

De invloed van de beschikbaarheid van middelen in combinatie met sociale cohesie op de levensvatbaarheid van een geïntegreerd en centraal aangestuurd netwerk

Een casestudie naar effectiviteit van netwerken bij Stichting Achterhoek Toerisme



Gert-Jan te Gronde
studentnummer 839083140
gjwtegronde@gmail.com
06-55340556
19 juni 2019
Versie:Definitief
Begeleider: Willemijn Tuinstra
Medebeoordelaar: Joop Remme

Achterhoek STICHTING
TOERISME

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	4
Samenvatting	5
Hoofdstuk 1 Inleiding.....	7
1.1 Probleembeschrijving.....	7
1.2 Probleemstelling	7
1.2.1 Deelvragen.....	8
1.3 Wetenschappelijke relevantie.....	8
1.4 Praktische relevantie.....	8
1.5 Leeswijzer.....	9
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	10
2.1 Centrale concepten.....	10
2.1.1 Governance.....	10
2.1.2 Netwerkeffectiviteit	11
2.2 Conceptueel model en proposities.....	15
2.2.1 Netwerkstructuur kenmerk: Integratie door een centrale aansturing.....	15
2.2.2 Contextuele netwerk eigenschappen: Beschikbaarstellen middelen.....	16
2.2.3 Contextuele netwerk eigenschappen: Cohesie en ondersteuning door sector.....	16
2.2.4 Determinant concept netwerkeffectiviteit: Duurzame levensvatbaarheid van het netwerk	17
2.2.5 Conceptueel model.....	17
2.3 Conclusie	17
Hoofdstuk 3 Methodologie	18
3.1 Object van onderzoek en dataverzameling.....	18
3.1.1 Dataverzameling	18
3.1.2 Verantwoording en reproduceerbaarheid data.....	18
3.2 Methode van onderzoek	19
3.2.1 Onderzoeksopzet.....	19
3.2.2 Type onderzoek.....	19
3.3 Operationalisatie.....	19
3.3.1 Netwerkstructuur kenmerk: Integratie door een centrale aansturing.....	20
3.3.2 Contextuele netwerk eigenschappen: Beschikbaarstellen middelen.....	20
3.3.3 Contextuele netwerk eigenschappen: Cohesie en ondersteuning door sector.....	20
3.3.4 Determinant concept netwerkeffectiviteit: Duurzame levensvatbaarheid van het netwerk	21
3.4 Data-analyse.....	21
3.5 Methodologische criteria.....	21
Hoofdstuk 4 Resultaten.....	22
4.1 Deelvragen.....	22
4.1.1 Integratie door een centrale aansturing.....	22
4.1.2 Beschikbaarstellen middelen.....	23
4.1.3 Cohesie en ondersteuning door netwerkdeelnemers.....	24
4.1.4 Integratie door een centrale aansturing en beschikbaarstellen middelen.....	26
4.1.5 Integratie door een centrale aansturing en cohesie en ondersteuning door netwerkdeelnemers.....	27
4.1.6 Beschikbaarstelling middelen en cohesie en ondersteuning door netwerkdeelnemers....	28
4.1.7 De duurzame levensvatbaarheid van het netwerk	29
Hoofdstuk 5 Conclusie, discussie en aanbevelingen.....	31
5.1 Conclusies.....	31

5.1.1 Aanleiding voor dit onderzoek.....	31
5.1.2 Algemene conclusie.....	31
5.2 Discussie.....	32
5.2.1 Gevonden resultaten en interpretatie.....	32
5.2.2 Welke nieuwe inzichten zijn er naar boven gekomen.....	35
5.3 Aanbevelingen.....	35
5.3.1 Aanbevelingen voor de praktijk.....	35
5.3.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	36
Literatuurlijst	38
Bijlagen	40
Bijlage 1 Casusbeschrijving.....	40
Bijlage 2 Vragenlijst.....	40
Bijlage 3 Operationaliseringoverzicht	40
Bijlage 4 Dataverzamelingsmatrix.....	40
Bijlage 5 Format Interview.....	40
Bijlage 6 Personen die geïnterviewd zijn.....	40
Bijlage 7 Jaarrekeningen 2013 t/m 2017.....	40
Bijlage 8 Positie STAT anno 2017.....	40
Bijlage 9 Evaluatie STAT tijdvak 2014 tm 2017.....	40
Bijlage 10 Uitgeschreven interviews.....	40

Voorwoord

In 2005 begon mijn wetenschappelijke avontuur met een inschrijving aan de Open Universiteit. Het betrof de eerste module voor het schakelprogramma dat ik moest behalen om mij te kunnen inschrijven voor een masteropleiding. Door verandering in de woonsituatie en het aanvaarden van het wethouderschap in Winterswijk moest ik dit deel van de opleiding geruime tijd onderbreken. In 2016 begon het echter weer te kriebelen. Mijn doel om mijn masteropleiding te volbrengen moest voltooid worden. Na het afronden van het schakelprogramma startte ik in februari 2017 met de opleiding managementwetenschappen. In februari 2018 mocht ik bij het beginnen van het 2e studiejaar mijn keus maken voor mijn afstudeerrichting governance en in september 2019 startte ik mijn afstudeeronderzoek over de effectiviteit van netwerken.

Nu na bijna 2 ½ jaar masterstudie is de scriptie klaar en sluit ik een leerzame periode af. Vooral het vergaren van de kennis en de theoretische benadering heeft mij erg aangesproken in de opleiding. Nu na dit afstudeertraject komt er voorlopig ook een einde aan mijn wens om het beste op cognitief gebied uit mij zelf te halen. Mijn schoolcarrière was niet altijd even gemakkelijk. Na een lastige start op de lagere school, een vervolg op het speciaal onderwijs, de Mavo, de Havo, Intercollege en vervolgens ook in deeltijd de HEAO te behalen, maakt dat je wel kunt spreken van een bijzonder stapelproject qua studie. Dit alles was niet mogelijk geweest wanneer er op een bepaald moment tijdens mijn lagere schoolperiode, er niet één persoon was geweest die zag dat er meer in zat dan de schoolresultaten op dat moment lieten blijken. Deze persoon, Harry Meulenkamp ben ik nu nog steeds dan ook erg erkentelijk voor de geboden kans toen. Er zijn echter meer personen die hebben bijgedragen aan dit resultaat. Als eerste is dat Chris Eerens die in het eerste half jaar van de master mijn studiemaatje was en waarmee op gezette tijden nadien ook nog lief en leed is gedeeld. Ook mijn studiegenoten in de App-groep "Governance" dank ik voor de hulp en de feedback. Natuurlijk ook dank aan mijn begeleider Willemijn Tuinstra. Zonder haar feedback was ik er zeker ook niet gekomen. Daarnaast had ik mijn scriptie niet kunnen schrijven zonder de onderzoekscasus bij Achterhoek Toerisme. Vooral dank daarbij aan de personen die ik voor het onderzoek mocht interviewen. Natuurlijk ook dank aan de gemeente Winterswijk dat zij de laatste fase van mijn opleiding mede mogelijk hebben gemaakt. De personen die ik het meest wil bedanken, zijn natuurlijk die van mijn gezin; Sjoerd, Froukje, Nienke, Sietske maar vooral ook Marieke mijn echtgenote. Al die uren die ik er niet voor hen was drukte af en toe, nee vaak op mijn taken als vader en echtgenoot. Ik ben mij dat terdege bewust. Je doet zelf de studie maar het offer wordt vaak gebracht door de omgeving.

Ik hoop dat iedereen die mijn scriptie leest, het aanzet tot het nadenken over netwerken en welke randvoorwaarden belangrijk zijn voor het in standhouden van netwerken. Misschien daagt het uit om zelf onderzoek te doen en bij te dragen aan de kennis over netwerken. Het geleerde is hopelijk van waarde voor de wetenschap maar zal zeker van nut zijn bij mijn nieuwe uitdaging. Het starten van een eigen netwerkonderneming. Zo komen theorie en praktijk uiteindelijk bij elkaar.

Verder hoop ik dat mijn scriptie helpt om iedereen die net als ik zelf niet een logische onderwijsloopbaan heeft gevolgd, te inspireren om ook voor het hoogst haalbare te gaan. Studeren gaat niet alleen om het papiertje maar verrijkt je kennis en de mogelijkheid net iets verder door te denken dan je gewend was.

Ik wens iedereen veel leesplezier bij deze scriptie.

Gert-Jan te Gronde

Winterswijk Woold, 19 juni 2019

Samenvatting

Deze scriptie is geschreven voor mijn afstudeeronderzoek, managementwetenschappen aan de Open Universiteit. Deze scriptie heeft als doel de bestaande literatuur over de effectiviteit van netwerken aan te vullen door de relatie met sociaal kapitaal in te brengen zoals dat in rurale gebieden nog aanwezig is om zo de effectiviteit van netwerken nog beter te begrijpen.

De effectiviteit van netwerken is afhankelijk van diverse factoren. Dit is in een integraal model weer te geven (Turrini, Cristofoli, Frosini & Nasi, 2010, p. 546, fig. 2). Op basis van dat model wordt in dit rapport verder onderzoek gedaan naar de effectiviteit van netwerken. In dit model draait het vooral om de centrale aansturing van het netwerk, de beschikbaarheid van middelen en sociale cohesie en welke invloed dit heeft op de effectiviteit van het netwerk (Turrini et al. 2010, p. 532). Onder beschikbare middelen wordt in dit onderzoek verstaan de financieel beschikbare middelen. Naast de sociale cohesie vanuit het model wordt er in dit rapport ook stil gestaan bij de intrinsieke sociale cohesie die bij netwerkdeelnemers aanwezig kan zijn. Het gaat dan in dit geval om het sociale kapitaal in een gebied. Met name voor rurale gebieden wordt sociaal kapitaal een belangrijke rol toegedicht. Een veel gebruikte overkoepelende term daarbij is naoberschap (nabuuerschap).

Het caseonderzoek is uitgevoerd bij stichting Achterhoek Toerisme (STAT). Dit netwerk bestaat uit vier afdelingen die als doel hebben de Achterhoek toeristisch op de kaart te zetten. De netwerkpartners zijn de 7 Regio Achterhoek gemeenten aangevuld met 4 buurgemeenten en de vrijetijdsondernemers in de Achterhoek. Het bestuur van de stichting bestaat uit 2 wethouders (voorzitter en penningmeester) en 2 ondernemers. Naast het onderzoek in de vier afdelingen is er ook gekeken naar het netwerk als geheel.

De centrale vraag van dit onderzoek luidt: Op welke wijze heeft een geïntegreerde en centraal aangestuurde netwerkstructuur invloed op de levensvatbaarheid van een netwerk en hoe wordt dit beïnvloed door de beschikbaarheid van middelen in combinatie met cohesie en ondersteuning van de netwerkdeelnemers in de vorm van naoberschapsgedachte?

Op basis van deze centrale hoofdvraag zijn deelvragen geformuleerd. Door data te verzamelen is er een antwoord te geven op de deelvragen en kunnen vervolgens de vier voor dit onderzoek geformuleerde proposities worden getoetst. De vier proposities zijn:

- Propositie 1: Een sterke centrale sturing op het netwerk heeft een positief effect op de duurzame levensvatbaarheid van het netwerk.
- Propositie 2: Er is een positief (maar niet exclusief) verband tussen het beschikbaarstellen van middelen door de netwerkpartners en de duurzame levensvatbaarheid van het netwerk.
- Propositie 3: Er is een positief verband tussen de aanwezigheid van "Naoberschap" en de duurzame levensvatbaarheid van het netwerk.
- Propositie 4: De verwachting is dat een nadrukkelijk aanwezige netwerkpartner, die zorgt voor voldoende middelen in een omgeving waar samenwerken (naoberschap) in de gemeenschap nog vanzelfsprekend is, leidt tot een duurzame netwerkorganisatie.

Op basis van dit onderzoek blijkt dat een geïntegreerd netwerk in de vorm van een network administrative organization (NAO) een positieve invloed heeft op het voortbestaan van het netwerk. Middelen zijn daarbij ook een belangrijke voorwaarden. Van de naoberschapsgedachte is niet precies te zeggen welke invloed dit heeft op het voortbestaan van het netwerk. Wel is de sociale cohesie van invloed op de centrale aansturing. Dit hangt waarschijnlijk ook samen met de middelen die beschikbaar worden gesteld. Uit het onderzoek is gebleken dat vertrouwen een belangrijke component van sociale cohesie is die bijdraagt aan de levensvatbaarheid van netwerken.

Als aanbeveling voor de praktijk zijn de volgende zaken na dit onderzoek mee te geven. Een centrale sturing helpt bij de instandhouding van het netwerk. Dat wil voor STAT (of andere netwerken) zeggen dat de toch wel dominante positie van de overheden in de stichting met een onafhankelijke directeur gehandhaafd moet blijven. Hierdoor blijft de basisfinanciering op orde en zullen andere netwerkpartners daardoor blijven aanhaken. Voldoende middelen zijn sowieso al een belangrijke voorwaarde voor het in stand houden van het netwerk. Ambitie en uitvoer moeten daarbij wel aansluiten omdat er wel een ondergrens is qua financiële middelen om die ambitie waar te maken. De aanwezigheid van middelen heeft een positief effect op de sociale cohesie. Met name het feit dat de gemeenten de basisfinanciering verzorgen maakt dat er vertrouwen en verbondenheid wordt ervaren in het netwerk. Praktisch gezien zou het bestuur niet alleen de invloed van sociale cohesie moeten onderschrijven maar daar ook actiever op moeten sturen en dat ook meer zichtbaar moeten maken. Al is het nu niet heel duidelijk aan te geven of dat ook daadwerkelijk effect heeft op de sociale cohesie. Dit kan dan op termijn aanleiding zijn de effecten daarvan in het werkveld te meten.

Ieder onderzoek kent ook zo haar beperkingen. Het effect van alle componenten van sociale cohesie is minder duidelijk naar voren gekomen. Voldoende financiële middelen helpen de aanwezigheid van sociale cohesie en daarmee de duurzame levensvatbaarheid van het netwerk. Of de sociale cohesie zelf (inherent vanuit de deelnemers zelf) ook bijdraagt valt niet zo te concluderen. De vraag is of een andere onderzoeksopzet tot andere conclusies zou leiden. De groep van geïnterviewden zou te verbreden zijn met meer deelnemers die producten afnemen van het netwerk. Nu was het kennisniveau over het netwerk misschien te beperkt of waren de geïnterviewden juist te veel betrokken met een dubbelrol (bijvoorbeeld bestuurder en afnemer van de producten) bij het netwerk. Verder ben ik als onderzoeker in het verleden zelf bestuurslid geweest van de stichting. Het kan zijn dat daardoor de geïnterviewden gewenst gedachte antwoorden op de vragen gegeven hebben. Naoberschap als sociale cohesie komt in dit onderzoek nog onderbelicht naar voren. Dit zou verder onderzocht moeten worden en dan vooral het onderdeel vertrouwen daarin. Dit zou overigens niet alleen vanuit de managementwetenschap interessant zijn maar zou ook op het gebied van sociale geografie tot nieuwe inzichten kunnen leiden. Het is aan te bevelen naoberschap (in de vorm van sociale cohesie) te onderzoeken in meerdere regio's om te bekijken of er dan meer te zeggen valt over de invloed van naoberschap en het sociale kapitaal in rurale gebieden.

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Probleembeschrijving

Naar governance wordt al geruime tijd onderzoek gedaan. Rodes heeft in 1997 daar reeds over gepubliceerd en 10 jaar later heeft hij "Understanding Governance: Ten Years On" (2007), gepubliceerd waarin hij aangeeft welke ontwikkelingen er in 10 jaar tijd zijn geweest.

Vanuit de governance literatuur is er veel geschreven over de manier waarop je de besturing van een beleidsnetwerk moet zien. Zo schrijft Bevir (2012) over Network Governance als gevolg van New Public Management waarin hij aangeeft waarom netwerken ontstaan en dat overheden altijd een bepaalde vorm van control willen behouden (p. 60-69). Netwerkmanagement is daarbij niet top-down maar erop gericht om het beste te halen uit de netwerkpartijen (Enroth, 2011, p. 6). Governance netwerken zijn netwerken met onafhankelijke partijen die bijdragen aan de opgaven van het publieke bestuur (Torfing, 2012). Naar netwerkeffectiviteit is al veel onderzoek gedaan. Met name het model van Provan en Milward (in Turrini et al. 2010) is een belangrijke inspiratiebron geweest om verder onderzoek te doen en het model te verfijnen. Er is een integraal model met betrekking tot netwerkeffectiviteit ontwikkeld (Fig 1, p. 11).

1.2 Probleemstelling

In dit onderzoek heb ik gekozen om te kijken naar de mate van integratie door een centrale aansturing, cohesie (verbindend sociale samenhang) en ondersteuning door het netwerk en de beschikbaarheid van financiële middelen, als bepalende actoren op de mate van effectiviteit van het netwerk. De effectiviteit in dit onderzoek wordt hierbij uitgedrukt in "duurzame levensvatbaarheid van het netwerk". Vooral de wisselwerking tussen de sociale cohesie en voldoende (financiële) middelen is een belangrijke. Kan een centrale (door één entiteit of netwerkpartner) aansturing van een netwerk daar invloed op uitoefenen en geldt het omgekeerde ook?

Uit onderzoek naar sociale cohesie binnen bewonersinitiatieven is gebleken dat het succes van burgerparticipatie door de ogen van professionals bezien niet zo zeer afhangt van resultaten die het initiatief behaalt maar meer van de mate van bijeffecten. Het meedoen van de burgers werd als belangrijk ervaren (De Haan, Meier, Haartsen en Strijker, 2017). Bestaat er ook binnen netwerken een manier van sociale cohesie die te vergelijken is met burgerparticipatie?

