenten op zoek naar financiering. De koppeling met voorwaarden, zoals de noodzaak tot intergemeentelijke planvorming, zorgt er voor dat gemeenten moeten samenwerken, willen ze recht hebben op een bijdrage.

Het vierde middel wat de provincie ter beschikking stelt is ondersteuning. Zo kunnen gemeenten bijvoorbeeld een intergemeentelijk secretariaat oprichten en regionale procesmanagers voor de herstructurering van bedrijventerreinen inschakelen die mede betaald worden door de provincie. Hiermee wordt de drempel om intergemeentelijk samen te werken verlaagd.

Een drastischer maatregel die de provincie in kan zetten, is dat ze overgaat op het 'inpassingplan' waarbij de provincie de bevoegdheid tot het maken van een bestemmingsplan bij een gemeente weghaalt en dit zelf oppakt. Hiermee dreigen heeft effect, omdat dit het laatste is wat de gemeente wil. Een laatste mogelijkheid is de gemeentegrens verleggen. Dit is echter een zeer heftig bestuurlijk instrument.

B.2.3 ERVARINGEN MET GEMEENTEN

Gemeenten werken redelijk veel samen in Zuid-Holland. Enerzijds komt dit door de historie van samenwerking, anderzijds doordat iets van 80% van de gemeenten bedrijventerreinen als een regionale aangelegenheid ervaart. Hierdoor komen gemeenten gezamenlijk vaak al tot herstructureringsprogramma's waarbij de provincie weinig hoeft te trekken en meestal alleen een initiërende rol aan hoeft te nemen. Hierbij kunnen overigens wel spanning optreden, omdat een gemeente bijvoorbeeld geen behoefte heeft aan het bedrijventerrein van de buurgemeenten. Dit is vooral afhankelijk van de huidige bestemming van het gebied.

De provincie ervaart bij gemeenten soms wel een laag probleemoplossend vermogen. Dit wordt vermoedelijk gevoed vanuit sentimentele argumenten zoals het NIMBY-effect. Gemeenten willen geen bedrijventerrein met een hoge milieucategorie al levert dit geen veiligheidsproblemen of iets dergelijks op.

B.3 GESPREKSVERSLAG PROVINCIE OVERIJSSSEL

Op maandag 24 januari 2011 is er een overleg geweest met Jolanda Walman en Willem Boerman. Beiden zijn werkzaam voor de provincie Overijssel en betrokken bij het provinciaal beleid voor bedrijventerreinen.

B.3.1 WERKWIJZE OVERIJSSSEL

Volgens het Convenant Bedrijventerreinen vervult de provincie een regisserende rol. Overijssel vult deze rol echter anders in, dan in sommige andere provincies. Overijssel stuurt sterk op ambtelijke en bestuurlijke overeenstemming. De betrokkenen binnen gemeenten dienen hierdoor hun bereidheid te tonen om te conformeren aan de afspraken met de provincie.

De Provincie Overijssel heeft een meerjarenprogramma opgesteld waarin wordt ingegaan op herstructurering, nieuwe planning en het voorkomen van herstructurering in de toekomst. De te herstructureren terreinen is bepaald aan de hand van een onderzoek van de Stec-groep. Zij hebben met de betreffende gemeente de bedrijventerreinen bezocht en op basis daarvan bepaald welke mate van herstructurering noodzakelijk is. De conclusies hiervan zijn besproken met de gemeenten waarna er een lijst is samengesteld van terreinen waar herstructurering nodig is. Deze lijst is zowel ambtelijk als bestuurlijk vastgesteld waardoor de plannen tussen provincie en gemeenten gelijk zijn getrokken. Hierdoor hebben de gemeenten zich gecommitteerd aan de lijst door aan te geven dat ze bereid zijn op de betreffende terreinen te herstructureren, wanneer ze dit willen doen en de melding dat ze bereid zijn hier geld voor vrij te maken. De provincie zal voor deze terreinen eveneens

financieel bijdragen. Wanneer een gemeente niet op deze lijst terecht is gekomen, hebben ze geen recht op een bijdrage.

B.3.2 VERSCHILLEN BINNEN OVERIJSSSEL

Binnen Overijssel is een verschil te zien tussen de landelijke gebieden en de netwerksteden 'Netwerkstad Twente', 'Netwerkstad Zwolle - Kampen' en het 'Stedelijk Netwerk Stedendriehoek' met Deventer (deze laatste is provinciegrens overstijgend). Deze gebieden bevatten 60% van de bedrijvigheid en hebben eerder last van gebrek aan ruimte, dan een ruimteoverschot. Voor de landelijke gebieden geldt het tegenovergestelde. Er is ten opzichte van de steden relatief weinig bedrijvigheid en er is ruimte. Nieuwe aanleg en daarmee de 'vernietiging' van natuur wordt soms wat minder gevoeld dan in de netwerksteden. De landelijke gemeenten faciliteren de lokale behoefte waardoor ze minder snel de voordelen van intergemeentelijke samenwerking zien. Overigens wordt ook door deze gemeenten samengewerkt, bijvoorbeeld op het vlak van grondprijzen. De planning wordt daar echter minder diepgaand benaderd.

B.3.3 ROL VAN DE PROVINCIE

Als regisseur doet de provincie Overijssel voorstellen voor de ontwikkeling van de provincie. Het Convenant Bedrijventerreinen kijkt naar de regio's, bestuurlijke entiteiten. Omdat die in Overijssel weinig aanwezig zijn is de vorm van clustering gekozen. Bij de provincie Overijssel staat niet de weg waarlangs, maar het te bereiken doel voorop. De provincie Overijssel heeft bijvoorbeeld nadere verkenningen uitgevoerd met de gemeenten naar mogelijke samenwerkingsclusters. In sommige clusters van gemeenten, zoals de stedelijke netwerken, is de samenwerking versterkt. Ook bij de overige clusters heeft de samenwerking vorm gekregen.

Daarnaast verricht de provincie onderzoek wat voor een gemeente het voordeel kan zijn van intergemeentelijke samenwerking. Op deze manier voedt zij gemeenten met informatie zodat zij de keuze maken wat er moet gebeuren rondom de herstructurering van bedrijventerreinen. Hiermee is er nadrukkelijk gekozen voor een bottom-up benadering en ligt er veel verantwoordelijkheid bij de gemeenten en een regisserende rol bij de provincie.

De provincie heeft daarnaast halfjaarlijks contact op zowel ambtelijk als bestuurlijk niveau van de individuele gemeenten. Tijdens deze besprekingen wordt ook verantwoording gevraagd over zaken als intergemeentelijke samenwerking en herstructurering van bedrijventerreinen. Aangezien het ambtelijk apparaat deze bestuurlijke afspraken voorbereid, wordt zo ook dit deel van de organisatie gevraagd hierop te anticiperen.

Naast overleg dient de gemeente een visie op te stellen voor bedrijventerreinen die met de buurgemeenten is besproken. Wanneer dit niet het geval is, heeft de gemeente geen recht op subsidie. Daarnaast ontvangt ze geen medewerking voor nieuwe uitleg van bedrijventerreinen.

B.3.4 RESULTATEN IN OVERIJSSSEL

De resultaten worden uitgesplitst naar het convenant, en naar het eigen meerjarenprogramma. Het meerjarenprogramma is namelijk eerder gestart dan het convenant is opgesteld. Volgens het meerjarenprogramma is 43% van de te verbeteren netto hectaren 'lopend' terwijl er nog tot 2015 de tijd is. Wat betreft het convenant is 50% van de bruto hectaren lopend; dat wil zeggen dat de provincie een subsidie heeft verstrekt en dat met de concrete werkzaamheden de herstructurering is gestart of binnen zeer afzienbare tijd zal worden gestart.

Wat betreft nieuwe uitleg van bedrijventerreinen komt Overijssel maximaal aan het maximum wat gesteld is in het convenant. Dit is nog afhankelijk van enkele gemeentelijke visies. Het maximum zal in ieder geval niet overschreden worden. Ook de door herstructurering te bereiken directe ruimtewinst, komt uit rond het geraamde getal van 195 hectare.

B.3.5 OVERVIEW VAN INTERGEMEENTELIJKE SAMENWERKING

Ambtelijk zoeken de gemeenten waar ze elkaar kunnen versterken. Hierin vervult de provincie soms een faciliterende rol, omdat ze vergelijkbare vraagstukken hoort.

Bestuurlijk staat de herstructurering van bedrijventerreinen op de agenda. Met alle gemeenten wordt er over gesproken en binnenkort is er een overleg met alle gemeenten over het herstructureringsvraagstuk.

De hobbels die gemeenten vaak moeten nemen om te komen tot intergemeentelijke samenwerking is allereerst de spanning tussen de grote steden en omliggende plattelandsgemeenten. Ze dragen de fysieke regio een warm hart toe, maar zijn bestuurlijk bang dat de grote gemeente het voor het zeggen krijgt.

Een tweede hobbel is een mentaliteitsverschil wat voorkomt uit de historie, namelijk of een gemeente gebouwd is op zandgrond of veengrond. Op de zandgronden gold een harder bestaan en moest er hard aangepakt worden om te overleven. De veengronden waren rijker waardoor dit minder het geval is. In de intergemeentelijke samenwerking kan dit spanningen opleveren.

Een gissing van mevrouw Walman op persoonlijke titel, is de opmaat naar een herindeling. Wanneer gemeenten hier bang voor zijn, kan de samenwerking op bestuurlijk niveau moeizaam verlopen. In andere gevallen wordteen fusie juist als een kans gezien. Dan zijn gemeenten geneigd juist samenwerking te zoeken, omdat ze nu nog invloed uit kunnen oefenen, maar in een later stadium vermoedelijk minder.

B.4 GESPREKSVERSLAG PROVINCIE UTRECHT

Op vrijdag 4 februari 2011 is er een overleg geweest met Evert van Tellingen, beleidsmedewerker Ruimtelijke Economie van de provincie Utrecht. Vanuit de provincie is meneer van Tellingen één van de twee personen die betrokken is bij regionale samenwerking en de herstructurering van bedrijventerreinen.

B.4.1 HUIDIGE SITUATIE IN PROVINCIE UTRECHT

In Utrecht wordt bij de regio-indeling gewerkt met de oude streekplandeelgebieden. Dit zijn Utrecht-West, Stadsgewest Regio Utrecht (BRU), regio Amersfoort en Zuidoost-Utrecht. Bij de uitwerking van regionale samenwerking ligt de bal bij de gemeenten. Zoals in het Convenant Bedrijventerreinen is aangegeven krijgen gemeenten tot eind 2011 de tijd om tot regionale samenwerking te komen. De provincie treedt daarbij op als regisseur.

Binnen de provincie zijn verschillen in aanpak en tempo zichtbaar bij samenwerking rondom herstructurering. De regio Amersfoort is op dit moment koploper. Zij werkten ambtelijk en bestuurlijk al aan een economische samenwerkingsagenda, omdat ze de economische groei in de regio zagen afnemen. Een onderzoek wat hieraan gewijd is, heeft onderdelen aangedragen om de economie aan te jagen en gericht beleid te voeren op de werklocaties. De benoemde onderdelen

bleken grote overeenkomsten te bevatten met de vereisten uit het convenant bedrijventerreinen. Hierdoor was de regio al bezig met de planvorming voor het aanjagen van de economie waar de herstructurering van bedrijventerreinen onderdeel van is. Naast het bestaan van een regionale overlegtraditie, vormen de gemeenten een economische en geografische eenheid. Verder zijn de bestuurders doordrongen van nut en noodzaak en hebben de gemeenten de capaciteit beschikbaar gesteld en ingehuurd om de problemen aan te pakken. In de regio Amersfoort zijn overigens ook twee Gelderse gemeenten aangesloten namelijk Barneveld en Nijkerk.

De BRU kent net als de regio Amersfoort al een vehicle om de herstructurering in mee te laten draaien. Als formele Wgr-regio heeft het BRU een lange samenwerkingstraditie. Deze regio is met het invulling geven aan het Convenant Bedrijventerreinen echter pas later op gang gekomen. Het BRU werkt tot op heden nog met een afsprakenkader over bedrijventerreinen dat een aantal jaren geleden is opgesteld in het kader van hun regionale structuurplan, maar niet voldoet aan de uitgangspunten van het Convenant Bedrijventerreinen. De regio boekt inmiddels wel vooruitgang.

De regio Utrecht-West is inmiddels opgestart en maakt goede vooruitgang. Zuidoost-Utrecht komt moeizaam op gang. Beide regio's hebben geen bestaand samenwerkingsverband om met elkaar te overleggen. De samenwerking moet dus vanaf de grond worden opgebouwd. Daarnaast speelt in deze regio's dat niet altijd sprake is van een logische combinatie van gemeenten, omdat er geen economische of geografische samenhang is. In een relatief grote regio als Utrecht-West is de economische samenhang tussen gemeenten die ver van elkaar afliggen in de praktijk beperkt. Voor het oostelijke gedeelte van de regio Zuidoost-Utrecht geldt dat dit meer georiënteerd is op de Gelderse buurgemeenten dan de Utrechtse gemeenten aan de westkant.

Voor alle Utrechtse regio's geldt dat er voldoende gewicht en coördinerend vermogen aanwezig dient te zijn, om de individuele regiogemeenten te binden aan het regionale bedrijventerreinenprogramma. Daarbij moet de regio in staat zijn om het regionaal belang krachtig naar voren te brengen en intern soms ook pijnlijke knopen door te hakken. In de praktijk is deze 'krachtsverhouding' tussen de regio en hun individuele gemeenten nog wel eens een struikelblok om slagvaardig tot een regionale lijn te komen. Dit geldt zowel voor de bestaande samenwerkingsverbanden waarbij sprake is van een dominante positie van een centrumgemeente, alsook voor de situaties waar geen formeel samenwerkingsverband aanwezig is en de regio zichzelf nog moet bewijzen.

B.4.2 PRAKTISCHE ZAKEN RONDOM INTERGEMEENTELIJK OVERLEG

Over het algemeen ontmoeten gemeenten elkaar in een formeel orgaan. In Utrecht-West is dit sinds het uiteenvallen van het Samenwerkingsverband Utrecht-West echter niet meer het geval. Deze regio bestaat eigenlijk uit twee functioneel-economische subregio's. Door gebrek aan samenhang vonden de gemeenten elkaar lange tijd niet. Door krapte aan bedrijventerreinen in de regio, die versterkt werd door het schrappen van een regionaal bedrijventerrein door de gemeente Woerden, ontstond echter een 'sense of urgency'. De provincie Utrecht heeft daarop een pilot onderzoek gedaan naar de situatie van vraagaanbod van bedrijventerreinen, dat nu door de regio wordt gebruikt als regionale onderbouwing voor de uitwerking van het Convenant Bedrijventerreinen.

De personen die in de praktijk ambtelijk met elkaar aan tafel zitten, zijn de beleidsmedewerkers Economische Zaken van de gemeenten. In sommige gevallen is het de bedrijfscontactfunctionaris. De laatste persoon is vaak betrokken bij operationele taken en heeft minder ervaring met strategische beleidsvorming. Over het algemeen hebben gemeenten weinig capaciteit in huis voor het beleidsveld

Economische Zaken. Vaak hebben ze minder dan één fte. Daardoor blijft er voor beleid aangaande herstructurering vaak te weinig capaciteit over.

B.4.3 INHOUDELIJKE ZAKEN RONDOM INTERGEMEENTELIJK OVERLEG

De provincie Utrecht verwacht van gemeenten dat ze het beleid voor bedrijventerreinen gezamenlijk binnen de regio afstemmen. In het verleden gebeurde het te vaak dat iedere gemeente afzonderlijk bedrijventerreinen aanlegde zonder, of met marginaal contact, met de buurgemeenten. De gemeenten hebben contact met elkaar wanneer er een concreet punt is om te bespreken. Door het convenant is dit punt gecreëerd. Rondom de herstructurering wordt pragmatisch samengewerkt. Er is geen formeel orgaan, maar er is overleg totdat de klus is geklaard.

De provincie heeft aangegeven hoeveel hectare er in welke regio maximaal gecreëerd mag worden. Het is vervolgens aan de regiogemeenten om de interne verdeling op te zetten en vervolgens te onderbouwen. Hierbij is het de bedoeling dat de regiogemeenten hun programma voor nieuwe terreinen en herstructurering van bestaande terreinen vastleggen in een regioconvenant. Wanneer ze dit niet weten te realiseren, dan komt de herstructureringsmaatschappij in Utrecht niet langs de gemeenten. Daarnaast mogen gemeenten dan geen nieuwe terreinen aanleggen. Hierdoor wordt een extra prikkel gecreëerd om samen te werken.

Voor gemeenten waren bedrijventerreinen vroeger het middel om ander beleid en ontwikkelingen te financieren. Nu moet er echter geld ingestopt worden. Gezien de winsten die ze in het verleden hierop hebben gemaakt, en het gebrekkige onderhoud wat ze hebben uitgevoerd, is de provincie Utrecht echter van mening dat de gemeenten daarom nu hun verantwoordelijkheid moeten pakken en blijvend investeren in de openbare ruimte als onderdeel van herstructurering. De provincie Utrecht zal via de Ontwikkelingsmaatschappij Utrecht die medio 2011 operationeel zal zijn de aanpak van private kavels gaan aanjagen.

BIJLAGE C UITGEVOERDE ENQUÊTE

De onderstaande stellingen gaan over de samenwerkende gemeenten voor regionaal economisch beleid. De samenwerkende gemeenten worden aangeduid met 'het samenwerkingsverband'. Voor de consistentie van de antwoorden verzoek ik u één samenwerkingsverband in gedachten te nemen. Ga bij het beantwoorden van de stellingen uit van het functioneren en uw participatie *op dit moment*.

In hoeverre zijn onderstaande stellingen van toepassing op de huidige samenwerking voor het vormen van regionaal beleid?	
Mijn gemeente werkt samen met andere gemeente(n) voor bedrijventerreinenbeleid.	-
Het samenwerkingsverband neemt beslissingen over de toekomst van beleid van bedrijventerreinen.	De term 'beslissingen' gaat over de afspraken over de toekomst van bedrijventerreinen.
De deelnemende gemeenten dragen gezamenlijk de resultaten en risico's die voortkomen uit de beslissingen van het samenwerkingsverband.	De term 'beslissingen' gaat over de afspraken over de toekomst van bedrijventerreinen.
De beslissingen van het samenwerkingsverband worden nageleefd door alle deelnemende gemeenten.	De term 'beslissingen' gaat over de afspraken over de toekomst van bedrijventerreinen en de naleving van die afspraken.
De relevante gemeenten nemen deel aan dit samenwerkingsverband.	Een relevante gemeente, is een gemeente die direct beïnvloed wordt door een beslissing van het samenwerkingsverband; dit hoeft niet hetzelfde te zijn als de deelnemende gemeenten.
Zonder overleg met de andere gemeente(n) is mijn gemeente ook in staat effectief en tijdig te reageren op de beleidsmatige problematiek van bedrijventerreinen.	-
Door dit samenwerkingsverband boekt mijn gemeente betere resultaten dan individueel.	-
Mijn gemeente heeft een betere integrale opvatting van het probleem, dan de andere gemeente(n) in het samenwerkingsverband.	-

De opvatting van mijn gemeente, conflicteert met de opvatting van andere gemeente(n) in het samenwerkingsverband.	-
In hoeverre is uw gemeente op dit moment tevreden met deze samenwerking?	-

Voor de consistentie van de antwoorden verzoek ik u hetzelfde samenwerkingsverband in gedachten te nemen als bij de voorgaande vragen.

Geef bij onderstaande stellingen aan in hoeverre de stelling van toepassing is *op het verleden* van het samenwerkingsverband. Het verleden begint op het moment dat uw gemeente de ambitie had om het beleid gezamenlijk aan te pakken.