Naoberschap (nabuurchap) is een vorm van sociale cohesie (sociaal kapitaal) en burgerparticipatie waarbij burens elkaar gevraagd en ongevraagd helpen. Er is daarbij sprake van welbegrepen eigenbelang en wederkerigheid. Wel is er in de loop van de tijd een moderne variant ontstaan.

"Binnen dit netwerk wil men elkaar helpen om aangenaam te wonen, te werken en te leven. Nieuwe communicatiemiddelen ondersteunen de verbindingen. Gedeelde verantwoordelijkheid, gelijkwaardigheid, wederzijds vertrouwen, talentinzet en wederkerigheid zijn de nieuwe ongeschreven regels" (Commandeur & Abbas, 2012, p. 138). De daadwerkelijke rol van sociale cohesie in de vorm van sociaal kapitaal was eerst nog lastig te bepalen als we kijken naar de economische prestaties omdat er nog geen indicatoren voor bekend waren. Toch is er het idee dat regio's met veel sociaal kapitaal beter op economisch vlak scoren (Callois & Aubert, 2007, p. 810-811). Er zijn indicatoren te formuleren met betrekking tot de mate van sociaal kapitaal (Sørensen, 2016). Bij sociaal kapitaal zijn er sociale verbindingen waarbij nuttige informatie wordt verspreid, opportunisme wordt voorkomen en risico's worden opgevangen (Callois et al. 2007, p. 810). Er is in rurale gebieden daadwerkelijk meer sociaal kapitaal aanwezig dan in verstedelijkt gebied (Sørensen, 2016, p. 392). Sociaal kapitaal is een deelverzameling van verbondenheid en positief gedrag (Saxana, 2006, p. 264). In paragraaf 2.1.2 wordt verder ingegaan op de indicatoren van sociaal kapitaal. Heeft die sociale cohesie in de vorm van naoberschap invloed op hoe loyaal en vrijgevig ondernemers zijn richting het netwerk?

Het doel van dit onderzoek is een bijdrage leveren aan verdere kennisontwikkeling op dit terrein.

De centrale vraag van dit onderzoek luidt:

Op welke wijze heeft een geïntegreerde en centraal aangestuurde netwerkstructuur invloed op de levensvatbaarheid van een netwerk en hoe wordt dit beïnvloed door de beschikbaarheid van middelen in combinatie met cohesie en ondersteuning van de netwerkdeelnemers in de vorm van naoberschapsgedachte.

Op basis van de centrale vraag zijn deelvragen geformuleerd die onderzocht zullen worden in deze casus.

1.2.1 Deelvragen

1. Op welke wijze is er integratie door centrale aansturing te beschrijven (hoe ziet die er uit)?
2. Op welke wijze is de beschikbaarheid van middelen te beschrijven?
3. Op welke wijze is de cohesie en ondersteuning door netwerkdeelnemers te beschrijven?
4. Op welke wijze heeft integratie door centrale aansturing invloed op de beschikbare middelen?
5. Op welke wijze hebben de beschikbare middelen invloed op de integratie door centrale aansturing?
6. Op welke wijze is de sociale cohesie afhankelijk van de centrale aansturing?
7. Op welke wijze is de centrale aansturing afhankelijk van de sociale cohesie?
8. Wat is het verband tussen de aanwezigheid middelen en de sociale cohesie?
9. Op welke wijze is de duurzame levensvatbaarheid van het netwerk te definiëren?
10. Heeft centrale aansturing invloed op de levensvatbaarheid?

1.3 Wetenschappelijke relevantie

Het maken van beleid en besturen is alleen mogelijk in een netwerksamenleving met een veelheid van factoren die invloed hebben op dat netwerk en die dwars door organisaties en overheden zoals we die kennen heen gaan (Enroth, 2011). De overheid probeert daarbij toch grip te houden op de ontstane netwerken (Bevir, 2012, p. 67). Om effectiviteit van netwerken te meten en te bekijken welke determinanten daarbij van belang zijn, is veelvuldig gebruik gemaakt van het netwerkmodel. Dit model geeft wel richting maar kan nog niet goed duiden hoe een en ander op elkaar ingrijpt of met zekerheid uitspraken doen over de factoren die nu effectiviteit bepalen (Turrini et al. 2010, p. 546, fig. 2).

In dit onderzoek wordt bekeken of de beschikbaarheid van middelen in combinatie met de sociale context ook van invloed zijn op de effectiviteit van het netwerk en wat is de rol van én het effect op de aansturing van het netwerk daarin. Is met name de van oudsher aanwezige sociale cohesie (vorm van burgerparticipatie, sociaal kapitaal) van invloed op de effectiviteit? Gelden de regels van burgerparticipatie daar ook? Is meedoen belangrijker dan het resultaat (Haan et al. 2017)? Wat is nu van belang voor de sociale binding op regio niveau zoals Putnam (in Sørensen, 2016; Callois et al. 2007) het omschrijft als sterke en veelvuldig aanwezige verbanden. Uit al deze vragen blijkt dat dus niet alleen voor het werkgebied governance maar ook voor de sociale geografie dit onderzoek een bijdrage kan leveren.

1.4 Praktische relevantie

Overheden dragen steeds meer taken over omdat ze van mening zijn dat bepaalde problemen beter en effectiever door anderen kunnen worden opgelost. Als bekend is wat belangrijk is, kan de overheid bij de vorming van netwerken rekening houden met de invloed van de context en factoren op de effectiviteit. Neem je als overheid de lead of laat je andere netwerkpartners de leiding nemen? Hoe belangrijk zijn de middelen die ingebracht worden? Is er een bepaalde mate van sociale binding onder de netwerkpartners of moet je die eerst creëren en is sociale cohesie onder netwerkpartners ook daadwerkelijk nodig?

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de basistheorie over netwerkeffectiviteit. Welke factoren en context van effectiviteit worden belicht bij netwerkeffectiviteit. Ook wordt er bekeken welke rol sociaal kapitaal speelt in het netwerk. Dit wordt vervolgens vertaald naar het casusonderzoek dat is gehouden bij STAT. In hoofdstuk 2 wordt de centrale vraag geformuleerd en wordt tevens een verdieping aangebracht door relevante theorie te koppelen aan de concepten en context om te komen tot het bepalen van netwerkeffectiviteit. In hoofdstuk 2 worden tenslotte ook de proposities voorgesteld om te komen tot de beantwoording van de centrale vraag. In hoofdstuk 3 wordt de methodologie bekeken. Voor welke vorm van onderzoek er is gekozen en waar dit is uitgevoerd. In hoofdstuk 3 wordt ook de literatuursynthese doorgenomen. De data-analyse en de methodologische criteria worden tevens in dit hoofdstuk verantwoord. Er zijn op basis van de geformuleerde deelvragen uit hoofdstuk 1.2.1 interviewvragen geformuleerd (bijlage 2&5). De resultaten van deze interviews zijn te lezen in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 zijn op basis van de resultaten in hoofdstuk 4 de conclusie, discussie en de aanbevelingen terug te vinden.

De casusbeschrijving en diverse andere stukken die van belang geweest zijn bij dit onderzoek zijn terug te vinden in de bijlagen.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

2.1 Centrale concepten

In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij een toelichting op governance in algemene zin, netwerk governance, de effectiviteit van netwerken en het conceptueel raamwerk dat is ontwikkeld om de effectiviteit van netwerken in beeld te brengen. Daarnaast wordt er specifiek ingegaan op de rol van sociale cohesie.

2.1.1 Governance

Onder invloed van neoliberal denken en een globaliserende wereld is het inzicht gegroeid dat de publieke sector niet altijd de beste aanbieder is voor haar diensten en producten (Bevir, 2012).

Beleidsnetwerken zijn formele en informele verbindingen tussen de overheid en andere partijen rondom gedeelde belangen in het publieke domein en het maken van beleid en uitvoer daarvan (Rhodes, 2007, p. 1244). Netwerken zijn afhankelijk van vertrouwen en overleg. Gedeelde waarden en normen houden een netwerk samen en dit heeft tot een nieuwe manier van overheidsbesturen geleid (Rhodes, 2007, p. 1246). Sturen met behulp van beleidsnetwerken kan gezien worden als een gedecentraliseerde aanpak. Hoe het netwerk functioneert, is afhankelijk van de overtuiging en tradities van de mensen in het netwerk (Enroth, 2011, p. 7). Het bepaalt vanuit de sociale context hoe men met elkaar omgaat in het netwerk en wat netwerkpartners er zelf mee willen bereiken. Beleidsnetwerken kennen drie belangrijke eigenschappen (Enroth, 2011, p. 9-13):

- Onderlinge afhankelijkheid van middelen in het netwerk om doelen te behalen. Strategisch handelen houdt het netwerk bij elkaar. Dit gaat op basis van wederkerigheid. Dit werkt op basis van de actoren in het netwerk en hoe zij met elkaar omgaan en communiceren en is het minder vanuit een bepaalde structuur of de institutionalisering van het netwerk.
- Coördinatie. Hoe meer de deelnemers er zelf in geloven dat ze hun netwerk kunnen coördineren, hoe minder zorgen er hoeven te zijn over het netwerkmanagement. Vertrouwen is daarbij het smeermiddel. Er moet wel consensus zijn tussen de eigen doelen en de netwerkdoelen.
- Een netwerk van publieke en andere organisaties functioneert op basis van verscheidenheid en niet op basis van hiërarchie. Willen overheden effectief zijn in het uitvoeren van haar beleid dient er wel een duidelijke connectie te blijven bestaan tussen uitvoer in het netwerk en het beleid dat de overheden willen uitvoeren. De overheid zal netwerken moeten blijven reguleren zonder meteen weer te veel te willen coördineren.

De aansturing van netwerken is mogelijk op twee verschillende manieren. Aan de ene kant is de leiding verdeeld over de diverse netwerkdeelnemers en aan de andere kant is er één organisatie die de centrale leiding heeft in het netwerk (Provan & Kenis, 2008, p. 232-234). Ook kan het netwerk worden aangestuurd als een zelfstandige organisatie als een network administrative organization (NAO) (Provan et al. 2008, p. 234). Binnen netwerken is er wederzijdse afhankelijkheid zonder dat de operationele zelfstandigheid wordt opgegeven waarbij er onderhandeld moet worden tussen de diverse partijen en geen enkele partij eenzijdig iets kan bepalen. Hoewel er in principe geen afspraken zijn hoe een netwerk moet functioneren, zal er na verloop van tijd een bepaalde structuur met zelfregulering ontstaan en kan het netwerk zelf beslissingen nemen (Torfing, 2012, p. 3-4).

Netwerkmanagement

Governance netwerken worden geroemd om hun goede besluitvormingsproces, innovatieve oplossingen, het genereren van private middelen, het omgaan met tegenstellingen en gezamenlijke eigenaarschap van ideeën. Om de effectiviteit van een netwerk te waarborgen, is het belangrijk te weten hoe je nu het best een netwerk inricht qua governance. Het kan namelijk ook misgaan met de governance in een netwerk. Dit kan voorkomen worden door de governance van de governance. Dit wordt ook wel Meta-Governance genoemd (Torfing, 2012, p. 9-10). Mensen werken samen in het netwerk vanwege vertrouwen, gezamenlijke doelen, onderlinge afhankelijkheid, aanwezigheid van middelen en andere belangrijke factoren (Agranoff & McGuire, 2001, p. 312). Bij meer vertrouwen is het minder nodig om controle formeel te regelen. Vertrouwen is het smeermiddel van netwerkgedrag (Agranoff et al., 2001, p. 312).

2.1.2 Netwerkeffectiviteit

Netwerken kunnen gezien het hiervoor vermelde een bijdrage leveren aan het oplossen van beleidsvraagstukken. Het netwerk is daarbij een structuur met bepaalde contextuele eigenschappen die moeten leiden tot effectieve netwerkuitkomsten. In deze paragraaf komt het conceptuele model (fig. 1) netwerkeffectiviteit van Turrini et al (2010) aan de orde met eigenschappen en factoren die van invloed zijn op de netwerkeffectiviteit.

Conceptueel model netwerkeffectiviteit

De effectiviteit van netwerken is afhankelijk van hoe de belanghebbenden (stakeholders) hun controle op de macht in het netwerk uitvoeren (Agranoff et al., 2001 p. 318). Een belangrijk gegeven is dat netwerkverbanden zijn ontstaan in een tijd van maatschappelijke veranderingen, door de komst van het informatietijdperk en een maatschappij die door kennis is gedreven. De macht is verdeeld en niet meer gecentraliseerd. De maatschappij eist daarbij meer vrijheid en individualisering. Het netwerkconcept past daarbij. Ook decentralisaties van hogere overheden naar lagere overheden zorgen dat netwerken meer aansluiten bij wat gevraagd wordt. De beslissingen die door een netwerk worden genomen zijn effectiever dan beslissingen genomen in een enkele organisatie omdat alle belanghebbenden een bijdrage leveren aan het besluit dat daarmee breed is genomen en wordt gedragen door de netwerkpartners (Agranoff et al., 2001 p. 319).

Er is een conceptueel raamwerk (fig.1) ontwikkeld. Met dit model is vast te stellen wat de relatie is tussen netwerkeffectiviteit en de bepalende factoren en waar een netwerk aan moet voldoen om effectief te kunnen zijn (Turrini et al. 2010, p. 531-532).

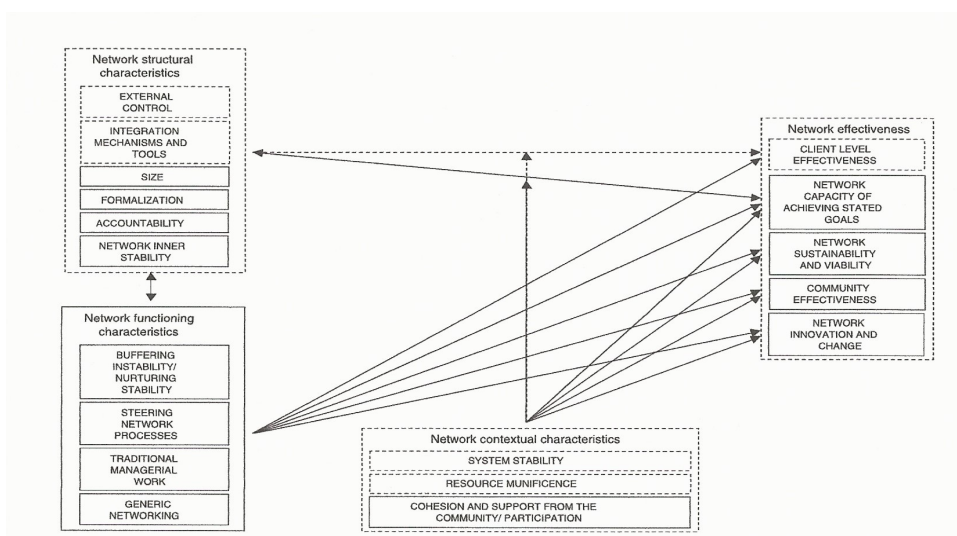


Fig 1. netwerkmodel Turrini, Cristofoli, Frosini & Nasi (Turrini et al. 2010, p. 546, fig. 2)

Eigenschappen die van invloed zijn op netwerkeffectiviteit

Netwerk effectiviteit

Afhankelijk van de eigenschappen van de sector die bestudeerd wordt, zijn de criteria om te kijken of een netwerk effectief is, verbreed naar de algemene voordelen voor de samenleving die verder gaan dan alleen het vergroten van het algemene welbevinden van cliënten. Ook op een ander niveau dient effectiviteit beoordeeld te worden en wel op het niveau van duurzaamheid, legitimiteit, aanpassingsvermogen en het onderhouden van de netwerkstructuur. Het uitgangspunt van Provan en Milward (in Turrini et al. 2010) wordt door veel onderzoekers nog aangehouden. Het gaat dan om een focus op het karakter en de context van het netwerk als belangrijkste element (Turrini et al. 2010, p. 533). Voor dit onderzoek wordt alleen gekeken naar de duurzame levensvatbaarheid van het netwerk.

Contextuele eigenschappen

Voor dit onderzoek wordt bekeken wat de invloed is van beschikbaarheid van middelen en de brede cohesie en steun in het netwerkverband (Turrini et al. 2010, p. 534-540).

Structuur kenmerken

Er zijn ook kenmerken die meer in de structuur van het netwerk liggen. Het gaat dan om; de externe beheersing (context); de integratiemechanismen van het netwerk; de grootte van het netwerk (deelnemers); de heterogeniteit van de netwerk deelnemers; de manier waarop de organisatie van het netwerk formeel wordt georganiseerd; de wijze waarop de verantwoordelijkheid geregeld is en hoe de interne stabiliteit van het netwerk is (Turrini et al. 2010, p. 540-543). Voor dit onderzoek wordt alleen gekeken naar de integratiemechanismen en hoe het netwerk formeel ingeregeld is.

Functioneren van het netwerk

Ook zijn er kenmerken die meer gaan over hoe het netwerk functioneert. Welke acties moeten managers in het netwerk nemen om het goed te laten functioneren. Het gaat dan om kenmerken als; de traditionele taken van een goede manager; netwerken als activiteit (belangenbehartiging); het bewaken van de stabiliteit door onder ander spanningen in het netwerk op te laten lossen en het sturen van de netwerkprocessen op de missie en strategie. Voor dat laatste zijn drie zaken van belang; het proces en de stijl van besluitvorming; het activeren van de juiste deelnemers en middelen voor het netwerk en het bijsturen op grond van de doelen indien de veranderende omgeving daar om vraagt (Turrini et al. 2010, p. 543-545). Vooral het netwerken als activiteit om de sociale cohesie te bevorderen is een onderdeel van dit onderzoek.

Netwerkeigenschappen die van invloed zijn op netwerkeffectiviteit

Er zijn vier factoren die een hoge netwerkprestatie voorspellen volgens Christofoli & Markovic. Deze vier factoren zijn; de beschikbaarheid van middelen; centralisatie van de netwerkstructuur; formalisatie van coördinatiemechanismen en netwerkmanagement (2015, p. 89).