Er wordt gevraagd naar het verleden, omdat hieruit duidelijk wordt welke acties in het verleden hebben geleid tot het huidige functioneren van het samenwerkingsverband.

In hoeverre zijn onderstaande stellingen van toepassing op het verleden van het samenwerkingsverband?	
De belangen van mijn gemeente waren veilig binnen het samenwerkingsverband.	
Er is door het samenwerkingsverband bijgedragen aan de belangen van mijn gemeente.	
Alle relevante gemeente(n) hadden de verwachting dat het samenwerkingsverband meer voor- dan nadelen met zich meebracht.	Een relevante gemeente, is een gemeente die direct beïnvloed wordt door een beslissing van het samenwerkingsverband; dit hoeft niet hetzelfde te zijn als de deelnemende gemeenten
Belangen van deelnemende gemeenten werden inzichtelijker door overleg binnen het samenwerkingsverband welke gericht is op het vormen van beleid voor bedrijventerreinen.	

In hoeverre zijn onderstaande stellingen van toepassing op het verleden van het samenwerkingsverband?	
De intenties van deelnemende gemeenten werden inzichtelijker door overleg binnen het samenwerkingsverband.	De intentie gaat over het voornemen wat iedere individuele gemeente heeft met het samenwerkingsverband. Denk aan het onderscheid tussen enkel informatie-uitwisseling of het opzetten van een systematiek voor verevening tussen de deelnemende gemeenten.
Buiten de formele overleggen vond er regelmatig informeel overleg plaats tussen de deelnemende gemeenten van het samenwerkingsverband.	Formele overleggen zijn de geplande vergaderingen met de deelnemende gemeenten.
De deelnemende gemeenten van het samenwerkingsverband voor het beleid van bedrijventerreinen vormden een logische economisch-geografische combinatie.	Een economisch-geografische combinatie zijn gemeenten die elkaar economisch beïnvloeden en die geografisch met elkaar zijn verbonden door bijvoorbeeld infrastructuur.
Binnen het samenwerkingsverband zijn de taken en verantwoordelijkheden van de deelnemende gemeenten vastgelegd.	Hierbij gaat het om de taken en verantwoordelijkheden zoals vastgelegd in de voorgaande vraag.
De gemeente(n) waren in staat deze taken en verantwoordelijkheden uit te voeren.	
Mijn gemeente vertrouwde de andere gemeente(n) van het samenwerkingsverband volledig.	
De andere gemeente(n) van het samenwerkingsverband hadden volledig vertrouwen in mijn gemeente.	
Uw samenwerkingsverband heeft de mogelijkheid gekregen om buiten de gemeentelijke hiërarchie te handelen.	De hiërarchie is de lijnorganisatie van de deelnemende gemeenten.
Het samenwerkingsverband heeft vaste secretariële ondersteuning gehad van een van de deelnemende gemeenten.	Secretariële taken zijn onder andere het notuleren van vergaderingen, beheer van documenten en het organiseren van vergaderingen.
Er was een vaste voorzitter van het samenwerkingsverband.	

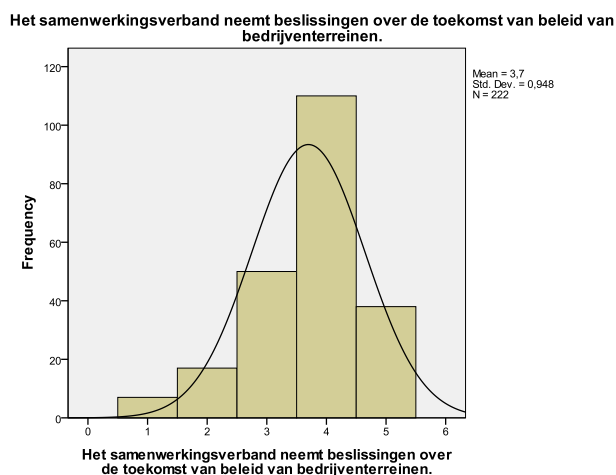
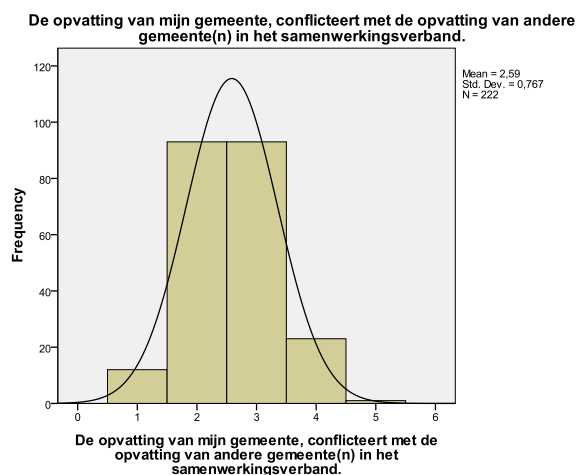
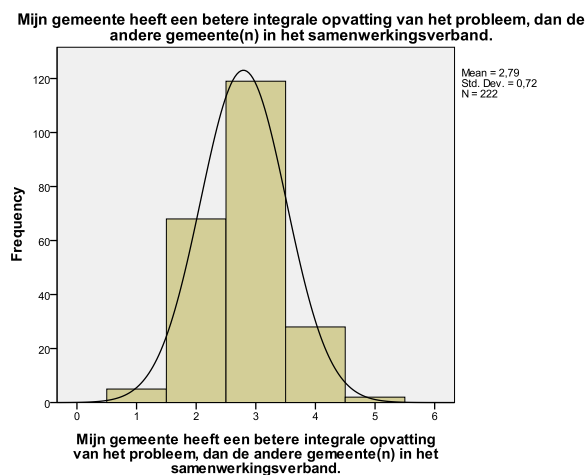
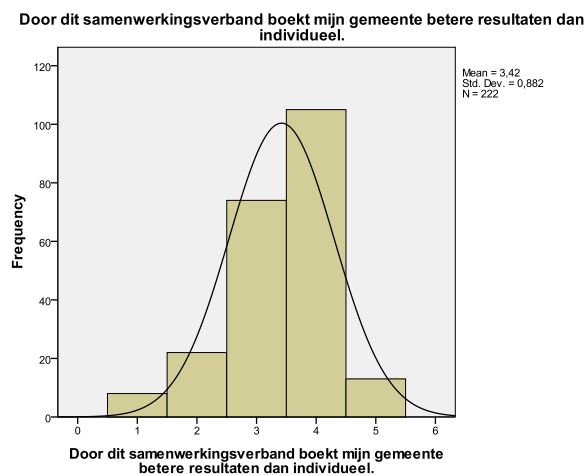
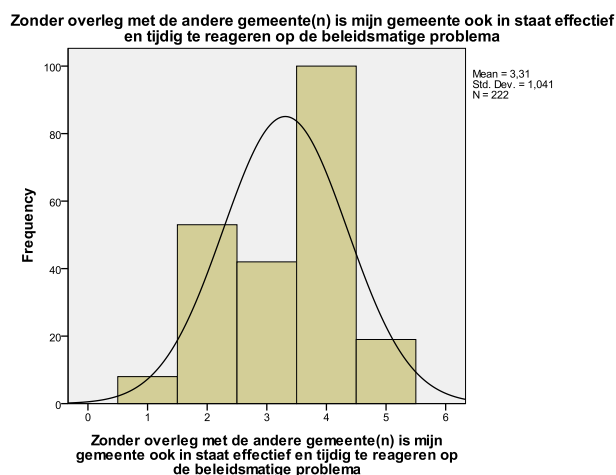
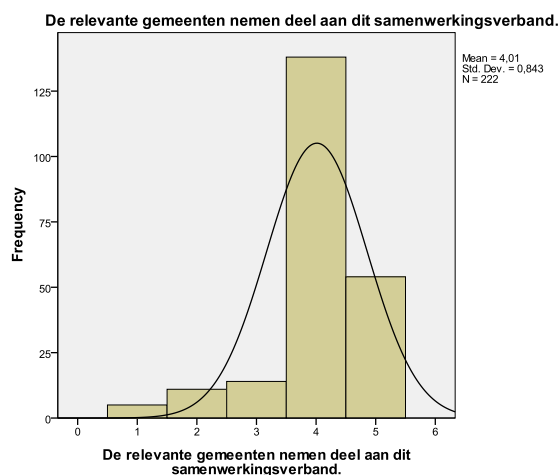
In hoeverre zijn onderstaande stellingen van toepassing op het verleden van het samenwerkingsverband?	
De voorzitter van het samenwerkingsverband was onafhankelijk.	Met onafhankelijk wordt bedoeld dat de voorzitter niet werkzaam is voor een van de deelnemende gemeenten.
De voorzitter is in staat geweest om de deelnemers dichter bij elkaar te brengen	
De voorzitter is in staat geweest om het samenwerkingsverband constructief te laten werken	
De voorzitter is in staat geweest om een open en geloofwaardig proces te creëren	
De voorzitter is in staat geweest om brede betrokkenheid te stimuleren	
De voorzitter is in staat geweest om hoop en participatie te behouden in tijden van tegenvallers	
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is specifiek	
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is meetbaar	
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is acceptabel	
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is realistisch	
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is tijdgebonden	
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is bestuurlijk bekrachtigd	
De doelstelling van het samenwerkingsverband is onderscheidend ten opzichte van de doelstelling van individuele gemeenten	Wanneer er geen doelstelling is geformuleerd én uw gemeente is onbekend met de doelstelling van de andere gemeenten, geef dan aan dat er geen doelstelling is geformuleerd. Wanneer er wel een doelstelling is, maar u niet bekend bent met de doelstelling van de andere gemeenten, geef dan aan dat u niet bekend bent met de doelstellingen van andere gemeenten.

In hoeverre zijn onderstaande stellingen van toepassing op het verleden van het samenwerkingsverband?	
Hoeveel inwoners heeft uw eigen gemeente?	0 - 15.000 15.001 - 30.000 30.001 - 50.000 50.001 - 100.000 100.001 en meer
Hoeveel inwoners heeft de kleinste gemeente van het samenwerkingsverband?	0 - 15.000 15.001 - 30.000 30.001 - 50.000 50.001 - 100.000 100.001 en meer Mijn gemeente is de kleinste gemeente
Hoeveel inwoners heeft de grootste gemeente van het samenwerkingsverband?	0 - 15.000 15.001 - 30.000 30.001 - 50.000 50.001 - 100.000 100.001 en meer Mijn gemeente is de grootste gemeente

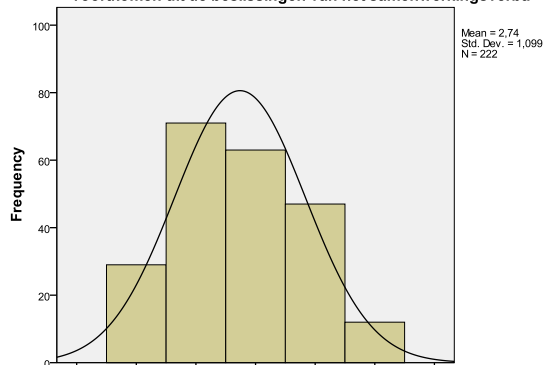
BIJLAGE D ONDERZOEKSRÉSULTATEN – HISTOGRAMMEN

Om een indruk te geven van de onderzoeksresultaten, wordt per vraag het histogram weergegeven. Hierbij wordt eveneens de gemiddelde score en de standaard deviatie vermeld.

D.1 MATE VAN SAMENWERKING

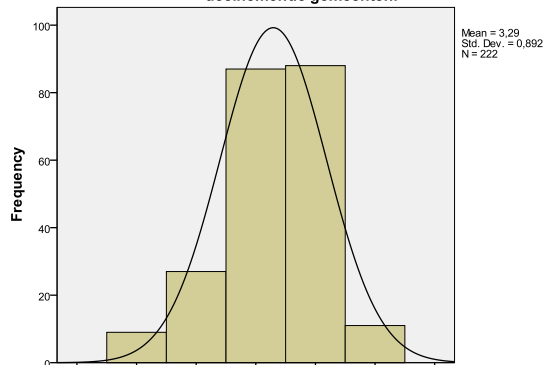


De deelnemende gemeenten dragen gezamenlijk de resultaten en risico's die voortkomen uit de beslissingen van het samenwerkingsverba



De deelnemende gemeenten dragen gezamenlijk de resultaten en risico's die voortkomen uit de beslissingen van het samenwerkingsverba

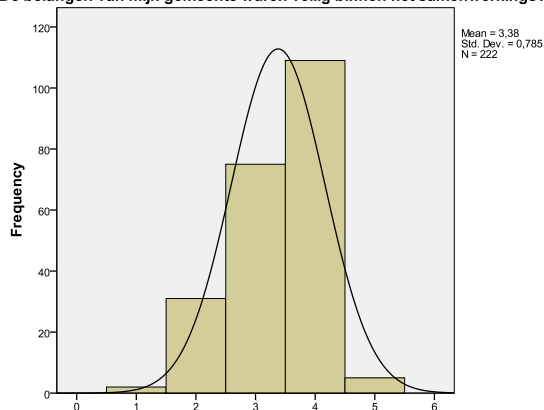
De beslissingen van het samenwerkingsverband worden nageleefd door alle deelnemende gemeenten.



De beslissingen van het samenwerkingsverband worden nageleefd door alle deelnemende gemeenten.

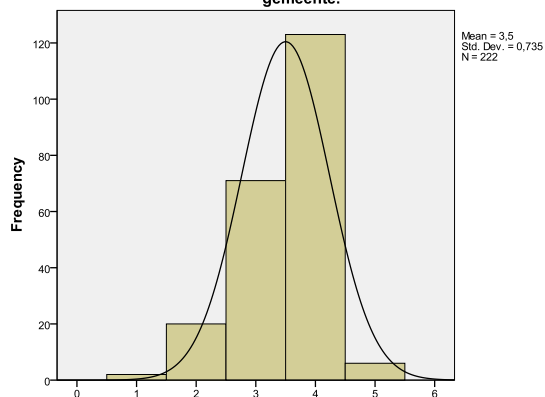
D.2 SUCCESFACTOREN

De belangen van mijn gemeente waren veilig binnen het samenwerkingsverband.



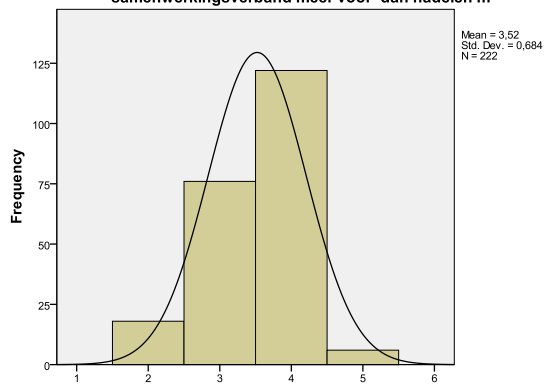
De belangen van mijn gemeente waren veilig binnen het samenwerkingsverband.

Er is door het samenwerkingsverband bijgedragen aan de belangen van mijn gemeente.



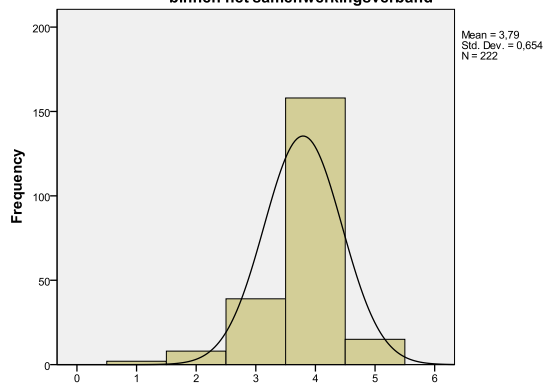
Er is door het samenwerkingsverband bijgedragen aan de belangen van mijn gemeente.

Alle relevante gemeente(n) hadden de verwachting dat het samenwerkingsverband meer voor- dan nadelen m



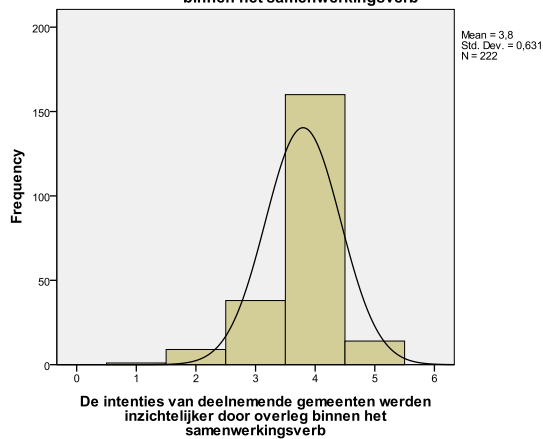
Alle relevante gemeente(n) hadden de verwachting dat het samenwerkingsverband meer voor- dan nadelen m

Belangen van deelnemende gemeenten werden inzichtelijker door overleg binnen het samenwerkingsverband

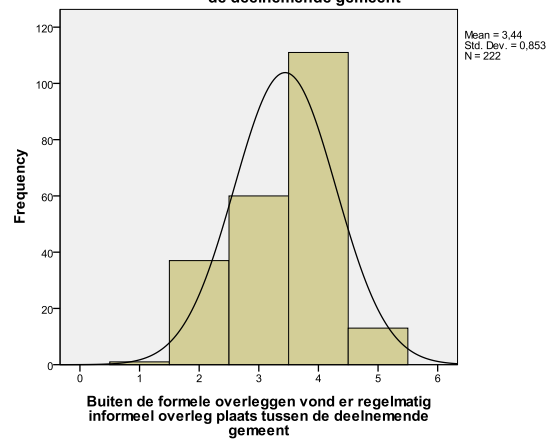


Belangen van deelnemende gemeenten werden inzichtelijker door overleg binnen het samenwerkingsverband

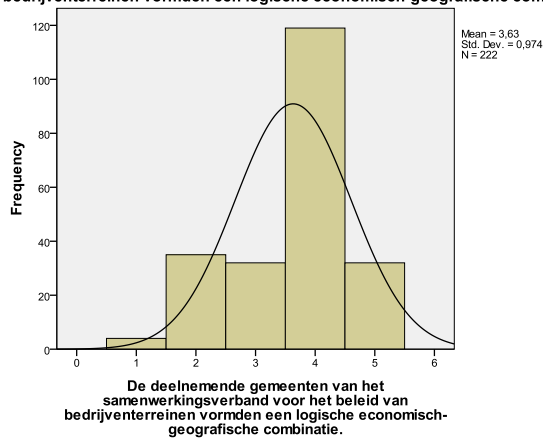
De intenties van deelnemende gemeenten werden inzichtelijker door overleg binnen het samenwerkingsverb



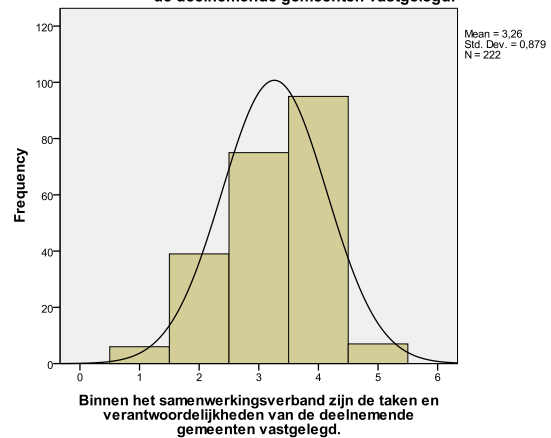
Buiten de formele overleggen vond er regelmatig informeel overleg plaats tussen de deelnemende gemeent



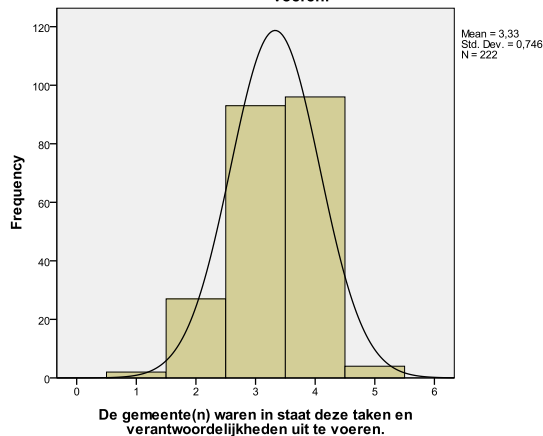
De deelnemende gemeenten van het samenwerkingsverband voor het beleid van bedrijventerreinen vormden een logische economisch-geografische combinatie.