De beschikbaarheid van middelen alleen is echter niet voldoende en er zijn ook andere eigenschappen die bijdragen aan een hoge effectiviteit van een netwerk. Christofoli et al. vonden ook een positief verband tussen de netwerkintegratie, de netwerkcentralisatie en het presteren van het netwerk. Als de centrale netwerkstructuur door een hoofddeelnemer van het netwerk wordt verzorgd, zal het functioneren van het netwerk aanmerkelijk beter zijn (2015, p. 90). Provan en Milward (in Christofoli et al. 2015) toonden aan dat als de hoofddeelnemer niet de netwerkcentralisatie op zich neemt, er toch een hoge netwerkprestatie geleverd kan worden indien er sterk geïntegreerde overlappende subgroepen zijn (p. 91). Ook de historische context en machtsverhoudingen kunnen van belang zijn maar ook nog andere factoren kunnen de netwerkprestaties beïnvloeden. Netwerkstructuur alleen is dus niet voldoende voor een goede netwerkprestatie (Christofoli et al. 2015, p. 107-108). Dit sluit aan bij het onderzoek van O'Toole & Meier (1999) waaruit blijkt dat er meer variabelen zijn die het netwerk kunnen beïnvloeden (p. 521). De structuur van een netwerk ontstaat gaandeweg maar zorgt er ook voor hoe een netwerk functioneert. Er moet gekeken worden naar de aanwezigheid of afwezigheid van bepaalde structuurpatronen om te zien hoe een netwerk functioneert (Robins, Bates & Pattison, 2011, p. 1295). Er zijn drie zaken die aanwezig moeten zijn om tot een effectief netwerk te komen. Dit zijn; het kunnen faciliteren van een goede coördinatie door het netwerk voor handelen; vertrouwen; samenwerking opbouwen en het specificeren van het brede doel van

het netwerk (Robins et al. 2011, p. 1295). Binnen netwerken kan er sprake zijn van een relationele verbondenheid. Er is dan sprake van wederkerigheid. Binnen het netwerk begrijpt men dat je elkaar nodig hebt om de eigen doelen te bereiken en tot effectiviteit te komen. Het is echter een complex geheel en iedere situatie dient afzonderlijk onderzocht te worden (Robins et al. 2011, p. 1310).

Naast de netwerk eigenschappen die hier voor beschreven zijn, kunnen op basis van het model van Turrini et al. (2010), netwerksturing en sociale cohesie verder uitgediept worden.

Netwerksturing

Netwerksturing is onderdeel van de netwerkstructuur kenmerken die van invloed zijn op de netwerkeffectiviteit (Turrini et al. 2010). Lokale overheden kunnen een belangrijke rol spelen bij de vorming van netwerken en kunnen bij een eenmaal gevormd netwerk ook een sturende rol spelen in de mate van effectiviteit. Een meer centrale aansturing door de overheid komt vaak doordat de overheid de financiële middelen en beleidsuitgangspunten levert. Daarbij wil de overheid een zekere mate van controle houden over de ontstane netwerken (Bevir, 2012, p. 67).

Ook in andere literatuur is te vinden dat netwerksturing op verschillende manieren is te organiseren en dat per situatie een andere aanpak mogelijk is. Er zijn negen dimensies qua het besturen van het netwerk. Dit zijn; de belangrijkste speler in het netwerk; sturingsmechanismen; afbakening; verantwoordelijkheid; bepalen van het netwerk doel; visie; afstemmen; afhankelijkheid en bewaking. De mate van controle door de overheid of controle over de negen dimensies door de lokale overheid bepaalt of een netwerk van bovenaf of van onderop is (Span, Luijkx, Schalk & Schols, 2012, p. 6.). Ze komen tot de conclusie dat de besturing door lokale overheden in algemene zin neigt naar top-down. Al is het minder duidelijk dan de theorie suggereert (Span et al. 2012, p. 15). Tevens werd een significant verband gevonden tussen de netwerk grootte, de netwerkevolutie en het netwerkvertrouwen bij de aansturingsrollen (Span et al. 2012, p.16).

De netwerkeffectiviteit is te definiëren als de verwerving van een positieve uitkomst op netwerkniveau die normaal gesproken niet door individuele organisaties afzonderlijk behaald kan worden (Provan et al. 2008, p. 230). Dit sluit aan bij de hierboven genoemde publicaties. Gezien vanuit het uitgangspunt “integratie door centrale aansturing” is de aansturing van netwerken mogelijk op twee verschillende manieren; de leiding is wél of niet verdeeld. Aan de ene kant is de leiding verdeeld over de diverse netwerkdeelnemers en aan de andere kant is er één organisatie die de centrale leiding heeft in het netwerk. Ook kan het netwerk extern worden aangestuurd als een network administrative organization (NAO) (Provan et al. 2008, p. 232-234). De vraag is welke vorm van aansturing het meest effectief is. Het gaat dan om; onderling vertrouwen; aantal deelnemers in het netwerk; overeenstemming over de doelen van het netwerk en de juiste door de netwerkdeelnemers ingebrachte competenties (Provan et al. 2008, p. 236-241).

Sociaal cohesie

Sociale cohesie is een onderdeel van het model van Turrini et al. (2010) maar wat is nu sociale cohesie en welke invloed heeft het? Er is veel onderzoek gedaan naar het effect van sociale cohesie in de maatschappij. Het elkaar goed kennen en elkaar vertrouwen is een belangrijk onderdeel van sociale cohesie. Vertrouwen binnen het netwerk is dan ook erg belangrijk en wordt over de jaren en na uitgevoerde activiteiten opgebouwd door de positieve ervaringen die worden opgedaan. Dit zal tot coöperatief gedrag leiden binnen het netwerk. Cultuur wordt binnen een gebied gevormd door ervaringen in het verleden en de afbakening van het gebied. Voor het bepalen van netwerkeffectiviteit kun je uitgaan van omgevingskarakteristieken met daarin eerdere samenwerking (Hasnain-Wynia, et al. 2003). De manier waarop er wordt gereageerd op een probleem door de omgeving vanuit geografische en culturele diversiteit (Hasnain-Wynia, et al. 2003, fig 1, p. 48S). Je kunt ook meten hoe de effectiviteit van het netwerk zich in loop van de tijd ontwikkelt. Er zijn vier omgevingsdimensies te onderscheiden bij netwerken. Een daarvan is de historische/culturele (Alexander et al. 2003, fig. 1, p. 136S). Ze concluderen dat de invloed van de omgevingscontext van het netwerk geen directe invloed heeft op de duurzaamheid van het netwerk (Alexander et al. 2003, p. 153S). Uit het voorgaande kun je afleiden dat sociale cohesie niet zomaar ontstaat en er bepaalde randvoorwaarden moeten bestaan om tot sociale cohesie te komen.

Naoberschap is een vorm van burgerparticipatie die is ontstaan vanuit het verleden (boeren-buren hulp). Burgerparticipatie wordt een steeds belangrijker onderdeel van de maatschappij. Uit onderzoek is gebleken dat het succes van burgerparticipatie vanuit de ogen van professionals bezien niet zo zeer afhangt van resultaten die het initiatief behaalt maar meer afhangt van de mate van bijeffecten. Het meedoen van de burgers werd als belangrijk ervaren net als het uitbouwen van het netwerk, het bouwen van relaties en het leren van het proces. Het immateriële werd als belangrijk gezien in de participatiemaatschappij. De vraag is of dit ook voor het meedoen in netwerken geldt. En wat is de invloed op de effectiviteit daarbij (De Haan et al. 2017, p. 325-327)?

Zowel de kenmerken van de netwerkstructuur als de context zijn van invloed op de netwerkeffectiviteit. Als je dan kijkt naar de duurzame levensvatbaarheid van een netwerk zijn er bij netwerkeffectiviteit twee zaken belangrijk voor een manager. Het managen van het netwerk en het managen in het netwerk volgens Milward en Provan (in Provan & Lemaire, 2012, p. 642). Van binnenuit het netwerk is het managen in het netwerk het belangrijkste om het maximale resultaat te behalen voor het netwerk. Kijk je verder dan is het belangrijk om voor alle netwerk partijen een balans te vinden tussen het netwerk belang en het individuele organisatie belang (Provan et al. 2012, p. 642). Dit lijkt in een situatie van wederkerigheid een logisch gevolg. Een netwerken bestaat uit twee onderdelen, te weten structuur en relationeel. Het gaat dan over de wijze waarop het netwerk is opgebouwd en hoe de deelnemende partijen met elkaar omgaan. Vertrouwen hangt samen met de relationele verhoudingen en is daarbij uitermate belangrijk. "Netwerkrelaties tussen personen, afdelingen en organisaties zijn van belang voor de effectiviteit" (Whelan, 2011). Vertrouwen is een belangrijk onderdeel hierbij (Whelan, 2011). De effectiviteit van organisaties is minder belangrijk dan de effectiviteit van het netwerk, maar er zit een voortdurende spanning tussen die twee (Whelan, 2011, p. 283). Dit past in het beeld dat bij wederkerigheid past zoals we dat bij naoberschap kennen. Je wilt best bijdragen zolang het maar niet (te vaak) ten koste gaat van het eigenbelang.

Sociale cohesie, wederkerigheid, burgerparticipatie, vertrouwen en naoberschap zijn items die men kan plaatsen binnen de term sociaal kapitaal. Er wordt aangenomen dat sociaal kapitaal in rurale gebieden nog volop aanwezig is (Sørensen, 2016, p. 392). Het is gebruikelijk om te denken dat plattelandsontwikkeling kan worden versterkt door lokale factoren als cohesie en identiteit maar is dat ook daadwerkelijk zo? Het is een gangbaar idee dat een regio met veel sociale cohesie het beter zal doen in het algeheel. Er zijn daar ten minste drie redenen voor aan te voeren. De eerste reden is dat sociaal kapitaal veronderstelt dat er veel sociale verbindingen aanwezig zijn, welke nuttige informatie verspreiden. Eenvoudige toegang tot informatie geeft een voordeel (Callois et al. 2007, p. 810). Putnam (in Callois et al. 2007, p. 811) omschrijft het als verbinden en overbruggen. Voor dit onderzoek is dan met name het verbinden van belang. Verbindend sociaal kapitaal gaat om sterke en overvloedig aanwezige onderlinge banden. Het tweede mechanisme gaat over het voorkomen van opportunisme problemen. Frequentie interactie zal bedrog tegengaan (Callois et al. 2007, p. 810). Als laatste mechanisme zijn er de collectieve acties om risico's op te vangen (Callois et al. 2007, p. 811). Er zijn echter ook nadelen die vaak niet meegenomen worden. Dit zijn; een sociaal verband kan veroorzaken dat er niet naar nieuwe economische mogelijkheden gezocht wordt, het sociale verband kan conservatief worden of innovatie en het nemen van risico's worden niet gedaan dan wel genomen en ook kan nieuwe instroom van buiten worden tegengegaan of individuen doen niet meer hun best (Callois et al. 2007, p. 811). Sociaal kapitaal is belangrijk maar er is wel een verzadigingspunt dat kan optreden (Callois et al. 2007, p. 820). Kleiner is beter in dit geval. Al is wetenschappelijk bewijs daarvoor schaars (Sørensen, 2016, p. 392). Sociaal kapitaal is sociale, - en persoonlijke cohesie als een deilverzameling van verbondenheid of positief sociaal gedrag (Saxena, 2006). Er zijn daarbij vier verbindingen. Dit zijn; de onderlinge band, inzet, betrokkenheid en geloof/overeenstemming in de onderlinge band (Saxena, 2006, p. 264) Van belang zijn verder horizontale verbindingen, acceptatie, bevestiging en het bouwen aan stevig onderling vertrouwen in persoonlijk en sociale verbindingsprocessen (Saxena, 2006, p. 274).

Samenvattend

Uit voorgaande vermelde literatuur is af te leiden dat er diverse invalshoeken zijn op basis waarvan je een netwerk inricht en bestuurt. Er zit daarbij ook een overlap tussen gedragswetenschappen en managementwetenschappen

De beschikbaarheid van middelen voor een effectief netwerk is alleen niet voldoende er zijn ook externe factoren die bijdragen aan een hoge effectiviteit van een netwerk. Zo is er ook een positief verband tussen de mate van netwerkintegratie, de mate van netwerkcentralisatie en presteren van het netwerk. Er is meer dan één beste manier om tot hoge (publieke) netwerkprestaties te komen. Ook de historische context en machtsverhoudingen binnen het netwerk zijn van belang. Er kunnen ook nog andere factoren zijn die de netwerkprestaties kunnen beïnvloeden

Het model dat Turrini et al. (2010) hebben ontwikkeld, geeft een raamwerk van waaruit je de netwerkeffectiviteit kunt beoordelen maar hoe kun je nu sociale cohesie (sociaal kapitaal) als contextuele netwerkeigenschap in het model van Turrini et al. (2010) goed beoordelen en inbrengen in de mate van netwerkeffectiviteit? In het voorgaande is dit gezocht door te kijken naar onderzoek gericht op sociaal kapitaal in algemene (zonder daarmee andere onderdelen specifiek te bekijken of uit te sluiten) zin omdat daar waardevol onderzoek is gedaan op basis waarvan je sociale cohesie kunt meten en beoordelen. Dit is dus additioneel op het model van Turrini et al. (2010). In paragraaf 2.2 zal dit verder worden uitgewerkt in het conceptuele model voor dit onderzoek.

2.2 Conceptueel model en proposities

De centrale vraag van dit onderzoek luidt:

Op welke wijze heeft een geïntegreerde en centraal aangestuurde netwerkstructuur invloed op de levensvatbaarheid van een netwerk en hoe wordt dit beïnvloed door de beschikbaarheid van middelen in combinatie met cohesie en ondersteuning van de netwerkdeelnemers in de vorm van naoberschapsgedachte.

Voor de factoren en de contextuele netwerkeigenschap zijn proposities te formuleren door goed te kijken naar de reeds bestaande literatuur (Turrini et al. 2010). Onderzoek naar sociaal kapitaal zijn te zien als aanvulling op het model van Turrini et al. (2010). Het doel is te komen tot uitspraken die iets zeggen over de interactie tussen de factoren en contextuele eigenschappen van het netwerk en de effectiviteit van dat netwerk.

2.2.1 Netwerkstructuur kenmerk: Integratie door een centrale aansturing

Netwerksturing kun je op verschillende manieren bekijken maar het heeft invloed op de effectiviteit van het netwerk. Het waren Turrini et al. (2010) die een basis legde voor het bepalen van de mate van netwerkeffectiviteit. Structuur is belangrijk. Het is alleen echter niet voldoende (Robins et al. 2011, p. 1295). Of een netwerk van bovenaf of van onderop wordt bestuurd hangt af van de situatie en hoe de aansturing is van het netwerk. Lokale overheden sturen in algemene zin meer top-down zijn. Tevens is bij netwerkgrootte, netwerk evolutie en netwerkvertrouwen er een significant verband is tussen de aansturingsrollen (Span et al. 2012, p. 15-16). Er zijn daarbij drie netwerkvormen. Gedeelde leiding is één daarvan. (Provan et al. 2012, p. 644). De netwerkeffectiviteit wordt verbeterd indien het netwerk geïntegreerd is. Dit geldt echter alleen in een gecentraliseerd netwerk (Provan et al. 1995, p. 23-25).

Propositie 1: Een sterke sturing centrale sturing op het netwerk heeft een positief effect op de duurzame levensvatbaarheid van het netwerk (deelvragen 1, 4, 5, 6, 7 en 10)

2.2.2 Contextuele netwerk eigenschappen: Beschikbaarstellen middelen

Uit onderzoek is gebleken dat het over middelen kunnen beschikken belangrijk is voor de effectiviteit van het netwerk. Adequate middelen zijn van belang zijn voor een effectief netwerk (Robins et al. 2011, p. 1311). Wel maakt het dan nog uit of dit in een situatie is waarbij middelen ruim voor handen zijn of niet. Zijn middelen ruim aanwezig dan is de effectiviteit laag tot hoog. Dit hangt dan af van andere aanwezige contextuele netwerk eigenschappen (Provan et al. 1995, p. 26-27). Blijkbaar zijn middelen belangrijk om een netwerk effectief te laten zijn maar niet het enige. Je dient het te bezien in de context van andere netwerk eigenschappen en kenmerken.

Propositie 2: Er is een positief (maar niet exclusief) verband tussen het beschikbaarstellen van middelen door de netwerkpartners en de duurzame levensvatbaarheid van het netwerk (deelvragen 2, 4, 5, 8 en 10).

2.2.3 Contextuele netwerk eigenschappen: Cohesie en ondersteuning door sector

Sociale cohesie is belangrijk voor een effectief netwerk. Voor de sociale cohesie is het van belang dat de netwerkdeelnemers elkaar goed kennen, elkaar vertrouwen en gelijke waarden delen. De sociale cohesie wordt door de jaren heen opgebouwd door positieve ervaringen. Het hebben van gemeenschappelijke doelen kan ook bijdragen aan de stabiliteit van het netwerk (O'Toole et al. 1999, p. 522-523). Ook ervaringen uit het verleden zijn van invloed op de effectiviteit van het netwerk (Hasnain-Wynia, et al. 2003, fig 1, p. 48S). De invloed van de omgevingscontext van het netwerk hebben geen directe invloed op de duurzaamheid van het netwerk (Alexander et al. p. 53S). Dat de omgevingscontext niet van belang is, is dus in tegenspraak met wat door anderen is gevonden. Is naoberschap een context gezien vanuit de historische/culturele context die Alexander et al. (2003) hebben benoemd? De juiste verhouding tussen netwerkbelang en het belang van de deelnemer aan het netwerk, zal altijd in acht genomen moeten worden (Provan et al. 2012, p. 642). Er zijn echter ook nog andere kenmerken voor netwerkeffectiviteit (Provan et al. 2012, p. 643-645). Naast de structuur van het netwerk is de relationele verbondenheid en dan met name het onderling vertrouwen van belang voor het functioneren van het netwerk (Whelan, 2011, p. 277).