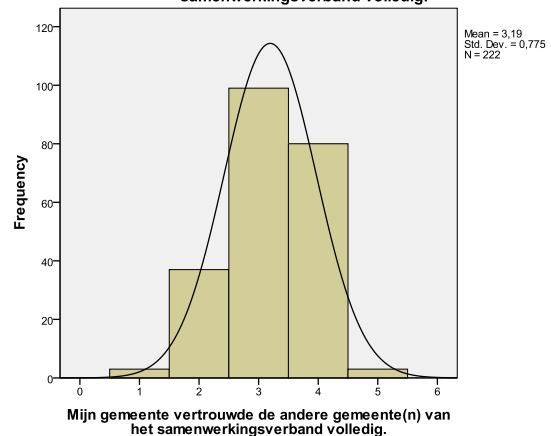
Binnen het samenwerkingsverband zijn de taken en verantwoordelijkheden van de deelnemende gemeenten vastgelegd.



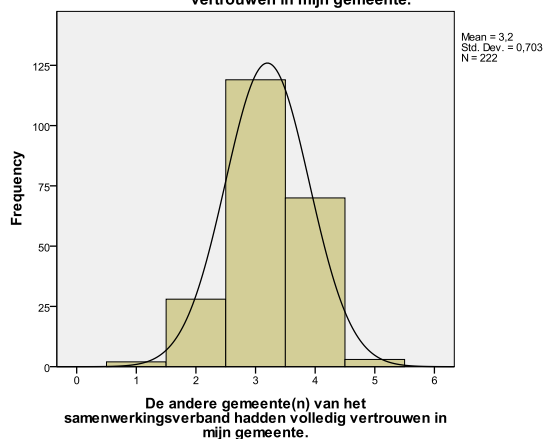
De gemeente(n) waren in staat deze taken en verantwoordelijkheden uit te voeren.



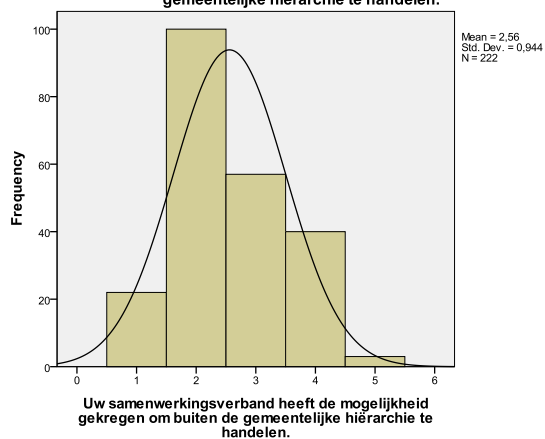
Mijn gemeente vertrouwde de andere gemeente(n) van het samenwerkingsverband volledig.



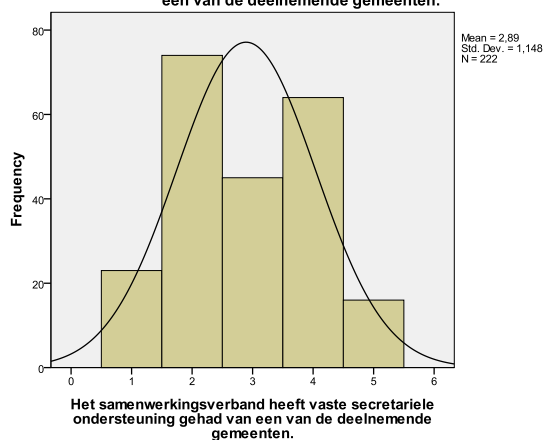
De andere gemeente(n) van het samenwerkingsverband hadden volledig vertrouwen in mijn gemeente.



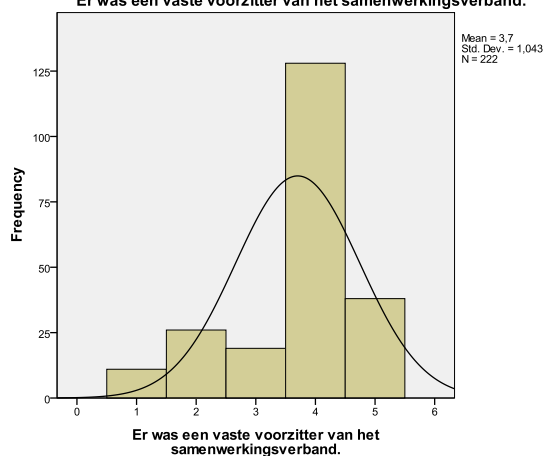
Uw samenwerkingsverband heeft de mogelijkheid gekregen om buiten de gemeentelijke hiërarchie te handelen.



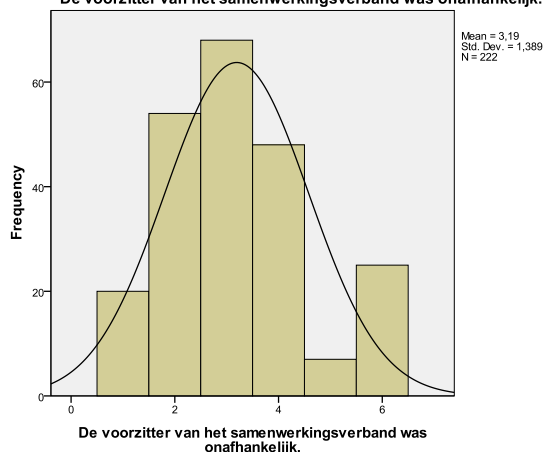
Het samenwerkingsverband heeft vaste secretariele ondersteuning gehad van een van de deelnemende gemeenten.



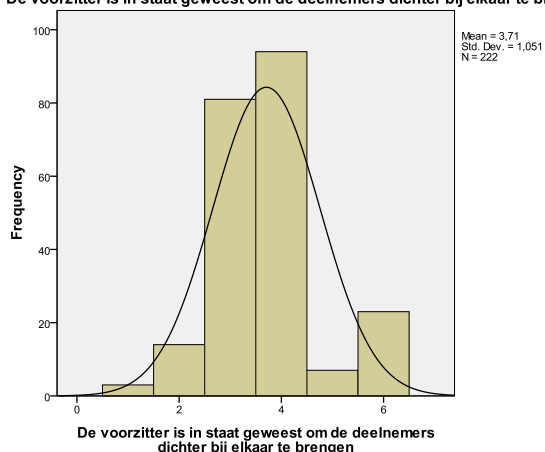
Er was een vaste voorzitter van het samenwerkingsverband.



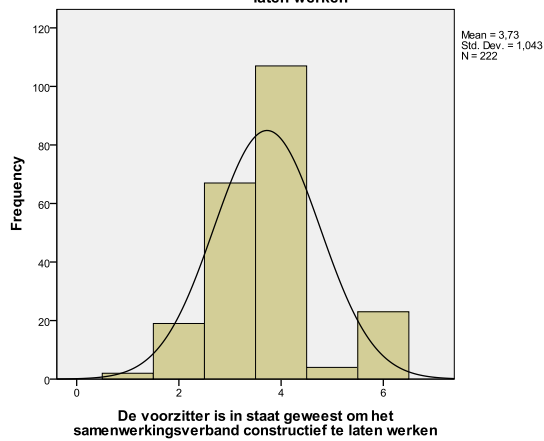
De voorzitter van het samenwerkingsverband was onafhankelijk.



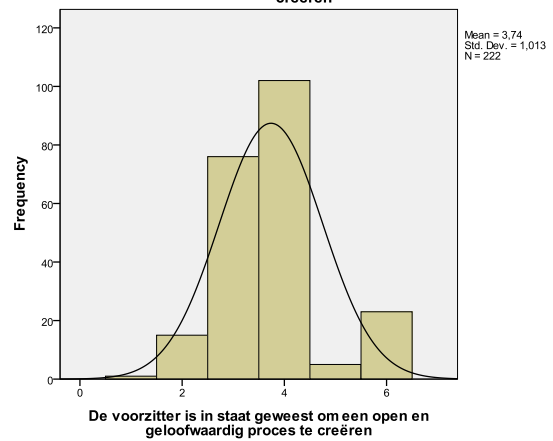
De voorzitter is in staat geweest om de deelnemers dichter bij elkaar te brengen



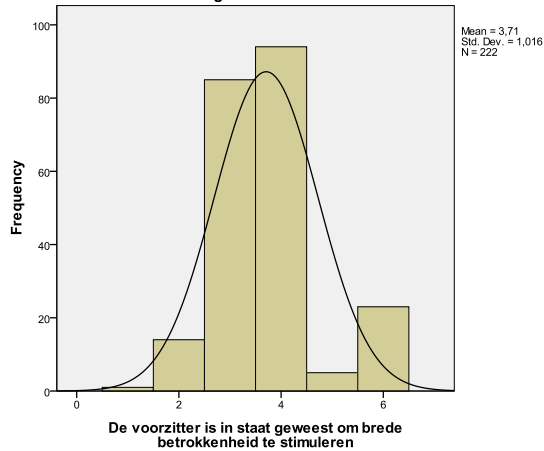
De voorzitter is in staat geweest om het samenwerkingsverband constructief te laten werken