Bij burgerparticipatie is vanuit de professionals gezien het resultaat niet altijd het belangrijkste. De bijeffecten worden als belangrijker gezien (De Haan et al. 2017, p. 325-327). De vraag is of dit ook voor het meedoen in netwerken geldt en wat is de invloed op de effectiviteit daarbij? Sociale cohesie is een vorm van sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal is o.a. aanwezig in de vorm van onderlinge binding volgens Putnam (in Callois et al. 2007, p. 811) maar ook Sørensen (2016) stelt dat verbindend sociaal kapitaal in rurale gebieden meer aanwezig is. Sociaal kapitaal bestaat uit verbondenheid en positief sociaal gedrag waarbij er vier verbindingen zijn. Dit zijn; de onderlinge band, inzet, betrokkenheid en geloof/overeenstemming in de onderlinge band (Saxena, 2006, p. 264).

Sociale kapitaal of sociale cohesie in de vorm van naoberschap is op basis van het voorgaande als aanwezig te veronderstellen en het zou moeten leiden tot een duurzame levensvatbaarheid van het netwerk.

Propositie 3: Er is een positief verband tussen de aanwezigheid van "Naoberschap" en de duurzame levensvatbaarheid van het netwerk (deelvragen 3, 6, 7, 8 en 10).

2.2.4 Determinant concept netwerkeffectiviteit: Duurzame levensvatbaarheid van het netwerk

Werken netwerken daadwerkelijk? De effectiviteit van het netwerk wordt gezien in het licht van drie niveaus. Dit zijn op samenlevingsniveau; op organisatieniveau en op netwerkniveau. Op het niveau van het netwerk dient het een levensvatbare entiteit te worden om te overleven. Om effectief te opereren dienen de partners samen te werken als een netwerk (Provan et al. 2001, p. 417). De effectiviteit kan op diverse manieren gemeten worden. De effectiviteit van een netwerk kun je onder meer afleiden uit de duurzame levensvatbaarheid. Immers een netwerk dat niet effectief is kan op termijn niet overleven. De voldoende aanwezigheid van middelen, een nadrukkelijk aanwezige netwerkpartner en sociaal kapitaal hebben invloed op de duurzame levensvatbaarheid.

Propositie 4: De verwachting is dat een nadrukkelijk aanwezige netwerkpartner, die zorgt voor voldoende middelen in een omgeving waar samenwerken (naoberschap) in de gemeenschap nog vanzelfsprekend is, leidt tot een duurzame netwerkorganisatie (alle deelvragen).

2.2.5 Conceptueel model

Op basis van de uitkomsten van de deelvragen zijn de proposities te verwerpen of te bevestigen en tevens is er de centrale vraag met te beantwoorden. Dit leidt tot het conceptuele model (fig.2) voor deze casestudie:

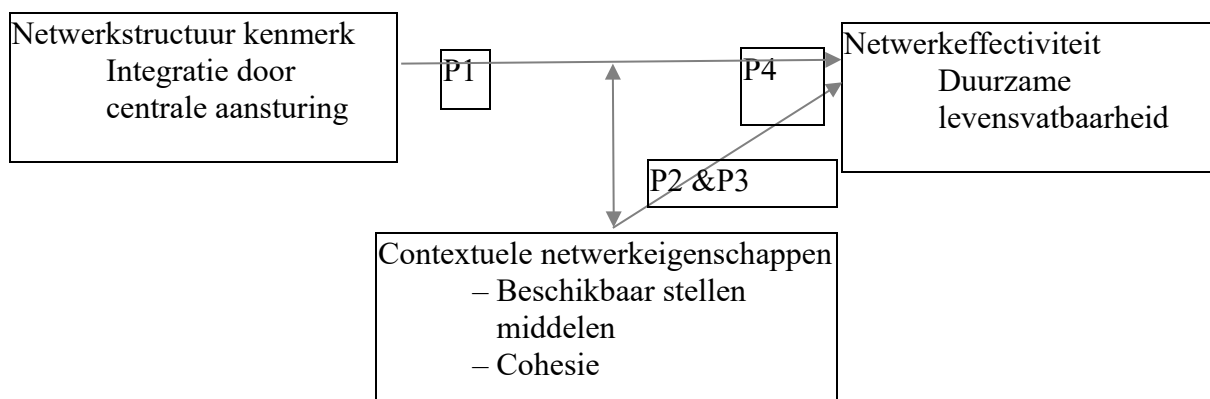


Fig 2, conceptueel model

2.3 Conclusie

Er nog weinig verband aangebracht tussen enerzijds het model (fig. 1) van Turrini et al. (2010) en andere literatuur die aanhaakt bij dit model én sociale cohesie zoals we die kennen uit ander onderzoek naar burgerparticipatie maar ook anderen die onderzoek deden naar sociaal kapitaal in rurale gebieden. De gevonden literatuur geeft inzicht in netwerkeffectiviteit maar nog onvoldoende zicht in hoeverre de sociale samenhang in het gebied bij kan dragen aan de netwerkeffectiviteit in de zin van duurzaamheid. De aanwezigheid van middelen is deels van belang voor de effectiviteit maar is sociale cohesie mede in de vorm van sociaal kapitaal nu wel of niet een onderdeel van de beslissing om wel of niet bij te dragen als netwerkdeelnemer?

Hoofdstuk 3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op waar het onderzoek heeft plaatsgevonden, welke methode er gehanteerd is voor het onderzoek en welke determinanten er onderzocht zijn in dit onderzoek om af te sluiten met een conclusie en de aandachtspunten m.b.t. de methodologische criteria.

3.1 Object van onderzoek en dataverzameling

Stichting Achterhoek Toerisme (STAT) is een organisatie die in 2012 is opgericht door de 11 gemeenten in de Achterhoek en de vrijetijdsondernemers Achterhoek (VOA).

STAT voert algemene promotiewerkzaamheden uit om de vrijetijdsector in de Achterhoek te promoten. Ze voert het beheer uit van de routestructuren en levert aan gemeenten coördinatoren die op gemeentelijk niveau de promotie uitvoeren. Voor meer achtergrondinformatie zie bijlage 1 casusbeschrijving.

3.1.1 Dataverzameling

De geraadpleegde bronnen waren divers. Denk daarbij aan verslagen van de diverse gremia in de Achterhoek, er is een evaluatie van STAT, jaarverslagen van STAT, de diverse jaarplannen van STAT, de strategische agenda van het portefeuille-overleg vrijetijdseconomie (VE), (oud)wethouders, beleidsmedewerkers vrijetijdseconomie, raadsleden, ondernemers, bestuursleden van STAT, ondernemers die producten en diensten afnemen (of juist niet) en provinciale medewerkers en bestuurders.

Naast de documenten is er om de benodigde informatie te verzamelen, vooral gebruik gemaakt van semi gestructureerde interviews. Er is net zo lang doorgegaan met interviewen tot er geen nieuwe informatie meer naar boven kwam. Er zijn voldoende personen per unit binnen de single case unit geïnterviewd om onderling goed te kunnen vergelijken. De deelvragen die in hoofdstuk 1 geformuleerd zijn, dienen als basis voor de interviewvragen. Omdat er is uitgegaan van vier afdelingen, is per afdeling de data verzameld.

Wie zijn geïnterviewd:

Bestuur STAT, tevens gemeente bestuurder 1x

Directeur STAT 1x

Medewerkers STAT 3x

Bestuur VOA 1x

Gemeente bestuurders (poho VE) 1x

Medewerkers gemeenten VE 3x

Grote recreatieondernemers 2x

Aantal kleinere VE Ondernemers 3x

De keuze op bovenstaande functionarissen was gevallen omdat zij een belangrijke rol vervullen in het onderhouden van het netwerk, het financieren van het netwerk, beleidskeuzes voorbereiden of maken of producten van STAT afnemen. De personen die geïnterviewd zijn, zijn vooraf door middel van een mail verzocht mee te werken aan dit interview (Bijlage 6).

3.1.2 Verantwoording en reproduceerbaarheid data

De interviews zijn opgenomen en tijdens het interview is een standaard formulier gebruikt om aantekeningen te maken. Van de interviews is een verslag gemaakt en deze is voorgelegd aan de geïnterviewden om de juiste weergave van het interview vast te stellen. De opnames en de geaccordeerde verslagen zullen worden bewaard. Zowel in hardcopy als digitale variant.

Er is aan de geïnterviewden toestemmingen gevraagd om de gegevens te bewaren en om te gebruiken als data voor het afstudeeronderzoek. In de data-analyse zijn namen niet weergegeven maar gecodeerd vermeld. De code en naam zullen wel bewaard worden om de juistheid van de data te kunnen verifiëren.

3.2 Methode van onderzoek

3.2.1 Onderzoeksopzet

Om de proposities te kunnen toetsen op hun geldigheid heeft er een onderzoek plaatsgevonden bij stichting Achterhoek Toerisme. Om tot een goede keus te komen op welke manier het onderzoek moest gedaan worden, is er aansluiting gezocht bij het werk van Yin (2014) met betrekking tot Case Study Research. Stichting Achterhoek Toerisme opereert in een publiek-privaat netwerk met vele stakeholders die direct of indirect betrokken zijn bij de vrijetijdseconomie in de Achterhoek. Een belangrijke context is het sociale cohesie begrip naoberschap in de Achterhoek. Het gaat om een bestaande situatie in een sociale context waarbij de gemeenten een belangrijke rol hebben bij het initiëren van projecten en middelen. Het onderzoek is kwalitatief van aard omdat de vraagstelling en de proposities zich niet laten vangen in kwantitatieve gegevens. Er zijn binnen het netwerk vier afdelingen die werken aan de versterking van de vrijetijdseconomie. In ieder van de vier afdeling heeft het onderzoek plaatsgevonden.

3.2.2 Type onderzoek

Het gaat hierbij om een typische vraag hoe een en ander georganiseerd is en waarom iets functioneert. Op basis van een Case-onderzoek zou de centrale vraag onderzocht kunnen worden, waarbij de geformuleerde hypothesen getoetst worden (Yin, 2014, p. 6-14). Omdat zoveel partijen betrokken zijn bij STAT is niet geheel duidelijk waar de grens van het netwerk ligt. Dit is in de lijn met de definitie van Case-onderzoek: "Het is een empirisch onderzoek dat een hedendaags fenomeen onderzoekt in een dagelijkse context waarbij de afbakening niet geheel duidelijk is" (Yin, 2014, p. 16). In het geval van STAT gaat het om het uitleggen/verklaren van causale verbanden (Yin, 2014, p. 19). Je kunt kiezen tussen een single-case of een multiple-case opzet in een holistische of een embedded analyse variant (Yin, 2014, p. 49-63). STAT is een specifiek netwerk binnen de regio Achterhoek. Er kan dan het best uitgegaan worden van een single-case onderzoek. De theorie is namelijk van belang en het is een gebruikelijke case in omstandigheden die normaal voorkomen (Yin, 2014, p. 51). STAT is op te delen in 4 onderdelen. Het routebureau dat vooral fysieke routestructuren ontwerpt en beheert, de afdeling die de algemene regiomarketing verzorgt, de afdeling die op gemeenteniveau aan productontwikkeling doet (regiocoördinatoren) en een afdeling die producten en diensten voor het bedrijfsleven ontwikkelt (campagnes). Deze vier onderdelen van STAT werken samen maar hebben ieders een eigen team. Daarmee kun je stellen dat het om embedded onderdelen van analyse gaat. Het type case-onderzoek is daarmee een single-case embedded ontwerp. De vier afdelingen zijn qua doel (bevorderen vrijetijdseconomie) vergelijkbaar maar er zit in de manier van werken verschil in de hoeveelheid middelen, waar de middelen vandaan komen en hoe de verbinding met het netwerk is. Ook zit er wel verschil in het aantal netwerkdeelnemers per afdeling. Met het zoeken naar het antwoord op de centrale vraag per afdeling kan er bekeken worden of er verschillen zijn en/of overeenkomsten. De deelvragen zullen voor de determinanten gebruikt worden om de hoofdvraag in te vullen.

3.3 Operationalisatie

Op basis van het conceptueel raamwerk zijn de determinanten benoemd voor dit onderzoek. Dit zijn; integratie door centrale aansturing, beschikbaar stellen middelen en cohesie en ondersteuning van de sector (Turrini et al. 2010, p. 532). Per determinant is er een definitie geformuleerd én beschreven wat we nu feitelijk wilden weten van die determinant. Door de bestudering van de beschikbare documentatie en de antwoorden op de interviewvragen (bijlage 5, vragenlijst) was de indicator te scoren op een vooraf bepaalde norm. In bijlage 3, staat het operationaliseringsoverzicht met de definitie, de indicator en norm per determinant. Deze zijn in tabelvorm samengevoegd in bijlage 4 dataverzamelingsmatrix.

3.3.1 Netwerkstructuur kenmerk: Integratie door een centrale aansturing

Operationalisatie

Het model van Turrini et al. (2010) geeft weer hoe integratie door een centrale aansturing de effectiviteit van een netwerk beïnvloed. Span et al. (2012) zetten dit af naar welke factoren de besturing van het netwerk bepalen. Is dit top-down of juist niet. De besturing door lokale overheden in algemene zin neigen naar top-down (Span et al. 2012, p. 15). Provan en Kenis (2008) hebben een model ontwikkeld qua aansturing dat voor dit onderzoek van belang is. Ze beschrijven daarbij drie netwerkvormen. Gedeelde leiding is één daarvan. De netwerkeffectiviteit wordt verbeterd indien het netwerk geïntegreerd is maar alleen dan als dit in een gecentraliseerd netwerk is (Provan et al. 1995, p. 23-25).

De definitie voor deze determinant luidt: “De centrale aansturing van het netwerk door netwerkpartijen met een gedeelde of overgedragen verantwoordelijkheid”. De indicatoren voor de integratie door centrale aansturing zijn in dit onderzoek: “mate van directe zeggenschap in het netwerk (bestuursvorm, top-down of bottom up)”.

3.3.2 Contextuele netwerk eigenschappen: Beschikbaarstellen middelen

Operationalisatie

Er is een verband tussen de beschikbaarheid van middelen en de effectiviteit van het netwerk. Het is wel daarbij afhankelijk van andere factoren (Provan et al. 1995, p. 27). In dit geval gaat het om de vraag of het ook bijdraagt aan de duurzame instandhouding van het netwerk. De effectiviteit van een netwerk hangt samen met de financiële middelen die beschikbaar zijn. De vraag die je daarbij kunt stellen is in welke mate dat nu nodig is, gezien de andere aanwezige contextuele eigenschappen. In dit geval wordt daarbij gekeken naar de cohesie en ondersteuning door de sector.

De definitie voor deze determinant luidt: “Alle netwerkpartijen dragen voldoende bij aan het netwerk om de operationele taken te kunnen laten uitvoeren door het netwerk”. De indicatoren voor het beschikbaar stellen middelen zijn in dit onderzoek: “Toegezegde vastgelegde bijdrage, duur van de looptijd van de bijdrage, voldoende reserves en eigen,- en vreemd vermogenspositie van het netwerk”.

3.3.3 Contextuele netwerk eigenschappen: Cohesie en ondersteuning door sector

Operationalisatie

De vraag is of er een verband is tussen de culturele aspecten in een geografische afbakening van een gebied en hoe dit de samenwerking in een netwerk beïnvloedt. Bestaande literatuur zegt iets over netwerken en welke contextuele eigenschappen daar wel of niet van belang zijn voor de effectiviteit (Turrini et al. 2010). Ook is er onderzoek hoe burgerparticipatie tot stand komt. Direct behalen van resultaat is daarin minder belangrijk gevonden (De Haan et al. 2017). Naoberschap is een vorm van sociaal kapitaal. De gedachte is dat in rurale gebieden sociale binding sterker aanwezig is (Sørensen, 2016, p. 408; Saxena, 2006, p. 264). Is er in een omgeving waar er al volop ervaring is met samenwerking door het feit dat deelnemers het vaak zelf niet afkunnen, voldoende vertrouwen om samen te werken? Zijn ervaring en cultuur nu wel of niet van belang en welke invloed heeft wederkerigheid in het netwerk (Hasnain-Wynia, et al. 2003, fig 1, p. 48S; Alexander et al. p. 53S). Callois et al. (2007) onderzochten of er indicatoren zijn voor sociaal kapitaal (P. 811-812).

De definitie voor deze determinant luidt: “Deelnemers voelen belang in deelname in een bepaald netwerk zonder direct gewin en doen dit op basis van wederkerigheid in een historische context (naoberschap)”. De indicatoren voor cohesie en ondersteuning door sector zijn in dit onderzoek: “Verbondenheid met netwerk, vertrouwen in netwerk en wederkerigheid”.

3.3.4 Determinant concept netwerkeffectiviteit: Duurzame levensvatbaarheid van het netwerk

Operationalisatie

Uit de netwerkstructuurkenmerken en de contextuele netwerkeigenschappen zijn de bepalende factoren op de duurzame levensvatbaarheid van een netwerk bepaald (Turrini et al. 2010, p. 532).

Het besturen van het netwerk is een belangrijk onderdeel voor de effectiviteit van het netwerk. Belangrijk is dat daarbij ingezet wordt op de wederkerigheid en vertrouwen binnen het netwerk. Het eigenbelang van de organisatie mag daarbij niet te veel op gespannen voet staan met het netwerkbelang. Het netwerk moet bestaansrecht hebben. De fase waarin het netwerk zich bevindt of de ontstaansgeschiedenis bepaalt mede hoe de structuuropbouw is van het netwerk. De beschikbaarheid van middelen wordt tevens als belangrijk gezien. Zowel direct als indirect in die zin dat netwerkpartijen een bijdrage in middelen verwachten van elkaar. Door goed te toetsen of de indicatoren bij de determinant voldoen aan de norm kun je vaststellen of het netwerk duurzaam levensvatbaar is in de zin van het voortbestaan van het netwerk.

De definitie voor duurzame levensvatbaarheid van het netwerk is: “Een duurzaam netwerk beschikt over vertrouwen van de netwerkpartners én voldoende middelen om operationele processen langjarig te kunnen continueren”. De indicator is het verloop van netwerkdeelnemers en een gezonde financiële balanspositie.

3.4 Data-analyse

De beschikbare data bestaat uit interview informatie met stakeholders en netwerkdeelnemers. Daarnaast zijn de jaarrekeningen uit 2013 t/m 2017 en de evaluatie uit 2017 (Bijlage 8) bekeken. De gevonden data is geanalyseerd door de data uit documenten en de verkregen data uit de interviews onderling te vergelijken. Als analysestrategie er voor gekozen om te werken vanuit de proposities (Yin, 2014, p. 136). De analyse heeft plaatsgevonden aan de hand van de deelvragen en indicatoren (bijlage 4). Op basis daarvan waren de interviewvragen opgesteld (Bijlage 4 en 5) en de te bestuderen documentatie geselecteerd. De analyse heeft geleid tot een antwoord op de vraag of de geopperde proposities te aanvaarden zijn of niet. Dit is terug te vinden in hoofdstuk 5

3.5 Methodologische criteria

Om de construct validiteit (Yin, 2014, p. 45) te waarborgen is er gebruik gemaakt van interviewvragen en documenten. Er zijn dus meerdere bronnen beschikbaar. Dit is gedaan door het onderzoeksplan te beoordelen (door studiebegeleider) dat voorafgaand aan dit onderzoek is geschreven. Er heeft een proef interview plaatsgevonden om te testen of de interviewvragen voldoen. De gevonden data zijn digitaal opgeslagen en controleerbaar. Om de interne validiteit te borgen is er gebruik gemaakt van “Explanation Building” of “het opbouwen van verklaringen” (Yin, 2014, p. 147-150). Dit omdat het onderzoek een verklaring wil geven voor de causale verbanden die in de proposities zijn geformuleerd. Er is goed op gelet dat er geen alternatieve verklaringen voor het effect verantwoordelijk is en of nog wel het originele onderzoeks idee is vastgehouden. Dit risico is ondervangen door een aantal veiligheidsmaatregelen te nemen zoals het tussentijds controleren of het nog klopt met het eerste idee d.m.v. Collega (studiegenoot) onderzoekers te vragen om te spiegelen en het continue toetsen van alternatieve verklaringen. Ook een case-onderzoek protocol en een databaseverzameling voor iedere casus aanleggen, heeft geholpen om fouten te voorkomen net als het volgen van een keten van bewijs (Yin, 2014, p. 150).

Voor de externe validiteit is er aangehaakt bij bestaande literatuur. De juiste vragen zijn hiervoor van belang en is het onderzoek moet te herhalen zijn. Voor de betrouwbaarheid is er een case-onderzoekprotocol (hoofdstuk 1 t/m 3) gehanteerd en er is een case-onderzoek databaseverzameling aangelegd en er is uitgelegd op welke manier er gewerkt is.

Hoofdstuk 4 Resultaten

In paragraaf 4.1 worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. De resultaten zijn op basis van de interviewvragen die aan 16 personen binnen het netwerk zijn gesteld en documenten die beschikbaar waren. De interviewvragen geven de input voor de beantwoording van de deelvragen. De deelvragen zijn gegroepeerd per determinant of een combinatie daarvan. Er kunnen daarom meerdere deelvragen daaronder vallen. Het gaat om de feitelijk gevonden resultaten over de aansturing van de netwerkafdeling en het netwerk als geheel (algemene bevinding). Daarna worden de deelvragen in onderlinge samenhang op totaal netwerkniveau beantwoord. Ten slotte wordt er per deelvraag gekeken hoe de resultaten zich nu verhouden tot de indicatoren en norm. Dit is belangrijk omdat daarmee uiteindelijk een uitspraak gedaan kan worden over de proposities. Die proposities kunnen bevestigd worden of worden afgewezen. Ook is het mogelijk dat er geen uitspraak gedaan kan worden. Dit is te lezen in hoofdstuk 5.

In bijlage 4 Dataverzamelmatrix uitwerking, is de data-analyse te vinden. Hier is zowel horizontaal (per afdeling) al verticaal (netwerk in het geheel) een analyse uitgevoerd om zowel iets op afdelingsniveau te kunnen zeggen over de indicatoren en norm als ook op totaal niveau. De geïnterviewde personen zijn in bijlage 6 terug te vinden. Naast de interviews is er ook gebruik gemaakt van jaarrekeningen van de jaren 2013 t/m 2017 (bijlage 7) en de evaluatie STAT tijdvak 2014-2017 (bijlage 9) om uitspraken te kunnen toetsten die gedaan zijn tijdens de interviews. In bijlage 10 zijn de uitgewerkte vragen van het interview te vinden per geïnterviewden.

4.1 Deelvragen

Per deelvraag wordt afgesloten met een samenvatting waarin de deelvraag wordt beantwoord aan de hand van de definitie, norm of indicator zoals die in paragraaf 3.3 is beschreven per factoren en de context. Deze zijn ook weergegeven in bijlage 3.

4.1.1 Integratie door een centrale aansturing

Deelvraag 1: Op welke wijze is er integratie door centrale aansturing te beschrijven (hoe ziet die er uit)?

Uit de interviews met de geïnterviewden per afdeling en vanuit de algemene bevinding valt het volgende op te merken over de integratie door centrale aansturing:

De afdeling Regiocoördinatie en Campagnes kan onafhankelijk werken en de zeggenschap over de afdeling is gelijk verdeeld tussen de netwerkdeelnemers. Wel worden de belangrijkste zaken eerst in het portefeuilleoverleg (poho) van de gemeenten besproken. De afdeling is vertegenwoordigd in het overkoepelende netwerk management team (interviews 3.1, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4).

Het werk van de afdeling Algemene Marketing komt tot stand met de directeur. De lijnen met het bedrijfsleven zijn kort waardoor de afdeling snapt wat het bedrijfsleven nodig heeft. Het is een platte organisatie. De afdeling is vertegenwoordigd in het overkoepelende netwerk management team. De directeur legt daarbij zaken aan het bestuur voor ter besluitvorming. De machtsverhouding in het bestuur is gelijk verdeeld. Bij de kleine ondernemers is echter het beeld verdeeld hoe STAT georganiseerd is (interviews 3.2, 6.1, 6.2, 7.1, 7.2, 7.3).

Bij het routebureau komt het werk ook tot stand met de directeur. De afdeling is zelfstandig en vertegenwoordigd in het overkoepelende netwerk management team. Afweging over het uitvoeren van projecten worden door de afdeling zelf gemaakt. De machtsverhouding in het bestuur is gelijk verdeeld. Wel is er het idee dat de voorzitter (wethouder) een sterke stempel drukt op STAT (interview 3.3).

Hoe het algehele netwerk wordt aangestuurd is bij de afdeling offline marketing niet geheel duidelijk. Bij de afdeling zelf bepalen de medewerkers wel zelf wat er moet gebeuren vanuit de wens van de netwerkpartijen. Het is niet het STAT bestuur dat bepaalt wat er moet gebeuren. De afdeling is vertegenwoordigd in het overkoepelende netwerk management team (interview 3.4).

Uit de interviews die gehouden zijn bij personen die een meer algemeen beeld van het netwerk hebben op

totaal niveau van de vier afdelingen samen, is gebleken dat door een stichting op te richten met gemeenten en ondernemers in het bestuur er een NAO ontstaan. De feitelijke macht ligt ergens tussen het bestuur, voorzitter en de gemeenten maar heel sterk is dat niet als je naar de antwoorden breed kijkt. De gemeenten hebben met de voorzitter en penningmeester een sterke link naar het poho, een dominante positie. De aansturing van de vier teams wordt verschillend ervaren of het is niet precies helder. De kleine ondernemers hebben heel duidelijk geen goed beeld van de aansturing en voor de rest is de mening verdeeld (alle geïnterviewden, met name 1.1, 2.1, 4.1).

Quote: Er is een samenwerkingsverband tussen de Achterhoekse Gemeenten. Dat is het poho. Daar worden belangrijke agendapunten besproken die uiteindelijk bij Stat weer komen. Er is een bestuur die er ook beslissingen in neemt wat er wel of niet gedaan moet worden. In de uitvoerende taken is de directeur de leidinggevende (regiocoördinator).

Samenvattend in antwoord op de deelvraag 1:

Er is sprake van een sterke centrale geïntegreerde sturing van het netwerk. Het netwerk wordt extern aangestuurd als een network administrative organization (NAO) in de vorm van een stichting (Provan et al. 2008, p. 234). Door het netwerk te organiseren in een stichtingsvorm kan het netwerk als organisatie uiteindelijk zelfstandig de koers bepalen. Dit geldt voor elke afdeling van het netwerk. Het zijn met name de directeur en de medewerkers die de koers van STAT bepalen maar wel nadat ze alle netwerkpartijen gehoord hebben.

4.1.2 Beschikbaarstellen middelen

Deelvraag 2: Op welke wijze is beschikbaarheid van middelen te beschrijven?

Uit de interviews met de geïnterviewden per afdeling en vanuit de algemene bevinding valt het volgende op te merken over de beschikbaarheid middelen:

De afdeling Regiocoördinatie en Campagnes kan over voldoende middelen beschikken. Indien er extra middelen nodig zijn, dan zijn die te verkrijgen na een sterke lobby bij provincie. Het bedrijfsleven wil wel meteen er iets voor terug maar ook dan zijn er extra middelen mogelijk. Er wordt eerst beleid gemaakt binnen de afdeling en dan pas gekeken hoeveel geld er nodig is. Wel zit er een grens aan de middelen die te verkrijgen zijn voor de afdeling. Middelen worden op basis van het plan per afdeling verdeeld. Al is dat niet heel helder binnen de afdeling. Het budget is de afgelopen jaren voldoende geweest en de vermogens en reservepositie is positief geweest. De vrijetijdsagenda (poho) is belangrijk voor de bepaling van het budget en de verdeling per jaar (interviews 3.1, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4).

Ook voor de afdeling Algemene Marketing zijn er voldoende middelen. Al meent een grote ondernemer dat er te weinig middelen zijn omdat er een hogere ambitie nagestreefd zou moeten worden. Het budget is per project verschillend (3222). Indien er meer gevraagd wordt van de afdeling dan moet er ook extra budget door de netwerkdeelnemers worden opgebracht. Het programma is leidend al zijn er wel grenzen aan het beschikbare budget. Het budget is voor de afdeling constant gebleven de laatste jaren. Het schuiven met budgetten is niet heel makkelijk omdat ze vastliggen in het jaarplan van STAT. Het vermogen van de stichting wordt als voldoende ervaren (interviews 3.2, 6.1, 6.2, 7.1, 7.2, 7.3).

Het routebureau beschikt ook over voldoende middelen. De uitvoering wordt afgestemd aan de middelen die beschikbaar zijn. Middelen zijn voor een belangrijk deel leidend. Het budget is gestabiliseerd. Middelen worden verdeeld op basis van het meerjareninvesteringsprogramma (MIP). Daarnaast betalen gemeenten voor routestructuren en bedrijfsleven op projectbasis. Extra middelen zijn voor de afdeling lastig te verkrijgen. Wel zijn er nog reservemiddelen aanwezig van het oude recreatieschap die ingezet kunnen worden (interview 3.3).

Voor de afdeling offline marketing is er voldoende budget. Er wordt gekeken wat er voor het budget kan. Het budget is niet evenredig verdeeld. Per afdeling wordt gekeken wat nodig is. Het budget was in het begin wel hoger. De middelen worden verdeeld door de directeur en een manager en met collega's besproken. Het bestuur besluit over de plannen. Er wordt elk jaar een begroting gemaakt (interview 3.4).

Uit de interviews die gehouden zijn bij personen die een meer algemeen beeld van het netwerk hebben, op totaal niveau van de vier afdelingen samen, is gebleken dat er voldoende middelen zijn om de huidige vastgestelde projecten uit te voeren. Wel is er behoefte naar meer middelen aanwezig omdat iedereen eigenlijk wel meer zou willen doen dan waarvoor nu opdrachten zijn. De budgetten worden verdeeld op basis van het jaarplan. Die verdeling is verschillend per afdeling omdat de opgave ook verschillend is. Al is het voor iedereen niet precies helder hoe dat nu zit. Bij de personen die aangeven dat geld leidend is, zijn er wel een paar die zeggen dat het eigenlijk het beleid is dat leidend zou moeten zijn maar dat de werkelijkheid anders is. Er zijn zeven personen denken dat het budget gestegen is. De rest denkt minder of weet het niet. STAT is niet winst gedreven en al het geld gaat naar de uitvoer van projecten. Wel is er een kleine buffer voor mogelijke afbouw, mocht dat nodig zijn in de toekomst. Met ingang van jaarrekening 2017 (bijlage 7, jaarrekening 2017) worden ontvangen gelden als vooruitbetalingen geboekt. Dat is een schuldpost maar puur boekhoudkundig. De solvabiliteit is daarmee geen logisch kengetal om de financiële situatie van STAT te bepalen. Reserves zijn niet nodig. Wel zijn er nog oude RAL gelden beschikbaar voor het routebureau. Er zijn afspraken over de financiering van STAT. Het is een samenspel van overheid en ondernemers. De overheid zorgt voor de basisfinanciering. De budgetten liggen vast omdat het over overheidsgeld gaat en ondernemers niet altijd makkelijk meekrijgt. Het jaarplan wordt door poho en bestuur vastgesteld. Er is per vier jaar zekerheid voor de basis financiering van STAT door de gemeenten. Dat wordt in jaarschijven verdeeld (alle geïnterviewden, met name 1.1, 2.1, 4.1).

Quote: Er zijn op zich voldoende middelen beschikbaar. Maar wel enigszins door middelen gedreven. Je kijkt naar het beschikbare budget en daar richt je de organisatie op in (marketing manager).

Samenvattend in antwoord op deelvraag 2:

Er zijn voldoende middelen aanwezig om de taken uit te voeren om. Waarbij er een grote mate van afhankelijkheid is voor de basisfinanciering vanuit één deel van het netwerk. Ook zijn de reserves en het eigen vermogen voldoende. Vreemd vermogen is alleen als nog niet uitgegeven subsidies aanwezig. Wel is er een grote mate van financiële afhankelijkheid van de gemeenten voor de basisfinanciering. Valt die bijdrage weg dan is het netwerk alleen nog in staat op projectniveau te opereren. De gemeenten hebben echter wel voor een langere periode middelen toegezegd. Ondernemers dragen bij door de partnerpakketten en door te participeren in projecten. Er wordt wel gebruik gemaakt voor subsidies van derden maar dat is altijd voor projecten als cofinanciering en op dit moment ook lastig te verkrijgen.

4.1.3 Cohesie en ondersteuning door netwerkdeelnemers

Deelvraag 3: Op welke wijze is de cohesie en ondersteuning door netwerkdeelnemers te beschrijven?