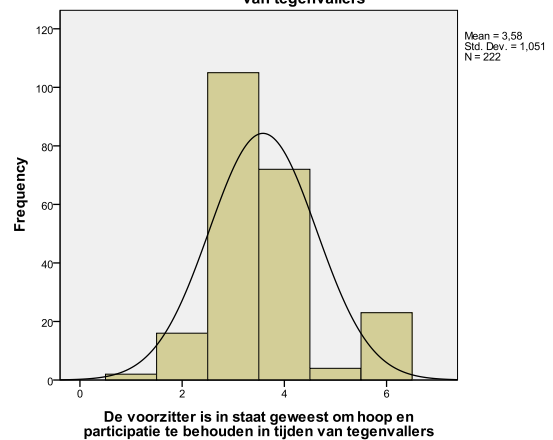
De voorzitter is in staat geweest om een open en geloofwaardig proces te creëren



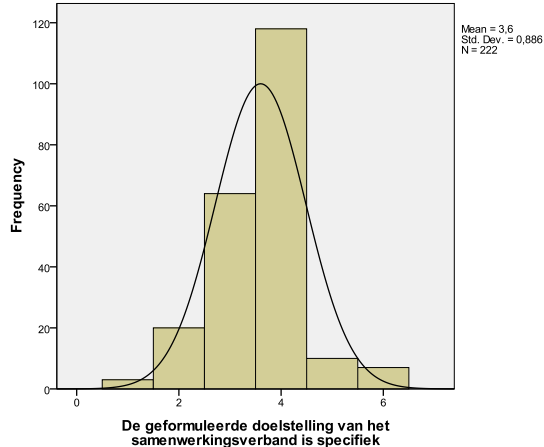
De voorzitter is in staat geweest om brede betrokkenheid te stimuleren



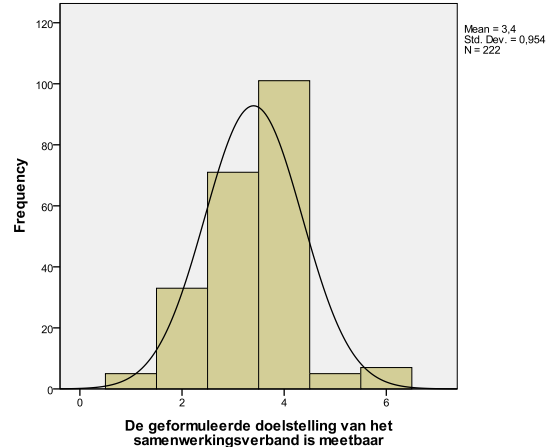
De voorzitter is in staat geweest om hoop en participatie te behouden in tijden van tegenvallers



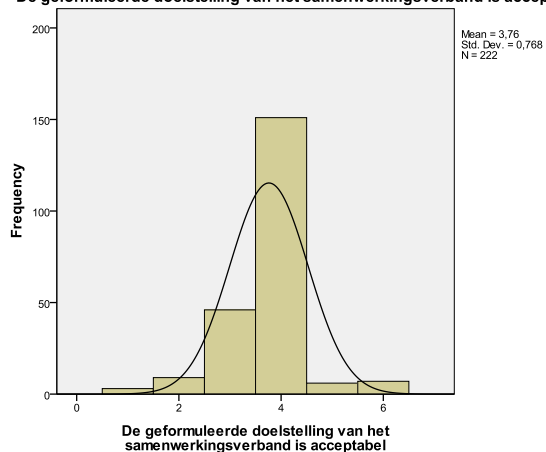
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is specifiek



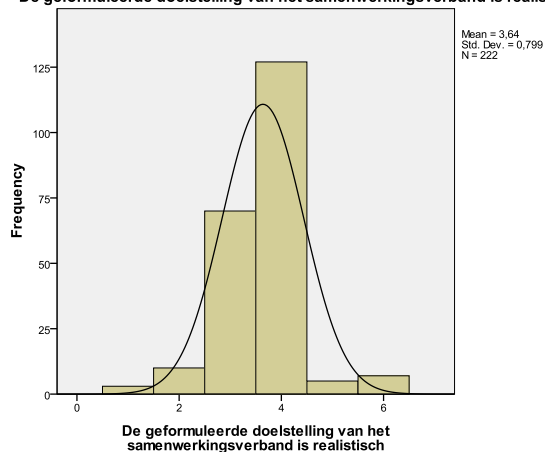
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is meetbaar



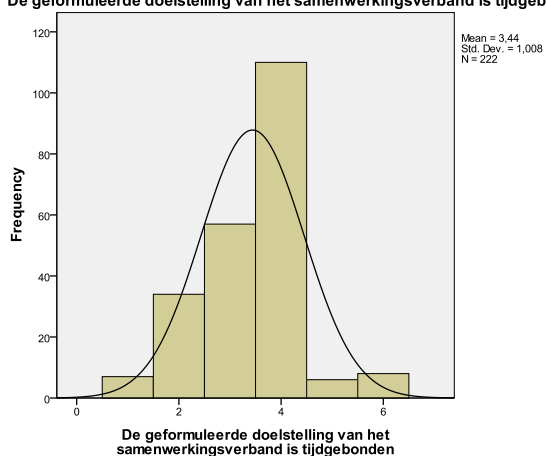
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is acceptabel



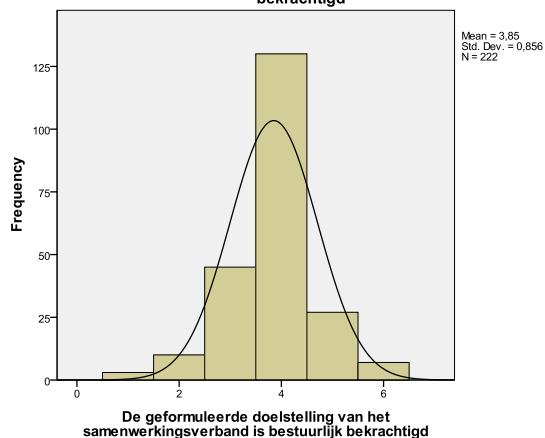
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is realistisch



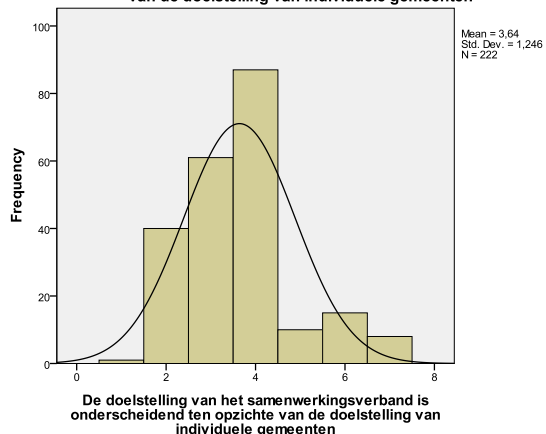
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is tijdgebonden



De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is bestuurlijk bekrachtigd



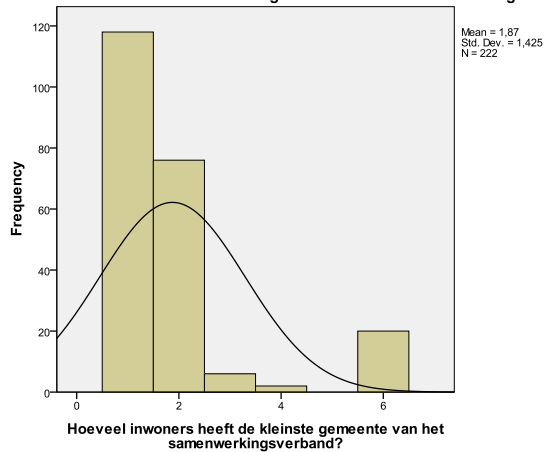
De doelstelling van het samenwerkingsverband is onderscheidend ten opzichte van de doelstelling van individuele gemeenten



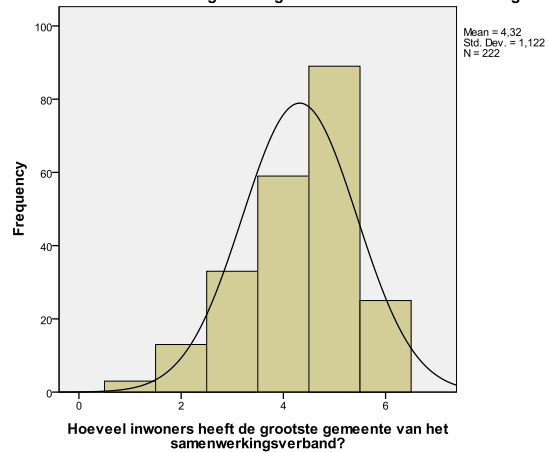
Hoeveel inwoners heeft uw eigen gemeente?



Hoeveel inwoners heeft de kleinste gemeente van het samenwerkingsverband?



Hoeveel inwoners heeft de grootste gemeente van het samenwerkingsverband?



BIJLAGE E ONDERZOEKSRESULTATEN – RELATIETABELLEN

In onderstaande tabellen zijn alle resultaten van de data-analyse gepresenteerd. Deze resultaten zijn gegenereerd op basis van het SPSS. Wanneer cellen een gekleurde achtergrond hebben, betekent dit dat ze onderdeel zijn van een hypothese. Wanneer de achtergrond geen kleur heeft, dan was er geen hypothese aan gewijd, maar is er wel een relatie zichtbaar.

E.1 SAMENHANG MET DE INDICATOR RELEVANTE DEELNEMERS

	De relevante gemeenten nemen deel aan dit samenwerkingsverband.				
	B	a	Corr	R ²	Sig.
Belangen van deelnemende gemeenten werden inzichtelijker door overleg binnen het samenwerkingsverband welke gericht is op het vormen van beleid voor bedrijventerreinen.	2,82	0,31	0,24	5,9%	0,00
De intenties van deelnemende gemeenten werden inzichtelijker door overleg binnen het samenwerkingsverband.	3,08	0,25	0,18	3,4%	0,01
Buiten de formele overleggen vond er regelmatig informeel overleg plaats tussen de deelnemende gemeenten van het samenwerkingsverband.	3,44	0,17	0,17	2,8%	0,01
De belangen van mijn gemeente waren veilig binnen het samenwerkingsverband.	3,20	0,24	0,23	5,1%	0,00
Er is door het samenwerkingsverband bijgedragen aan de belangen van mijn gemeente.	3,12	0,26	0,22	5,0%	0,00
Alle relevante gemeente(n) hadden de verwachting dat het samenwerkingsverband meer voor- dan nadelen met zich meebracht.	3,45	0,16	0,13	1,7%	0,06

	De relevante gemeenten nemen deel aan dit samenwerkingsverband.				
	B	a	Corr	R ²	Sig.
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is specifiek	3,75	0,08	0,07	0,5%	0,29
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is meetbaar	3,70	0,10	0,10	1,0%	0,15
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is acceptabel	3,46	0,15	0,12	1,5%	0,07
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is realistisch	3,50	0,15	0,12	1,5%	0,07
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is tijdgebonden	3,97	0,01	0,02	0,0%	0,82
De doelstelling van het samenwerkingsverband is onderscheidend ten opzichte van de doelstelling van individuele gemeenten	3,71	0,09	0,12	1,4%	0,08
Er was een vaste voorzitter van het samenwerkingsverband.	3,54	0,13	0,16	2,5%	0,02
De voorzitter van het samenwerkingsverband was onafhankelijk.	3,69	0,11	0,14	1,8%	0,05
De voorzitter is in staat geweest om de deelnemers dichter bij elkaar te brengen	2,87	0,33	0,31	9,4%	0,00
De voorzitter is in staat geweest om het samenwerkingsverband constructief te laten werken	2,86	0,33	0,30	9,2%	0,00

	De relevante gemeenten nemen deel aan dit samenwerkingsverband.				
	B	a	Corr	R ²	Sig.
De voorzitter is in staat geweest om een open en geloofwaardig proces te creëren	2,67	0,39	0,34	11,4%	0,00
De voorzitter is in staat geweest om brede betrokkenheid te stimuleren	2,74	0,37	0,33	10,7%	0,00
De voorzitter is in staat geweest om hoop en participatie te behouden in tijden van tegenvallers	3,15	0,26	0,23	5,2%	0,00
Binnen het samenwerkingsverband zijn de taken en verantwoordelijkheden van de deelnemende gemeenten vastgelegd.	3,61	0,12	0,13	1,7%	0,05
De gemeente(n) waren in staat deze taken en verantwoordelijkheden uit te voeren.	3,42	0,18	0,16	2,5%	0,02
De deelnemende gemeenten van het samenwerkingsverband voor het beleid van bedrijventerreinen vormden een logische economisch-geografische combinatie.	2,92	0,30	0,35	12,1%	0,00

E.2 SAMENHANG MET DE INDICATOR WEDERZIJDSE AFHANKELIJKHEID

	Zonder overleg met de andere gemeente(n) is mijn gemeente ook in staat effectief en tijdig te reageren op de beleidsmatige problematiek van bedrijventerreinen.					Door dit samenwerkingsverband boekt mijn gemeente betere resultaten dan individueel.				
	B	a	Corr	R ²	Sig.	B	a	Corr	R ²	Sig.
Belangen van deelnemende gemeenten werden inzichtelijker door overleg binnen het samenwerkingsverband welke gericht is op het vormen van beleid voor bedrijventerreinen.	1,98	0,19	0,12	1,4%	0,08	2,28	0,30	0,22	4,9%	0,00
De intenties van deelnemende gemeenten werden inzichtelijker door overleg binnen het samenwerkingsverband.	1,70	0,26	0,16	2,5%	0,02	2,09	0,35	0,25	6,3%	0,00
Buiten de formele overleggen vond er regelmatig informeel overleg plaats tussen de deelnemende gemeenten van het samenwerkingsverband.	2,51	0,05	0,04	0,2%	0,52	2,54	0,26	0,25	6,1%	0,00
Het samenwerkingsverband heeft vaste secretariële ondersteuning gehad van een van de deelnemende gemeenten.	2,88	-0,07	-0,07	0,5%	0,28	3,03	0,13	0,17	3,0%	0,01
Uw samenwerkingsverband heeft de mogelijkheid gekregen om buiten de gemeentelijke hiërarchie te handelen.	2,51	0,07	0,06	0,4%	0,36	3,09	0,13	0,14	1,8%	0,04
De belangen van mijn gemeente waren veilig binnen het samenwerkingsverband.	2,61	0,02	0,02	0,0%	0,80	2,41	0,30	0,27	7,1%	0,00
Er is door het samenwerkingsverband bijgedragen aan de belangen van mijn gemeente.	1,53	0,33	0,23	5,4%	0,00	1,47	0,56	0,46	21,5%	0,00

	Zonder overleg met de andere gemeente(n) is mijn gemeente ook in staat effectief en tijdig te reageren op de beleidsmatige problematiek van bedrijventerreinen.					Door dit samenwerkingsverband boekt mijn gemeente betere resultaten dan individueel.				
	B	a	Corr	R ²	Sig.	B	a	Corr	R ²	Sig.
Alle relevante gemeente(n) hadden de verwachting dat het samenwerkingsverband meer voor- dan nadelen met zich meebracht.	2,62	0,02	0,01	0,0%	0,85	2,49	0,27	0,21	4,2%	0,00
Er was een vaste voorzitter van het samenwerkingsverband.	2,65	0,01	0,01	0,0%	0,88	3,33	0,02	0,03	0,1%	0,68
De voorzitter van het samenwerkingsverband was onafhankelijk.	2,91	-0,10	-0,09	0,9%	0,18	3,26	0,05	0,06	0,3%	0,42
De voorzitter is in staat geweest om de deelnemers dichter bij elkaar te brengen	2,61	0,01	0,01	0,0%	0,91	1,91	0,43	0,38	14,4%	0,00
De voorzitter is in staat geweest om het samenwerkingsverband constructief te laten werken	2,64	0,00	0,00	0,0%	1,00	2,05	0,39	0,34	11,3%	0,00
De voorzitter is in staat geweest om een open en geloofwaardig proces te creëren	2,88	-0,05	-0,04	0,1%	0,60	2,26	0,33	0,27	7,3%	0,00
De voorzitter is in staat geweest om brede betrokkenheid te stimuleren	2,72	-0,02	-0,02	0,0%	0,81	2,19	0,35	0,30	8,9%	0,00
De voorzitter is in staat geweest om hoop en participatie te behouden in tijden van tegenvallers	2,32	0,10	0,07	0,5%	0,32	2,14	0,38	0,32	10,1%	0,00
De deelnemende gemeenten van het samenwerkingsverband voor het beleid van bedrijventerreinen vormden een logische economisch-geografische combinatie.	2,37	0,09	0,08	0,7%	0,22	2,43	0,27	0,30	9,1%	0,00

E.3 SAMENHANG MET DE INDICATOR CONSTRUCTIEF OMSPRINGEN MET VERSCHILLEN

	De opvatting van mijn gemeente, conflicteert met de opvatting van andere gemeente(n) in het samenwerkingsverband.					Mijn gemeente heeft een betere integrale opvatting van het probleem, dan de andere gemeente(n) in het samenwerkingsverband.				
	B	a	Corr	R ²	Sig.	B	a	Corr	R ²	Sig.
Belangen van deelnemende gemeenten werden inzichtelijker door overleg binnen het samenwerkingsverband welke gericht is op het vormen van beleid voor bedrijventerreinen.	2,33	0,29	0,24	6,0%	0,00	3,11	0,03	0,02	0,1%	0,72
De intenties van deelnemende gemeenten werden inzichtelijker door overleg binnen het samenwerkingsverband.	2,87	0,14	0,12	1,4%	0,08	3,19	0,00	0,00	0,0%	0,96
Mijn gemeente vertrouwde de andere gemeente(n) van het samenwerkingsverband volledig.	2,34	0,34	0,31	9,5%	0,00	3,09	0,04	0,04	0,1%	0,61
De andere gemeente(n) van het samenwerkingsverband hadden volledig vertrouwen in mijn gemeente.	2,47	0,30	0,30	8,9%	0,00	3,11	0,03	0,03	0,1%	0,62
Het samenwerkingsverband heeft vaste secretariële ondersteuning gehad van een van de deelnemende gemeenten.	3,39	0,01	0,02	0,0%	0,82	3,15	0,02	0,03	0,1%	0,63
De belangen van mijn gemeente waren veilig binnen het samenwerkingsverband.	2,72	0,21	0,21	4,5%	0,00	3,17	0,01	0,01	0,0%	0,85
Er is door het samenwerkingsverband bijgedragen aan de belangen van mijn gemeente.	2,54	0,25	0,24	5,8%	0,00	3,15	0,02	0,02	0,0%	0,80

	De opvatting van mijn gemeente, conflicteert met de opvatting van andere gemeente(n) in het samenwerkingsverband.					Mijn gemeente heeft een betere integrale opvatting van het probleem, dan de andere gemeente(n) in het samenwerkingsverband.				
	B	a	Corr	R ²	Sig.	B	a	Corr	R ²	Sig.
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is specifiek	2,53	0,25	0,26	6,6%	0,00	3,26	-0,02	-0,02	0,0%	0,82
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is meetbaar	2,84	0,17	0,19	3,6%	0,01	3,23	-0,01	-0,01	0,0%	0,92
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is acceptabel	2,63	0,21	0,18	3,4%	0,01	3,22	0,00	0,00	0,0%	0,97
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is realistisch	2,70	0,20	0,18	3,2%	0,01	3,06	0,04	0,04	0,2%	0,56
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is tijdgebonden	3,22	0,06	0,07	0,5%	0,29	3,12	0,02	0,03	0,1%	0,66
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is bestuurlijk bekrachtigd	2,90	0,14	0,14	1,9%	0,04	2,95	0,07	0,07	0,5%	0,30
De doelstelling van het samenwerkingsverband is onderscheidend ten opzichte van de doelstelling van individuele gemeenten	3,26	0,04	0,07	0,4%	0,35	2,92	0,08	0,12	1,4%	0,08
De voorzitter van het samenwerkingsverband was onafhankelijk.	3,60	-0,08	-0,11	1,1%	0,13	3,30	-0,06	-0,07	0,5%	0,29
De voorzitter is in staat geweest om de deelnemers dichter bij elkaar te brengen	3,01	0,10	0,10	1,1%	0,14	3,03	0,03	0,04	0,1%	0,62