Uit de interviews met de geïnterviewden per afdeling en vanuit de algemene bevinding valt het volgende op te merken over de cohesie en ondersteuning door netwerkdeelnemers:

Voor afdeling Regiocoördinatie en Campagnes geldt dat de oprichting een samenspel is geweest van de netwerkdeelnemers. De gemeenten hebben daar echter wel een leidende rol in gehad. De deelnemers van deze afdeling vinden dat STAT op een juiste manier werkt. Evaluatie laat dat ook zien (bijlage 9 evaluatie STAT 2014-2017). Er is vertrouwen in STAT, de medewerkers en de directeur. Zonder de afdeling zijn de doelen als individuele netwerkdeelnemer lastiger te bereiken en er wordt verbondenheid gevoeld met de afdeling. Het elkaar kennen binnen het netwerk is belangrijk. Naoberschap is aanwezig maar op welke schaal en wijze is lastig aan te geven (interviews 3.1, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4). De oprichting van STAT kwam volgens de deelnemers van de afdeling Algemene Marketing van de gemeenten maar de ondernemers ondersteunde het. Er is vertrouwen in de afdeling. Wel zou er meer op marketing van de regio ingezet kunnen worden. Zonder STAT zouden de doelen niet verwezenlijkt kunnen worden. Er is een onafhankelijke partij nodig die dat organiseert omdat je algemene regiomarketing niet als individueel bedrijf kunt doen. Al geeft een groot bedrijf aan de doelen zelf te kunnen halen. Voor de kleinere bedrijven is dat lastiger. De afdeling wordt wel op resultaat afgerekend. Het elkaar kennen binnen de sector is belangrijk maar wel per

sector verschillend. Er is naoberschap aanwezig maar alleen op relationeel individueel niveau volgens sommigen. Anderen geven aan dat naoberschap aanwezig is bij maar enkelen. De gemeenten willen nog steeds beslissen over de eigen middelen. Het organiseren van netwerkbijeenkomsten draagt bij aan de sociale cohesie binnen het netwerk. De lijnen zijn daarbij kort bij STAT. Er wordt ook verbondenheid gevoeld met STAT en er wordt ook wel iets gedaan voor STAT zonder er zelf direct gewin bij te hebben. Het elkaar kennen in het netwerk is belangrijk voor de resultaten van het netwerk (interviews 3.2, 6.1, 6.2, 7.1, 7.2, 7.3). Volgens de deelnemers van het routebureau lag het initiatief van het netwerk bij de gemeenten. Het routebureau is overgenomen van het oude recreatieschap op initiatief van de gemeenten. STAT voldoet volgens de netwerkdeelnemers aan de verwachting. Het vertrouwen is daarbij in het netwerk de afgelopen jaren gegroeid. Gemeenten participeren in het routebureau zonder direct eigen gewin na te streven. De ondernemers kijken meestal naar het eigen belang (interview 3.3). Het beeld bij de afdeling Offline marketing is dat het netwerk is opgericht door de huidige directeur. Het zijn echter de gemeenten die dit hebben geïnitieerd. Er is vertrouwen in het netwerk door de deelnemers. Daar is ook op ingezet vanaf het begin door de afdeling. Zonder de afdeling kunnen de netwerkdeelnemers de doelen niet bereiken. Netwerkdeelnemers doen wel eens wat zonder direct gewin. Al zijn er ook ondernemers die ergens niet aan meedoen omdat ze het nut er niet van inzien. Bij hen moet de samenwerking dus wel direct wat opleveren. Het is niet bekend bij netwerkdeelnemers of er een vorm van naoberschap is. Misschien onbewust. De afdeling organiseert bijeenkomsten om de sociale cohesie te versterken. Dat maakt onderdeel uit van het werkpakket van de afdeling. Het idee is dat als je elkaar kent, elkaar ook beter kunt helpen (interview 3.4). Uit de interviews die gehouden zijn bij personen die een meer algemeen beeld van het netwerk hebben is gebleken dat door zelf het voortouw te nemen bij oprichting en de ondernemers mee te nemen in de oprichting er in gezamenlijkheid een nieuwe organisatie ontstaan die de nadelen (te weinig zeggenschap) van voorgangers wegnam. De meeste mensen zijn positief. Iedereen geeft aan vertrouwen te hebben in STAT en of de directeur. Het feit dat er bijgedragen wordt en dat de directeur iedereen er bij weet te houden draagt daarin bij. Ook de positieve evaluatie van het netwerk laat dat zien. Het valt op dat diegene die zeggen het zonder te kunnen of een toeristisch belangrijke gemeente is of een grote ondernemer. Toch doen ze mee. Ook om de verbinding te behouden. Op regioniveau taken doen wordt als positief beoordeeld. Ook door de geïnterviewden die zeggen het zelf te kunnen. Veel geïnterviewden waren deelnemer in het oude ABT/VVV. Gemeenten en ondernemers voelen verbondenheid met STAT. Het is daarbij halen en brengen. Soms komt het voordeel ergens anders of op een ander moment terug. Er zijn soms ondernemers die niet mee doen omdat ze moeten kiezen. Alleen één medewerker (3238) geeft aan dat het per sector verschilt of het elkaar kennen in de Achterhoek belangrijk is. Door het elkaar kennen ontstaat er vertrouwen en samenwerking. Naoberschap is matig en verdeeld aanwezig ervaren. Het is er onder specifieke omstandigheden maar er is geen sprake van een breedgedragen naoberschap. Er wordt wel actief genetwerkt voor de sociale cohesie door het grootste deel van de netwerkdeelnemers (alle geïnterviewden, met name 1.1, 2.1, 4.1).

Quote: Gemeentes zien het vanuit het algemeen belang of een ruimtelijke ontwikkeling. Bij ondernemers is het meestal heel plat, kunnen de routes omgelegd worden zodat de route voor de eigen onderneming langs gaat. Vaak zit daar dus een eigenbelang (coördinator routebureau).

Samenvattend in antwoord op de deelvraag 3:

Er is goed vertrouwen in het netwerk. De verbondenheid (sociale cohesie of naoberschap) is echter matig en verdeeld (wisselend) aanwezig. Het is er onder specifieke omstandigheden (locatie, de grootte van het bedrijf en de ondernemer als persoon of als gemeentemedewerker) maar er is geen sprake van een breedgedragen naoberschap.

4.1.4 Integratie door een centrale aansturing en beschikbaarstellen middelen

Deelvraag 4: Op welke wijze heeft integratie door centrale aansturing invloed op de beschikbare middelen? & Deelvraag 5: Op welke wijze hebben de beschikbare middelen invloed op de integratie door centrale aansturing?

Uit de interviews met de geïnterviewden per afdeling en vanuit de algemene bevinding valt het volgende op te merken over de Integratie door een centrale aansturing en beschikbaarstellen middelen.

Voor de afdeling Regiocoördinatie en Campagnes is het uitvoeringsprogramma dat tot stand komt met het portefeuillehoudersoverleg (poho) leidend bij het verdelen van de middelen. De gemeenten betalen voor de kerntaken. Het bedrijfsleven vult aan voor de projecten en campagnes. De organisatie maakt samen met de directeur een plan. Het poho en bestuur besluiten hier over (interviews 3.1, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4). Het bestuur bepaalt de inzet van middelen voor de afdeling Algemene Marketing. De bijdrages worden bepaald door het poho door goed te kijken naar wat past bij de regio. Het jaarplan is leidend voor de projecten die gedaan, gaan worden. De directeur heeft een belangrijke rol bij het bepalen welke projecten er gedaan worden. Het is daarbij niet wie betaalt, die bepaalt. Er is bij ondernemers niet echt de wens om het programma aan te passen. Ze oefenen dus weinig invloed uit op de uitvoer. Iedereen heeft vanuit de eigen rol invloed op de bij te dragen middelen (interviews 3.2, 6.1, 6.2, 7.1, 7.2, 7.3). Voor het routebureau geldt dat de grote route netwerken worden betaald door gemeenten. De ondernemers betalen op projectbasis (interview 3.3). De afdeling is daarmee in grote mate afhankelijk van de gemeenten. Bij het netwerkonderdeel Offline marketing wordt de uitvoer van projecten door de directeur en het bestuur bepaald. Er is wel een basis van activiteiten die sowieso gebeuren. Het is niet bekend hoe de budgetten en de bijdrages worden bepaald bij de deelnemers van het netwerk. Er worden verschillende partnerpakketten aangeboden voor de financiering voor dit netwerkonderdeel. Maar ook vanuit de basis financiering (jaarplan) zijn middelen aanwezig. Het is niet makkelijk om een totaal het programma te wijzigen. Wel als er dan ook extra budget is (interview 3.4).

Vanuit het algemene beeld kun je stellen dat de verdeling van het budget op basis gaat van het jaarplan. Deze wordt door poho en bestuur bepaald. De directeur heeft een bepalende rol in de opzet van de visie en de uitvoeringsagenda. Er is overleg met poho over de voorstellen van de directeur. Het jaarplan wordt vervolgens vastgesteld door het bestuur. Door het uitvoeringsprogramma ligt alles vooraf goed vast. Het uitvoeringsprogramma wordt door het poho vastgesteld. Zonder poho is er geen basisfinanciering en financiering van specifieke projecten. Het poho heeft een belangrijke stem heeft in het bestuur. De gemeenten worden ook als verbinder gezien (alle geïnterviewden, met name 1.1, 2.1, 4.1).

Quote: Op basis van het jaarplan dat door de directeurs wordt bepaald accordeert het bestuur. Er wordt geen politiek bedreven door gemeenten. Dan zou het ook eerst langs het poho moeten. Maar daar is vaak welk consensus. Voor het bedrijfsleven zijn de bestuurders eerder zelf de beslissers en niet zo zeer de achterliggende koelorganisaties (directeur).

Samenvattend in antwoord op de deelvraag 4:

De centrale aansturing van de stichting, met name de rol van de directeur daarin bij het opstellen van het uitvoeringsprogramma en jaarplan heeft een grote mate van invloed op de beschikbaarheid van middelen. De directeur weet na overleg met het poho, die een belangrijke rol heeft, het bestuur de juiste beslissingen te laten nemen waarna de netwerkpartijen de gevraagde bijdrages leveren. Vooral voor de projecten is dit belangrijk omdat daar de ondernemers direct in bijdragen. De centrale aansturing heeft een positief effect op de beschikbaarheid van de middelen in het netwerk.

Samenvattend in antwoord op de deelvraag 5

De middelen worden voor de basistaken vooral door de gemeenten opgebracht. Deze middelen dragen het netwerk in financiële zin. Omdat de gemeenten zeggenschap willen behouden over de inzet van hun

middelen, hebben ze ook aangestuurd op de stichtingsvorm (NAO) en daarmee op de huidige centrale manier van aansturing. Door de functie van voorzitter en de penningmeester in het bestuur te bezetten houden de gemeenten ook direct invloed op de centrale leiding. De wijze van financiering door de gemeenten maakt dat de aansturing centraal is. Partijen die in belangrijke mate bijdragen aan de middelen in het netwerk houden graag sturing en invloed in het netwerk wat resulteert in een vorm van een netwerk als NAO.

4.1.5 Integratie door een centrale aansturing en cohesie en ondersteuning door netwerkdeelnemers

Deelvraag 6: Op welke wijze is de sociale cohesie afhankelijk van de centrale sturing? & Deelvraag 7: Op welke wijze is de centrale aansturing afhankelijk van de sociale cohesie ?

Uit de interviews met de geïnterviewden per afdeling en vanuit de algemene bevinding valt het volgende op te merken over de integratie door een centrale aansturing en cohesie en ondersteuning door netwerkdeelnemers.

Voor de afdeling Regiocoördinatie en Campagnes (afd. 1) organiseert het bestuur bijeenkomsten voor het netwerk om het de sociale cohesie te versterken. Voor de afdeling is samenwerking ook nodig om de gezamenlijke doelen te bereiken. Daardoor is er een vorm van sociale cohesie binnen het netwerk (interviews 3.1, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4). Voor afdeling Algemene Marketing (afd. 2) zet STAT in op kennisontwikkeling. De stabiliteit die de directeur genereert en waar een positief gevoel over heerst, is belangrijk. Het bestuur is zich bewust van sociale cohesie maar er wordt vanuit het bestuur niet gestuurd op sociale cohesie. Er wordt veel meerwaarde in sociale cohesie gezien door sommige geïnterviewden. Sociale cohesie komt echter moeilijk van de grond. Het zijn de ondernemers in de regio die dat doen. De afdeling zelf stuurt net als de andere afdelingen wel op sociale cohesie. Sociale cohesie zit op relationeel niveau en is sterk locatie gebonden. Zonder samenwerking in het netwerk kunnen de doelen niet bereikt worden. STAT is wel laagdrempelig en met goede ideeën kom je wel binnen bij het netwerk (interviews 3.2, 6.1, 6.2, 7.1, 7.2, 7.3). Er is gekozen vanuit STAT voor een actieve benadering vanuit het routebureau (afd. 3). Zowel bij gemeenten als binnen de regio. Dat wordt gedaan met thema's en cursussen. Sociale cohesie speelt niet echt in dit netwerkonderdeel. Zonder invloed kun je ook bij het netwerkonderdeel terecht. Bijvoorbeeld door zelf een route direct te betalen (interview 3.3). Vanuit de afdeling offline marketing (afd. 4) gezien vindt het bestuur van STAT sociale cohesie in algemene zin belangrijk maar stuurt er niet op per afdeling. Door de afdeling zelf wordt er wel aan sociale cohesie gewerkt. Dat is per campagne maar ook door bedrijfsbezoeken en netwerkdagen. Of er een vorm van sociale cohesie is binnen de recreatieve sector is niet bekend bij de afdeling. Misschien is het er onbewust. De kleine ondernemers snappen dat je het samen moet doen (interview 3.4). In algemene zin is te stellen dat het bestuur van STAT zich zeker bewust is van sociale cohesie. Of ze zelf direct daardoor iets organiseren is minder sterk naar voren gekomen. Dat doet de organisatie van de netwerkonderdelen van STAT zelf eerder of gemeenten (5352). Ook een kleine ondernemers ziet het wel dat er wel wat gedaan wordt aan sociale cohesie. Sociale cohesie hangt soms af van relationele omstandigheden, de omgeving of de grote van het bedrijf (alle geïnterviewden, met name 1.1, 2.1, 4.1).

Quote: Er worden netwerkdagen georganiseerd en er wordt bij ondernemers langs gegaan, verbinden van ondernemers is de toekomst van STAT. Ze moeten je vertrouwen dat je goede bedoelingen hebt. Dat moeten we ook nog sterker naar de provincie doen (marketing manager).

Quote: Sociale cohesie is zeker aanwezig. En dan zeker de ondernemers die dicht bij elkaar zitten. Die kennen elkaar en die gunnen elkaar dan ook wat. Het is geografisch bepaald. Op Achterhoekschaal is dat bij kleine ondernemers niet. Grote ondernemers zitten daar anders in. Ondernemers zijn vooral bezig met de eigen onderneming en het elkaar versterken zien ze dan niet (regiocoördinator).

Samenvattend in antwoord op de deelvraag 6:

De sociale cohesie zit vooral op relationeel niveau of is afhankelijk van bepaalde omstandigheden, de omgeving, grootte van het bedrijf en is het locatie gebonden. STAT is wel laagdrempelig en met goede ideeën kom je wel binnen. De algemene inzet die STAT pleegt op de sociale cohesie wordt blijkbaar niet goed opgemerkt of heeft geen direct aanwijsbaar effect. Ook is het onduidelijk of STAT, dan wel het bestuur heel erg actief bezig is met het versterken van de sociale cohesie en het is daarom niet te zeggen op welke wijze sociale cohesie afhankelijk is van de centrale sturing. Mogelijk is er sowieso wel sprake van een bepaalde mate van sociale cohesie in de regio maar is die niet afhankelijk van een centrale aansturing. Een netwerk hoeft niet direct afhankelijk te zijn van de sociale cohesie zolang het netwerk maar open staat voor de netwerkdeelnemers.

Samenvattend in antwoord op de deelvraag 7:

Indien de sociale cohesie duidelijker aanwezig zou zijn was het wellicht mogelijk geweest een andere vorm van netwerksturing te kiezen. De gemeenten durven het nu nog niet los te laten en blijven daarom stevig inzetten op de centrale sturing. Bij minder sociale cohesie is er een meer centrale aansturing nodig en bij meer sociale cohesie kan voor een minder centrale aansturingsvorm gekozen worden in een netwerk.

4.1.6 Beschikbaarstelling middelen en cohesie en ondersteuning door netwerkdeelnemers

Deelvraag 8: Wat is het verband tussen de aanwezigheid middelen en de sociale cohesie

Uit de interviews met de geïnterviewden per afdeling en vanuit de algemene bevinding valt het volgende op te merken over beschikbaarstellen middelen en cohesie en ondersteuning door netwerkdeelnemers.

Bij de afdeling Regiocoördinatie en Campagnes (afd. 1) dragen de netwerkpartijen niet bij omdat het moet maar omdat ze het gezamenlijke belang zien van regiomarketing. Bij minder middelen zullen de netwerkpartners nog wel bijdragen omdat ze afzonderlijk de campagnes niet kunnen voeren (interviews 3.1, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4). Ook voor de afdeling Algemene Marketing (afd.2) geldt dat de netwerkpartners bijdragen omdat het algemeen belang wordt gezien van regiomarketing. Al komt er bij dit onderdeel wel een punt dat het bij minder middelen deelnemers niet meer mee doen. Dit omdat dan het mindere effect bij een lager budget van de campagnes niet meer opwegen tegen het zelf doen (interviews 3.2, 6.1, 6.2, 7.1, 7.2, 7.3). Bij het routebureau (afd. 3) wordt er niet bijgedragen omdat het moet. Gemeenten betalen een vaste bijdrage omdat ze het voor de regio belangrijk vinden. Er wordt niet moeilijk gedaan als het resultaat wat meer bij een andere gemeente terecht komt. Met minder middelen doen ze ook mee. Er is een ongeschreven afspraak dat ondernemers en overheid samen bijdragen (interview 3.3). Er is geen uitspraken gedaan voor de offline marketing (afd. 4) afdeling. In algemene zin over de vier netwerken heen worden er geen freeriders in het netwerk getolereerd. Er is een wisselend beeld of er bijgedragen wordt omdat het moet. Waarschijnlijk is de mate van minder geld de doorslaggevende factor maar ook of je als deelnemer de netwerkproducten zelf kunt leveren. Voorstanders zien gezamenlijk belang om ook door te gaan met minder middelen. Wel is er een grens. Samenwerking moet wel wat opleveren. Er wordt voldoende bijgedragen in verhouding met de opbrengst (alle geïnterviewden, met name 1.1, 2.1, 4.1).

Samenvattend in antwoord op de deelvraag 8:

STAT wordt door de netwerkpartijen gedragen omdat de ambitie als enkele netwerkpartij niet waargemaakt kan worden. Al geldt dat voor het routebureau minder. Door samenwerking wordt het mogelijk de regio goed toeristisch op de kaart te zetten. Het geld (voor eigen gewin) is daarbij niet alleen van belang. Freeriders worden echter niet getolereerd en een vorm van sociale druk kan aanwezig zijn om ook financieel mee te doen. Kenmerkend voor naoberschap is dat er sprake moet zijn van een wederzijds belang maar ook gunnen van een voordeel of het welbegrepen eigenbelang dat iedereen in het netwerk heeft. De

samenwerking moet dus uiteindelijk wel wat opleveren voor het algemeen belang waarbij het niet zo kan zijn dat maar een beperkt aantal partijen het voordeel hebben zonder voldoende zelf ook bij te dragen. De vaste bijdrage van de gemeenten wordt gezien als basis waardoor ondernemers ook bereid zijn te investeren in het netwerk maar of dat ook geldt voor de onderlinge relatie is niet te zeggen. Voor gemeenten werkt het wel zo dat doordat iedere gemeente meedoet er een vorm van sociale cohesie ontstaan is in de zin dat men elkaar wat gunt. Je kunt stellen dat de aanwezigheid van middelen netwerkdeelnemers verder laat kijken dan het eigen belang. Vooral als er één onderdeel van het netwerk in verhouding veel voor die middelen zorgt.

4.1.7 De duurzame levensvatbaarheid van het netwerk

Deelvraag 9: Op welke wijze is de duurzame levensvatbaarheid van het netwerk te definiëren &

Deelvraag 10: Heeft centrale aansturing invloed op de levensvatbaarheid?

Deelvraag 9 geeft een antwoord op de vraag hoe er nu sprake is van duurzame levensvatbaarheid in die zin dat er continuïteit van het netwerk gewaarborgd is. Voor deelvraag 10 wordt er een antwoord gegeven of centrale aansturing van invloed is op de duurzame levensvatbaarheid.

Er dienen voldoende vertrouwen én middelen aanwezig te zijn om de operationele processen langjarig te kunnen continueren waarbij een centrale aansturing ook van belang is voor de levensvatbaarheid van het netwerk. De vragen kunnen beantwoord worden door gebruik te maken van de uitkomsten bij de vorige deelvragen. De duurzame levensvatbaarheid van STAT hangt met een paar zaken samen. Van de ene kant is dat de basisfinanciering vanuit de gemeenten waardoor er een basis-organisatie met basis activiteiten is gevormd zoals in deelvraag 2 duidelijk is geworden. Doordat de gemeenten de basisfinanciering regelen haken ondernemers ook aan door het afnemen van partnerpakketten. Dit is voor de duurzame levensvatbaarheid een belangrijke gegeven. Zonder basisfinanciering zou het netwerk waarschijnlijk niet kunnen bestaan. Vanuit deelvraag 6 is gebleken dat aan de andere kant het gevoel belangrijk is dat de organisatie iets kan bieden (Regiomarketing en Projecten) wat door de individuele gemeenten of bedrijven niet zelf gedaan kan worden. Het samen, de regio op de kaart zetten is belangrijk voor de wil om er mee door te gaan. De resultaten hoeven daarbij niet altijd bij de eigen organisatie of gemeente terecht te komen. Wel is er waarschijnlijk een ondergrens aan middelen die nodig zijn om nog effect te hebben qua sociale cohesie. Of de sociale cohesie in de vorm van naoberschap door de centrale sturing vanuit het netwerk daarbij spelen is echter op basis van het onderzoek niet te zeggen.

De financiële cijfers zijn vanaf het begin voldoende geweest om uitvoering te kunnen geven aan de geformuleerde ambities (zie bijlage 7). De netwerkpartijen hebben na evaluatie ook aangegeven door te willen met STAT (zie bijlage 8 en 9). Er is vertrouwen in de organisatie van STAT gebleken. De gemeenten stellen telkens voor een periode van vier jaar de middelen beschikbaar. Het aantal partnerpakketten is daarbij stabiel.

Samenvattend in antwoord op de deelvraag 9:

Er is vertrouwen in het netwerk. De middelen zijn voldoende en er is een gezonde balanspositie. Ook zijn er afspraken gemaakt over de financiële bijdrages van de netwerkpartners. Het netwerk is als duurzaam levensvatbaar te kenmerken. Netwerken zijn duurzaam levensvatbaar indien er vertrouwen is in het netwerk en er voldoende middelen zijn om de ambitie uit te voeren waarbij afspraken over de financiering op langere termijn van belang zijn.

Voor vraag 10 kun je stellen dat de centrale aansturing een positief effect heeft op de levensvatbaarheid van het netwerk. Het zorgt er voor dat gemeenten en ondernemers betrokken zijn bij het bestuur. Er is vertrouwen in het bestuur aanwezig en daarmee meer zekerheid voor de bijdrages in de financiering.

Samenvattend in antwoord op de deelvraag 10:

Zoals het netwerk georganiseerd is (NAO) helpt het netwerk in stand te houden. Alle netwerkpartijen maken deel uit van het stichtingsbestuur en kunnen zo hun inbreng leveren zonder het algemeen belang uit het oog te verliezen. Alle belangen worden meegenomen door de centrale aansturing. Dit alles maakt dat de duurzame levensvatbaarheid voldoende gewaarborgd is.

Een centrale aansturing waarin de netwerkpartijen verbonden zijn, draagt bij aan de levensvatbaarheid van het netwerk indien het algemeen belang in het oog wordt gehouden.

Hoofdstuk 5 Conclusie, discussie en aanbevelingen

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de centrale vraag zoals in hoofdstukken één en twee is geformuleerd. Dit is te doen op basis van de gevonden resultaten die in hoofdstuk vier zijn gerapporteerd en op basis waarvan er een uitspraak kan worden gedaan over de proposities. In paragraaf 5.1.2 wordt de conclusie van het onderzoek geformuleerd en in paragraaf 5.2 is de discussie weergegeven. In paragraaf 5.3 worden aanbevelingen gedaan voor de praktijk en voor verder theoretisch onderzoek.

5.1 Conclusies

5.1.1 Aanleiding voor dit onderzoek

Ik heb gekozen om te kijken naar de integratie door centrale aansturing, cohesie en ondersteuning door de sector en de beschikbaarheid middelen, zoals bepalende actoren, op de effectiviteit van het netwerk. De effectiviteit in dit onderzoek wordt hierbij uitgedrukt in “duurzame levensvatbaarheid van het netwerk”. Dit door gebruik te maken van het conceptuele raamwerk van Turrini et al. (2010, p. 531). Reden hiervan is dat er in de literatuur nog onvoldoende zicht is op de samenhang tussen de centrale aansturing en sociale cohesie vanuit de sector en de middelen die beschikbaar zijn. Vooral de wisselwerking tussen de sociale cohesie en voldoende middelen is een belangrijke. Kan een centrale aansturing van een netwerk daar invloed op uitoefenen maar ook anders om? Uit onderzoek van De Haan et al. (2017) is gebleken dat het meedoen van de burgers als belangrijk werd ervaren. Naoberschap is een vorm van sociale cohesie en burgerparticipatie waarbij burens elkaar gevraagd en ongevraagd helpen als dat nodig is. Er is daarbij sprake van welbegrepen eigenbelang en wederkerigheid. Deze door cultuurhistorische context ontstane sociale cohesie is iets wat bij veel mensen in rurale gebieden nog gevoeld en beleefd wordt. Het is een vorm van burgerparticipatie op collectief en individueel niveau. Ook geeft literatuur over sociaal kapitaal aan dat in rurale gebieden sociale cohesie kan bijdragen aan de ontwikkeling van een gebied (Callois et al. 2007).

5.1.2 Algemene conclusie

Wat kan er nu gezegd worden op basis van het onderzoek dat bij STAT heeft plaatsgevonden in algemene zin over het conceptuele model zoals in paragraaf 2.3.4 is gepresenteerd.

Per deelvragen zijn de uitkomsten in paragraaf 4.1 weergegeven. Hoewel hoofdstuk 4 gaat over resultaten van het casus onderzoek zijn op basis van deze uitkomsten een antwoord te geven op de hoofdvraag zoals die bij de inleiding van dit hoofdstuk is geformuleerd:

Op welke wijze heeft een geïntegreerde en centraal aangestuurde netwerkstructuur invloed op de levensvatbaarheid van een netwerk en hoe wordt dit beïnvloed door de beschikbaarheid van middelen in combinatie met cohesie en ondersteuning van de netwerkdeelnemers in de vorm van naoberschapsgedachte.

Het antwoord op die hoofdvraag is:

In een netwerk met een sterke centrale sturing waarin netwerkpartijen verbonden zijn en waar voldoende middelen aanwezig zijn, waarbij afspraken over de financiering op langere termijn gemaakt zijn, met een grote afhankelijkheid van middelen door één deel van het netwerk, dient er wel vertrouwen te zijn maar is breedgedragen sociale cohesie geen noodzakelijke voorwaarde. De centrale aansturing heeft daarbij een positief effect op de middelen in het netwerk. Partijen die in belangrijke mate bijdragen, willen graag sturing en invloed houden en daarmee hebben middelen ook hun weerslag op de sturing van een netwerk. Bij minder sociale cohesie is er wel meer centrale sturing nodig. Het voldoende aanwezig zijn van middelen draagt bij aan de sociale cohesie maar freeriders worden daarbij niet getolereerd.

Samengevat over de casus valt te zeggen dat STAT als stichting met een bestuur bestaande uit vertegenwoordigers uit gemeenten en bedrijfsleven als network administrative organization (NAO) is georganiseerd. De directeur heeft samen met de medewerkers van STAT een sterk sturende rol waarbij het overleg met de gemeenten via het portefeuille-overleg wel een belangrijke functie heeft. Het bestuur beslist uiteindelijk over de koers. Het bestuur weet door de manier van werken alle netwerkpartners te binden. De aanwezigheid van financiële middelen is voldoende om de geformuleerde ambitie waar te maken. Wel zijn de gemeenten een belangrijke financier van de basistaken. Zonder die basisfinanciering zou de mate van aanwezigheid onvoldoende kunnen worden. Ondernemers haken ook aan omdat er een basisfinanciering is. De sociale cohesie is matig en verdeeld aanwezig. Er is geen sprake van een breedgedragen naoberschap en het is niet te zeggen in hoeverre het bijdraagt aan de duurzaamheid van het netwerk. Het komt ook niet heel goed naar voren in hoe verre het bestuur stuurt op sociale cohesie. Ze zijn zich wel bewust er van maar het zijn meer de gemeenten en de afdelingen/medewerker die dit doen door middel van bijeenkomsten. De netwerkpartners dragen bij omdat ze een gedeeld belang hebben. Ze gunnen elkaar een voordeel maar de ondernemers kijken toch ook wel wat er voor hun zelf te halen valt. Freeriders worden daarbij niet getolereerd waarmee er een (sociale) druk wordt gelegd bij deelnemers om te participeren in het netwerk.

5.2 Discussie

In paragraaf 5.2 wordt de verbinding gelegd tussen de resultaten uit hoofdstuk 4 en de proposities zoals die in paragraaf 2.2 zijn geformuleerd.

5.2.1 Gevonden resultaten en interpretatie

In paragraaf 4.1 zijn de resultaten van het onderzoek per deelvraag weergegeven. Met de beantwoording van de deelvragen worden de vier proposities getoetst.

Propositie 1: Een sterke sturing centrale sturing op het netwerk heeft een positief effect op de duurzame levensvatbaarheid van het netwerk.

De definitie voor deze determinant luidt: “De centrale aansturing van het netwerk door netwerkpartijen met een gedeelde of overgedragen verantwoordelijkheid”. De indicatoren voor de integratie door centrale aansturing zijn in dit onderzoek; “mate van directe zeggenschap in het netwerk (bestuursvorm, top-down of bottom up)”.

Indien we dit afzetten tegen de gevonden uitkomsten van het onderzoek dan komt het netwerk in het onderzoek naar voren als een NAO (Provan et al. 2012, p. 644), met een behoorlijke dominante positie voor de gemeenten. Dit sluit aan bij de neiging van overheden top down te besturen (Span et al. 2012, p.15). De directeur is een verbinder tussen de netwerkpartijen en heeft een leidende rol waarbij de afdelingen sturend zijn qua opdrachtbepaling. Dit past bij de ideeën over netwerkeffectiviteit bij een geïntegreerd gecentraliseerd netwerk (Provan et al. 1995, p. 23-25). De middelen van het netwerk zijn gekoppeld aan de uitvoeringsagenda en het jaarplan die zijn opgesteld door de stichting (door de directeur in samenwerking met medewerkers en poho). Doordat uiteindelijk alle netwerkpartijen vertegenwoordigd zijn in het bestuur en deze de plannen uiteindelijk goedkeurt, is er commitment bij de netwerkpartners om ook bij te dragen aan de middelen. Dit wil zeggen dat een centrale sturing van het netwerk als NAO helpt bij de duurzame levensvatbaarheid van het netwerk.

Voor de propositie leidt dit tot de volgende conclusie: bevestigd. Een centrale sturing van het netwerk als NAO, helpt bij de duurzame levensvatbaarheid van het netwerk.

Propositie 2: Er is een positief (maar niet exclusief) verband tussen het beschikbaarstellen van middelen door de netwerkpartners en de duurzame levensvatbaarheid van het netwerk.

De definitie voor deze determinant luidt: “Alle netwerkpartijen dragen voldoende bij aan het netwerk om de operationele taken te kunnen laten uitvoeren door het netwerk”. De indicatoren voor de het beschikbaar stellen middelen zijn in dit onderzoek: “Toegezegde vastgelegde bijdrage, duur van de looptijd van de bijdrage, voldoende reserves en eigen,- en vreemd vermogenspositie van het netwerk”.

Het is van belang dat er voldoende middelen zijn om het netwerk te laten functioneren en voort te laten bestaan (Provan et al. 1995, p. 26-27; Robins et al. 2011, p. 1311). De budgetten worden voor de basistaken beschikbaar gesteld door de gemeenten voor een periode van 4 jaar. Dat geeft voor een langere periode bestaanszekerheid. De balanspositie voorziet in voldoende eigen vermogen. Van vreemd vermogen is geen sprake (m.u.v. vooruitbetaalde subsidies). Je kunt dus stellen dat er voldoende middelen zijn om de taken en ambitie uit te voeren. Het bedrijfsleven draagt bij op basis van projectdeelname of d.m.v. een partnerpakket. Dit is dus niet voor een langere periode en in die zin wat onzeker voor het voortbestaan. Het is de directeur die echter een belangrijke rol heeft bij het opstellen van het jaarplan waar op basis van de budgetten verkregen moeten worden. Hij neemt daarbij het bestuur mee die uiteindelijk er een besluit over neemt. Voor de bepaling van de budgetten is dat van belang. Door vaststelling van de plannen laten de netwerkpartners ook committent zien, wat het voortbestaan van het netwerk ten goede komt. Er is binnen het netwerk sprake van wederkerigheid en wel begrepen eigenbelang. Men gunt elkaar wat zonder er zelf direct beter van te worden. Het kunnen beschikken over voldoende middelen is dus een belangrijke maar niet de enige (exclusieve) reden dat het netwerk in stand wordt gehouden.

Voor de propositie leidt dit tot de volgende conclusie: Bevestigd. Het kunnen beschikken over voldoende middelen en een centrale aansturing op het verkrijgen van die middelen helpt bij de duurzame levensvatbaarheid van het netwerk.

Propositie 3: Er is een positief verband tussen de aanwezigheid van “Naoberschap” en de duurzame levensvatbaarheid van het netwerk.

Het elkaar goed kennen, vertrouwen en delen van waardes is een belangrijk onderdeel van sociale cohesie en wordt over de jaren en door gezamenlijke activiteiten opgebouwd door de positieve ervaringen die worden opgedaan. Bestaande literatuur zegt iets over netwerken en welke contextuele eigenschappen daar wel of niet van belang zijn voor de effectiviteit en er is onderzoek hoe burgerparticipatie tot stand komt. Naoberschap (sociaal cohesie/kapitaal) is een bepaalde vorm van burgerparticipatie en wordt vanuit de culturele achtergrond en vertrouwen gevormd. Heeft de aanwezigheid van sociaal kapitaal invloed en wat de invloed is op de duurzame levensvatbaarheid daarbij?

De definitie voor deze determinant luidt: “Deelnemers voelen belang in deelname in een bepaald netwerk zonder direct gewin en doen dit op basis van wederkerigheid in een historische context (naoberschap)”. De indicatoren voor cohesie en ondersteuning door sector zijn in dit onderzoek: “Verbondenheid met netwerk, vertrouwen in netwerk en wederkerigheid”.

Op basis van het onderzoeksdeelvragen is naar voren gekomen dat de propositie maar deels wordt bevestigd. Naoberschap is er onder specifieke omstandigheden. Alleen het verband tussen de aanwezigheid van middelen en sociale cohesie is in het onderzoek naar voren gekomen. Voor de sociale cohesie en of die afhankelijk is van de centrale sturing en of er op basis daarvan sprake is van naoberschap is geen uitspraak mogelijk. In de casestudie is naar voren gekomen dat STAT is opgericht na het faillissement van het ABT/VVV. Er was toen de urgentie om iets op te zetten waarbij de ondernemers en gemeenten meer invloed hadden. Gemeenschappelijke doelen dragen bij aan de stabiliteit van netwerken (O’Toole et al. 1999 p. 522-523). Net als dat ervaringen uit het verleden met samenwerking ook van invloed zijn op de effectiviteit van netwerken (Hasnain-Wynia, et al. 2003. fig 1, p485). Al zag Alexander et al. dit anders (2003, p. 153S). Dat

de naoberschapsgedachte, dat meedoen belangrijker is dan het resultaat kun je niet geheel afleiden uit het onderzoek (De Haan et al. 2017, p. 325-327)). Sociale cohesie is wel aanwezig maar er zit verschil in hoe het ervaren wordt en hoe je het kunt duiden. In de casestudie wordt de sociale cohesie geacht matig en verdeeld aanwezig te zijn. Naoberschap in de vorm van sociaal kapitaal is gevonden in de vorm van vertrouwen, over de verbondenheid en wederkerigheid is geen uitspraak te doen. De sociale cohesie heeft een positieve uitwerking op het verkrijgen van middelen en daarmee ook voor het voortbestaan van het netwerk. Voor het overige effect of aanwezigheid van sociale cohesie is er geen uitspraak te doen en kan niet zo maar uitgegaan worden dat het direct bijdraagt aan een duurzame levensvatbaarheid van het netwerk.

Voor de propositie leidt dit tot de volgende conclusie: Deels bevestigd. Dit wil zeggen dat sociale cohesie een positieve uitwerking heeft op het verkrijgen van middelen en daarmee op de levensvatbaarheid van het netwerk. Voor het overige is er geen uitspraak te doen voor de propositie en kan niet zo maar uitgegaan worden dat het bijdraagt aan een duurzame levensvatbaarheid van het netwerk.