	De opvatting van mijn gemeente, conflicteert met de opvatting van andere gemeente(n) in het samenwerkingsverband.					Mijn gemeente heeft een betere integrale opvatting van het probleem, dan de andere gemeente(n) in het samenwerkingsverband.				
	B	a	Corr	R ²	Sig.	B	a	Corr	R ²	Sig.
De voorzitter is in staat geweest om het samenwerkingsverband constructief te laten werken	2,65	0,20	0,20	4,1%	0,00	3,16	0,00	0,00	0,0%	0,96
De voorzitter is in staat geweest om een open en geloofwaardig proces te creëren	2,80	0,16	0,15	2,3%	0,03	3,07	0,02	0,22	4,8%	0,75
De voorzitter is in staat geweest om brede betrokkenheid te stimuleren	2,80	0,16	0,16	2,5%	0,02	2,92	0,07	0,07	0,4%	0,35
De voorzitter is in staat geweest om hoop en participatie te behouden in tijden van tegenvallers	2,95	0,13	0,12	1,4%	0,09	2,95	0,06	0,06	0,3%	0,40
De deelnemende gemeenten van het samenwerkingsverband voor het beleid van bedrijventerreinen vormden een logische economisch-geografische combinatie.	2,77	0,18	0,22	5,0%	0,00	2,91	0,08	0,11	1,2%	0,10

E.4 SAMENHANG MET DE INDICATOR GEZAMENLIJKE VERANTWOORDELIJKHEID VOOR DE TOEKOMST

	Het samenwerkingsverband neemt beslissingen over de toekomst van beleid van bedrijventerreinen.				
	B	a	Corr	R ²	Sig.
Belangen van deelnemende gemeenten werden inzichtelijker door overleg binnen het samenwerkingsverband welke gericht is op het vormen van beleid voor bedrijventerreinen.	2,29	0,37	0,26	6,6%	0,00
De intenties van deelnemende gemeenten werden inzichtelijker door overleg binnen het samenwerkingsverband.	2,69	0,27	0,18	3,1%	0,01
Buiten de formele overleggen vond er regelmatig informeel overleg plaats tussen de deelnemende gemeenten van het samenwerkingsverband.	3,15	0,16	0,14	2,0%	0,03
Mijn gemeente vertrouwde de andere gemeente(n) van het samenwerkingsverband volledig.	3,08	0,20	0,14	2,1%	0,03
De andere gemeente(n) van het samenwerkingsverband hadden volledig vertrouwen in mijn gemeente.	3,00	0,22	0,18	3,2%	0,01
De belangen van mijn gemeente waren veilig binnen het samenwerkingsverband.	2,57	0,33	0,28	7,6%	0,00
Er is door het samenwerkingsverband bijgedragen aan de belangen van mijn gemeente.	2,83	0,25	0,19	3,6%	0,00
Alle relevante gemeente(n) hadden de verwachting dat het samenwerkingsverband meer voor- dan nadelen met zich meebracht.	2,78	0,26	0,19	3,5%	0,01

	Het samenwerkingsverband neemt beslissingen over de toekomst van beleid van bedrijventerreinen.				
	B	a	Corr	R ²	Sig.
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is specifiek	2,23	0,42	0,34	11,8%	0,00
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is meetbaar	2,53	0,35	0,31	9,7%	0,00
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is acceptabel	2,53	0,32	0,22	4,8%	0,00
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is realistisch	2,55	0,32	0,23	5,4%	0,00
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is tijdgebonden	2,69	0,30	0,29	8,3%	0,00
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is bestuurlijk bekrachtigd	2,24	0,39	0,32	10,0%	0,00
De doelstelling van het samenwerkingsverband is onderscheidend ten opzichte van de doelstelling van individuele gemeenten	3,71	0,00	0,00	0,0%	0,97
Binnen het samenwerkingsverband zijn de taken en verantwoordelijkheden van de deelnemende gemeenten vastgelegd.	2,22	0,45	0,42	17,7%	0,00
De gemeente(n) waren in staat deze taken en verantwoordelijkheden uit te voeren.	2,78	0,28	0,22	4,8%	0,00

E.5 SAMENHANG MET DE INDICATOR BESLISSINGEN ZIJN GEZAMENLIJK EIGENDOM

	De deelnemende gemeenten dragen gezamenlijk de resultaten en risico's die voortkomen uit de beslissingen van het samenwerkingsverband.					De beslissingen van het samenwerkingsverband worden nageleefd door alle deelnemende gemeenten.				
	B	a	Corr	R ²	Sig.	B	a	Corr	R ²	Sig.
Belangen van deelnemende gemeenten werden inzichtelijker door overleg binnen het samenwerkingsverband welke gericht is op het vormen van beleid voor bedrijventerreinen.	2,10	0,17	0,10	1,0%	0,14	1,79	0,40	0,29	8,5%	0,00
De intenties van deelnemende gemeenten werden inzichtelijker door overleg binnen het samenwerkingsverband.	1,78	0,25	0,15	2,1%	0,03	2,42	0,23	0,16	2,6%	0,02
Buiten de formele overleggen vond er regelmatig informeel overleg plaats tussen de deelnemende gemeenten van het samenwerkingsverband.	2,41	0,10	0,08	0,6%	0,26	2,82	0,14	0,13	1,8%	0,05
De belangen van mijn gemeente waren veilig binnen het samenwerkingsverband.	1,62	0,33	0,24	5,6%	0,00	1,94	0,40	0,35	12,3%	0,00
Er is door het samenwerkingsverband bijgedragen aan de belangen van mijn gemeente.	2,01	0,21	0,14	2,0%	0,04	1,76	0,44	0,36	13,1%	0,00
Alle relevante gemeente(n) hadden de verwachting dat het samenwerkingsverband meer voor- dan nadelen met zich meebracht.	1,50	0,35	0,22	4,8%	0,00	2,07	0,35	0,27	7,1%	0,00
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is specifiek	1,44	0,37	0,26	6,9%	0,00	2,42	0,25	0,22	4,6%	0,00

	De deelnemende gemeenten dragen gezamenlijk de resultaten en risico's die voortkomen uit de beslissingen van het samenwerkingsverband.					De beslissingen van het samenwerkingsverband worden nageleefd door alle deelnemende gemeenten.				
	B	a	Corr	R ²	Sig.	B	a	Corr	R ²	Sig.
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is meetbaar	1,47	0,38	0,29	8,6%	0,00	2,39	0,27	0,26	6,6%	0,00
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is acceptabel	1,38	0,37	0,22	4,9%	0,00	2,16	0,31	0,23	5,1%	0,00
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is realistisch	1,90	0,24	0,15	2,2%	0,03	2,27	0,29	0,22	4,8%	0,00
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is tijdgebonden	1,73	0,30	0,25	6,3%	0,00	2,43	0,26	0,26	6,9%	0,00
De geformuleerde doelstelling van het samenwerkingsverband is bestuurlijk bekrachtigd	2,04	0,19	0,13	1,7%	0,06	2,12	0,31	0,27	7,1%	0,00
De doelstelling van het samenwerkingsverband is onderscheidend ten opzichte van de doelstelling van individuele gemeenten	2,89	-0,04	-0,04	0,2%	0,55	3,39	-0,03	-0,03	0,1%	0,65
De voorzitter van het samenwerkingsverband was onafhankelijk.	2,37	0,12	0,11	1,2%	0,11	3,02	0,11	0,13	1,6%	0,07
De voorzitter is in staat geweest om de deelnemers dichter bij elkaar te brengen	1,23	0,43	0,31	9,6%	0,00	1,83	0,44	0,38	14,7%	0,00
De voorzitter is in staat geweest om het samenwerkingsverband constructief te laten werken	1,61	0,32	0,23	5,1%	0,00	1,49	0,53	0,46	21,3%	0,00

	De deelnemende gemeenten dragen gezamenlijk de resultaten en risico's die voortkomen uit de beslissingen van het samenwerkingsverband.					De beslissingen van het samenwerkingsverband worden nageleefd door alle deelnemende gemeenten.				
	B	a	Corr	R ²	Sig.	B	a	Corr	R ²	Sig.
De voorzitter is in staat geweest om een open en geloofwaardig proces te creëren	1,88	0,26	0,17	2,9%	0,01	1,63	0,49	0,41	16,7%	0,00
De voorzitter is in staat geweest om brede betrokkenheid te stimuleren	1,51	0,35	0,24	5,9%	0,00	1,73	0,47	0,39	15,4%	0,00
De voorzitter is in staat geweest om hoop en participatie te behouden in tijden van tegenvallers	1,41	0,40	0,27	7,2%	0,00	1,77	0,47	0,39	15,5%	0,00
Binnen het samenwerkingsverband zijn de taken en verantwoordelijkheden van de deelnemende gemeenten vastgelegd.	1,51	0,38	0,30	9,0%	0,00	2,45	0,26	0,25	6,5%	0,00
De gemeente(n) waren in staat deze taken en verantwoordelijkheden uit te voeren.	2,14	0,18	0,12	1,5%	0,07	2,09	0,36	0,30	9,2%	0,00
De deelnemende gemeenten van het samenwerkingsverband voor het beleid van bedrijventerreinen vormden een logische economisch-geografische combinatie.	2,19	0,15	0,13	1,8%	0,05	2,89	0,11	0,12	1,4%	0,08