Propositie 4: De verwachting is dat een nadrukkelijk aanwezige netwerkpartner, die zorgt voor voldoende middelen in een omgeving waar samenwerken (naoberschap) in de gemeenschap nog vanzelfsprekend is, leidt tot een duurzame netwerkorganisatie.

De effectiviteit van een netwerk kun je afleiden uit de duurzame levensvatbaarheid. Immers: een netwerk dat niet effectief is kan op termijn niet overleven. Uit de netwerkstructuurkenmerken en de contextuele netwerkeigenschappen zijn de bepalende factoren op de duurzame levensvatbaarheid van een netwerk bepaald. Het besturen van het netwerk is een belangrijk onderdeel voor de effectiviteit van het netwerk. Belangrijk is dat daarbij ingezet wordt op de wederkerigheid en vertrouwen binnen het netwerk. Het eigenbelang van de organisatie mag daarbij niet te veel op gespannen voet staan met het netwerkbelang. De fase waarin het netwerk zich bevindt of de ontstaansgeschiedenis bepaalt mede hoe de structuur opbouw is van het netwerk. De beschikbaarheid van middelen wordt tevens als belangrijk gezien. Zowel direct als indirect in die zin dat netwerkpartijen een bijdrage in middelen verwachten van elkaar.

De definitie voor duurzame levensvatbaarheid van het netwerk is: “Een duurzaam netwerk beschikt over vertrouwen van de netwerkpartners én voldoende middelen om operationele processen langjarig te kunnen continueren”.

Uit de casestudie is gebleken dat je niet zomaar kunt stellen dat de propositie in het geheel opgaat. De centrale sturing als NAO (Provan et al. 2012, p. 644) is wel aanwezig gebleken. In hoofdstuk 1 is reeds aangegeven dat overheden in een netwerksamenleving proberen grip te houden (Bevir, 2012, p. 67). In hoofdstuk twee is er beschreven hoe de effectiviteit van netwerken volgens (Agranoff et al. 2001, p. 318) afhankelijk is van hoe de belanghebbenden (stakeholders) hun control(e) op de macht in het netwerk uitvoeren. De beschikbaarheid van middelen alleen is echter niet voldoende en zijn er ook externe factoren die bijdragen aan een hoge effectiviteit van een netwerk (Christofoli et al. 2015). De beschikbaarheid van middelen is ook gevonden in deze casestudie. Het draagt bij aan de levensvatbaarheid van het netwerk. Het kunnen beschikken over middelen in een netwerk is belangrijk voor de effectiviteit (Provan et al. 1995). Met betrekking tot de rol van sociale cohesie in het netwerk kunnen geen uitspraken worden gedaan. De uitkomsten in de casestudie zijn niet eensluidend. Er is wel sociale cohesie maar de verschijningsvorm is divers en afhankelijk van omstandigheden, persoonsgebonden en afhankelijk van bedrijfsgrootte. De doelen kunnen nog wel als gemeenschappelijk gezien worden (O’Toole et al. 1999, p. 522-523). Of de samenwerking uit het verleden effect heeft op de manier hoe nu wordt samengewerkt kon niet worden aangetoond. Dat is in tegenspraak met wat Hasnain-Wynia et al. (2003) vonden over ervaringen uit het verleden op de effectiviteit van netwerken (fig 1, p. 48S). Alexander et al. (2003) concluderen echter dat de invloed van de omgevingscontext van het netwerk geen directe invloed heeft op de duurzaamheid van het netwerk (p. 153S). Dat de omgevingscontext niet van belang is, is dus in tegenspraak met wat door anderen is gevonden. Is naoberschap een context gezien vanuit de historische/culturele context die Alexander et al. (2003) hebben benoemd? Hierop is op basis van

de casestudie geen antwoord te geven. De juiste verhouding tussen netwerkbelang en het belang van de deelnemer aan het netwerk, zal altijd in acht genomen moeten worden (Provan et al. 2012, p. 642.) Dit lijkt in een situatie van wederkerigheid een logisch gevolg. Al zijn er volgens Provan et al. (2012) nog andere kenmerken voor netwerkeffectiviteit (p. 643-645). Er is geen uitspraak te doen of meedoen belangrijker is dan het resultaat (De Haan et al. 2017, p. 325-327). Misschien dat het voor gemeenten nog wel op gaat maar voor de ondernemers moet er uiteindelijk ook wel resultaat behaald worden en kan ook niet het effect altijd bij een andere ondernemer terecht komen. Vanuit het gegeven sociaal kapitaal is vertrouwen (vanuit binding) een belangrijk punt. Dat is aanwezig.

Dit wil zeggen dat een sterke partner (in dit geval de gemeenten) in het netwerk, die appelleert aan het gevoel dat je samen sterker staat kan zorgen voor voldoende middelen op korte en lange termijn, kan bijdragen aan een duurzame levensvatbaarheid van het netwerk. Of overige aspecten van sociale cohesie bijdragen aan een duurzame levensvatbaarheid van het netwerk, valt niet te zeggen.

Voor de propositie leidt dit tot de volgende conclusie: Bevestigd voor de centrale aansturing, de aanwezigheid van middelen en het effect van de centrale aansturing daarop. De aanwezigheid van middelen zorgt dat het netwerk bij elkaar wordt gehouden. De aanwezigheid van middelen zorgt daarbij deels voor een vorm van sociale cohesie in de vorm van sociale druk om mee te doen. Vooral vertrouwen in het netwerk is belangrijk. Er is geen uitspraak mogelijk voor het effect van de sociale cohesie die uit de netwerkpartners zelf komt op de duurzaamheid en of een centrale sturing op de sociale cohesie bijdraagt aan de duurzame levensvatbaarheid van het netwerk. Wel lijkt de aanwezigheid van sociale cohesie invloed te hebben op de centrale aansturing.

5.2.2 Welke nieuwe inzichten zijn er naar boven gekomen

In de Achterhoek is de term naoberschap iets dat bij veel mensen leeft. Het is echter uit de casestudie niet heel helder naar voren gekomen dat naoberschap binnen het netwerk ook echt aanwezig. De vraag is of je kunt stellen dat naoberschap alleen iets is dat tussen personen aanwezig is of dat er tussen overheden en ondernemers ook een vorm van sociale cohesie bestaat die lijkt op naoberschap. Dit onderzoek kan daar geen uitsluitsel over geven. Vanuit de theorie van sociaal kapitaal is sociale cohesie naar voren gekomen als verbondenheid. Belangrijke zaken daarbij zijn; vertrouwen, positief sociaal gedrag en betrokkenheid. Wellicht dat een andere onderzoeksopzet, andere resultaten kunnen opleveren. Bijvoorbeeld door andere deelvragen te stellen over de naoberschapsgedachte en door vooraf duidelijker te definiëren wat nu de naoberschapsgedachte is. Belangrijk daarbij is ook of dit per gebied verschillend is. Naoberschapgedachte in een netwerk blijkt uit het onderzoek vooral op het gebied van vertrouwen te liggen. Op basis van dit onderzoek zou je naoberschap kunnen definiëren als een vorm van sociale cohesie (verbondenheid) waarin vertrouwen belangrijker is dan wederkerigheid en betrokkenheid.

5.3 Aanbevelingen

In deze paragraaf wordt er stilgestaan bij de aanbevelingen voor de praktijk en voor verder onderzoek.

5.3.1 Aanbevelingen voor de praktijk

Op basis van het onderzoek is aan te bevelen om de centrale aansturing met een dominante positie voor de overheden in stand te houden. Met daarbij een onafhankelijke directeur. Een sterke link met de achterban (bijvoorbeeld door de rol van de voorzitter in het poho) kan er voor zorgen dat de basis financiering door één of meerdere netwerkpartijen voor de stichting goed blijft. Hierdoor kunnen andere netwerkdeelnemers op projectbasis mee blijven doen. Voldoende middelen zijn sowieso van belang voor de instandhouding van het netwerk. Bij minder middelen komt de ambitie in gevaar en kunnen netwerkdeelnemers afhaken.

Over de sociale cohesie in het netwerk is in dit onderzoek wel wat bekend geworden maar niet alle effecten daarvan of de aanwezigheid daarvan in en op het netwerk is geheel duidelijk. Dat er wel her en der sprake is

van sociale cohesie in het netwerk blijkt wel maar de invloed op de effectiviteit van het netwerk is niet duidelijk. Wel dat de aanwezigheid van middelen een positief effect heeft op de sociale cohesie. Door de aanwezigheid van middelen (men name van de gemeenten in dit onderzoek) blijven ondernemers aangehaakt. Er is wel een ondergrens daarbij. Het moet wel wat opleveren voor het gehele netwerk. Omdat vertrouwen een belangrijke onderdeel is gebleken van sociale cohesie zal de leiding van het netwerk daar op moeten blijven inzetten. Praktisch gezien zou het bestuur niet alleen de invloed van sociale cohesie moeten onderschrijven maar daar ook actiever op moeten sturen en dat ook meer zichtbaar moeten maken. Dit kan dan op termijn aanleiding zijn de effecten daarvan in het werkveld te meten.

5.3.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Beperkingen van het onderzoek

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat een centrale aansturing en een voldoende aanwezigheid van middelen de duurzame levensvatbaarheid van het netwerk ten goede komt. Het effect van sociale cohesie is minder duidelijk. Voldoende middelen helpen de aanwezigheid van sociale cohesie en daarmee de duurzame levensvatbaarheid van het netwerk. Of de sociale cohesie zelf (vanuit de deelnemers zelf) ook bijdraagt valt niet zo te concluderen. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat vertrouwen een belangrijk onderdeel is van sociale cohesie. Dit is in dit onderzoek niet als afzonderlijke determinant onderzocht. Het onderzoek is uitgevoerd bij diverse deelnemers van stichting Achterhoek toerisme. De deelnemers aan het onderzoek hebben diverse achtergronden en ook een andere intensiteit qua deelname in de stichting. Soms is er ook een dubbelrol. Bijvoorbeeld wethouder en bestuurslid of ondernemer en bestuurslid. Er is daardoor waarschijnlijk meer verbondenheid met het netwerk dan bij reguliere netwerkdeelnemers. Ook is de rol van een ondernemer anders dan van een gemeentemedewerker. Medewerkers van gemeenten en de wethouders zijn meer bestuurlijk en op strategisch niveau actief in het netwerk. Ze voelen waarschijnlijk ook meer verbondenheid met het netwerk omdat ze via het poho een duidelijk doel voor ogen hebben met het netwerk. Voor ondernemers geldt toch eerder dat ze ook kijken wat het hen bedrijfsmatig oplevert. Al zie je daarbij wel verschil in grootte van de onderneming. Het kennisniveau over de stichting is per deelnemer ook niet altijd even groot. Dit kan de uitkomsten hebben beïnvloed. Ook bedienen de vier afdelingen de netwerkpartners op verschillende wijze. Zo werkt het routebureau heel direct met ondernemers maar wordt er qua middelen toch wel erg op de overheid geleund. Veel deelnemers zijn daarbij maar bij één netwerkdeel actief. Of je daardoor een uitspraak kunt doen als geheel is maar de vraag. Verder is voor een ander deel van de geïnterviewden het onderscheid tussen de afdelingen niet te beoordelen. Ze zien STAT als een geheel. Dat geldt met name voor de personen met een overheidsachtergrond. Een beperking zou kunnen zijn is dat het onderzoek door één persoon is uitgevoerd met ook nog eens kennis van de organisatie en de mensen die in het netwerk actief zijn. Hierdoor zou het kunnen zijn dat de antwoorden toch enigszins gekleurd gegeven zijn. Meerdere onderzoekers hadden aan de objectiviteit kunnen bijdragen. Het onderzochte netwerk ligt in één geografisch afgebakende regio. Wellicht dat een onderzoek in meerdere regio's bij vergelijkbare netwerken een ander onderzoeksresultaten zou opleveren.

Welke gegevens geven aanleiding voor vervolg onderzoek. Ideeën voor andere onderzoekers.

Door de beperkingen van dit onderzoek is het aan te bevelen verder onderzoek te doen. STAT bestaat inmiddels ruim 5 jaar en is van de pioniersfase inmiddels in een bestendige fase terecht gekomen. Het zou goed zijn om in de toekomst het onderzoek te herhalen om te kijken of andere uitspraken gedaan kunnen worden met betrekking tot de proposities en centrale vraag. Op het gebied van de sociale cohesie kan er maar beperkt wat gezegd worden over de proposities. Al lijkt het dat de aanwezigheid van middelen bijdraagt aan de sociale cohesie en is de sociale cohesie en dan met name het onderdeel vertrouwen ook van invloed op hoe het netwerk wordt aangestuurd. Voor de overige aspecten kon er geen uitspraak gedaan worden. Als je kijkt naar het conceptuele model uit hoofdstuk twee zoals dat voor dit onderzoek is opgesteld is het dus de vraag of de invloed van de contextuele eigenschappen op de netwerkstructuur en andersom voldoende aangetoond zijn. Naoberschap is een vorm van sociale cohesie die vooral bij personen

voorkomt. Onderzoek naar de sociale cohesie in de vorm van naoberschap in netwerken, ondernemingen en overheden is nog onderbelicht. Het zou goed zijn om daar verder onderzoek naar te doen. Welke rol speelt nu sociale cohesie en dan met name het onderdeel vertrouwen daarin. De intrinsieke sociale cohesie zonder de invloed of rol van centrale sturing of de aanwezigheid van middelen. Deelvragen bij een nieuw onderzoek zouden meer moeten in gaan op het verband tussen vertrouwen en sociale cohesie en de beschikbaarheid van middelen. Dit zou overigens niet alleen vanuit de management wetenschap interessant zijn maar zou ook op het gebied van sociale geografie tot nieuwe inzichten kunnen leiden.

Literatuurlijst

Abbas, T. & Commandeur, L. (2012). *Modern Naoberschap, Hype of houvast*. (2e druk). Groenlo-Barchem: Meulenhof

Agranoff, R. & McGuire, M. (2001). Big Questions in Public Network Management Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(3), 295–326.

Alexander, A.J. et al. (2003). Sustainability of Collaborative Capacity in Community Health Partnerships. *Medical Care Research and Reviews*, 60 (4), 130S-160S.

Bevir, M. (2012). *Governance: A very short introduction*. Oxford: Oxford University Press.

Callois, J.M. & Aubert, F. (2007). Towards Indicators of Social Capital for Regional Development Issues: The Case of French Rural Areas. *Regional Studies*, 41(6), 809-821.

Cristofoli, D. & J. Markovic (2015). How to make public networks really work: a qualitative comparative analysis. *Public Administration*, 94 (1), 89-110.

Enroth, H. (2011). Policy Network Theorie. In M. Bevir (Ed.), *The Sage Handbook of Governance*. Londen: Sage Publication Ltd. (pp. 19-35).

Haan, de, Meier, S., Haartsen, T., Strijker, D. (2017) Defining 'Success of Local Citizens' Initiatives in Maintaining Public Services in Rural Areas: A Professional's Perspective, *Sociologia Ruralis*, 58 (2), pp. 312-330

Hasnain-Wynia, R. et al. (2003). Members' Perception of Community Care Network Partnerships' Effectiveness. *Medical Care Research and Reviews*, 60 (4), 40S-62S.

O'Toole, L.J., Jr. & Meier, K.J. (1999). Modeling the Impact of Public Management: Implications of Structural Context, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9 (4), 505–26.

Provan, K. & Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory* 18 (2), pp. 229-252

Provan, K.G. & Lemaire, R. H. (2012). Core concepts and key ideas for understanding public sector organizational networks: using research to inform scholarship and practice. *Public Administration Review*, 72(5), pp. 638–648.

Provan, K. G., & Milward, H. B. (1995). A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems. *Administrative Science Quarterly*, 40 (1), 1-33.

Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating *Public-Sector Organizational Networks*. *Public Administration Review*, 61 (4), 141-423.

Robins, G., Bates, L. & Pattison, P. (2011). Network governance and environmental management: conflict and cooperation. *Public Administration* 89 (4), pp. 1293–1313.

Rhodes, R.A.W. (2007). Understanding Governance: ten years on

Saxena, G. (2006). Beyond Mistrust and Competition —the Role of Social and Personal Bonding Processes in Sustaining Livelihoods of Rural Tourism Businesses: a Case of the Peak District National Park. *International*

Journal of Tourism Research, 8, (4), 263-277.

Sørensen, J.F.L. (2016). Rural–Urban Differences in Bonding and Bridging Social Capital. *Regional Studies*, 50 (3), 391-410.

Span, K., Luijkx, K., Schalk, R. & Schols, J. (2012). What Governance Roles do Municipalities use in Dutch Local Social Support Networks? *Public Management Review*, 14 (8), pp. 1175-1194.

Torring, J. (2012) Governance Network. In D. Levi-Faur (Ed.), *Oxford Handbook of Governance* (pp. 99-112). New York:Oxford University Press Inc

Turrini, A., D. Cristofoli, F. Frosini & G. Nasi (2010). Networking literature about determinants of network effectiveness. *Public Administration*, 88 (2), 528–550.

Whelan, C. (2011). Network dynamics and network effectiveness: a methodological framework for public sector networks in the field of national security. *The Australian Journal of Public Administration* 70 (3), pp. 275–286

Yin, R.K. (2014). *Case Study Research, Design and Methodes*. (pp. 3-67 & pp. 133-176). (5th edition). Los Angeles: Saga Publications Inc.

Bijlagen

Bijlage 1 Casusbeschrijving

Bijlage 2 Vragenlijst

Bijlage 3 Operationaliseringoverzicht

Bijlage 4 Dataverzamelingsmatrix

Bijlage 5 Format Interview

Bijlage 6 Personen die geïnterviewd zijn

Bijlage 7 Jaarrekeningen 2013 t/m 2017

Bijlage 8 Positie STAT anno 2017

Bijlage 9 Evaluatie STAT tijdvak 2014 tm 2017

Bijlage 10 Uitgeschreven interviews