

SCOREN IN SAMENWERKING

EEN EXPLORATIEF ONDERZOEK NAAR DE
PERCEPTIES OVER VERTROUWEN,
GEDEELDE BELANGEN EN DRAAGVLAK
VOOR HET VERSTERKEN VAN DE
SAMENWERKING BINNEN HET NETWERK
VAN STICHTING *FC TWENTE*, *SCOREN IN
DE WIJK*



Masterscriptie

Auteur: A. (Aniek) van Workum
Studentnummer: 8896428

Titel: Scoren in samenwerking
Een exploratief onderzoek naar de percepties over vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak voor het versterken van de samenwerking binnen het netwerk van stichting *FC Twente, scoren in de wijk*.

Opleiding: Communicatie, Beleid en Management
Onderwijsinstelling: Universiteit van Utrecht
Faculteit: Recht, Economie, Bestuur en Organisatie
Departement: Bestuurs- en organisatiewetenschap

Begeleider: Dr. E. (Eugène) Loos
Tweede beoordelaar: Dr. M.H. (Madelinde) Winnubst

Opdrachtgever: FC Twente, scoren in de wijk
Begeleider: B. (Bas) Schreurs

Nijmegen
19 juni, 2021



Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie *Scoren in samenwerking* voor de master Communicatie, Beleid en Management aan de Universiteit van Utrecht. Wanneer mij wordt gevraagd welk gevoel overheerst na het inleveren van dit onderzoek zijn dit voldaan en onwennig. Voldaan met het inleveren van deze masterscriptie, maar tegelijkertijd onwennig omdat dit niet alleen het einde is van een project waar ik de afgelopen maanden dag in dag uit druk mee was, maar ook omdat deze scriptie het einde van mijn studententijd markeert. Vijf jaar waarin ik mij zowel academisch, professioneel en persoonlijk heb mogen ontwikkelen.

Begonnen aan de Radboud Universiteit in Nijmegen, waar ik mij als Bestuurskundige breed heb mogen ontwikkelen en geëindigd in Utrecht. Blij dat ik dit laatste jaar aan de USBO mocht volbrengen en ik wil dan allereerst ook de docenten van de master CBM (en de keuze cursussen) onwijs bedanken voor hun betrokkenheid en enthousiasme. Ik wil niet te veel woorden besteden aan de Covid19 crisis, maar het maakte het een bijzonder jaar. Desondanks heb ik het idee gehad dat de docenten zich keihard hebben ingezet om er wat van te maken en met succes. In het bijzonder wil ik Eugène Loos bedanken, wie mij de afgelopen maanden door het scriptieproces heeft geholpen. Zelfs tot 's avonds laat en in de weekenden werden mijn vragen beantwoord en er was ook altijd ruimte voor een grapje. Bedankt Eugène.

In mijn studietijd hebben maatschappelijke impact, voetbal en netwerken altijd een rol gespeeld. Ik ben stichting *FC Twente*, *scoren in de wijk* en in het bijzonder Bas Schreurs dankbaar dat ik deze aspecten nog één keer mocht combineren tot mijn masterscriptie. Bas, heel erg bedankt voor de kans en de begeleiding. Ook speciale dank voor alle respondenten die wilden meewerken aan dit onderzoek, zonder hun enthousiasme en expertise was het niet gelukt.

Tot slot heel veel dank aan Thijmen, die technisch enorm heeft geholpen om de interviews via MS Teams goed te laten verlopen en voor het aanhoren van alle obstakels waar ik tijdens het onderzoek tegen aanliep. Dan rest mij nog om mijn lieve ouders, zus, vrienden en huisgenootjes te bedanken met wie ik altijd kon sparren en mij hielpen met het relativiseren van de obstakels.

Ik wens u veel plezier met het lezen van mijn masterscriptie.

Aniek van Workum

Nijmegen, 19 juni 2021

Samenvatting

In dit onderzoek is er gekeken naar de rol van vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak in een netwerk gericht op het creëren van publieke waarden. *FC Twente, scoren in de wijk* is een stichting die zich, door middel van verschillende projecten, inzet voor de inwoners van Twente die een steuntje in de rug kunnen gebruiken. De stichting werkt hiervoor samen in een netwerk met stakeholders uit verschillende sectoren: sport, overheid, woningbouwcorporaties, bedrijfsleven, onderwijs en zorgverzekeraars. Om het netwerk te versterken is er gekeken naar de percepties van de medewerkers van de stichting en de stakeholders op vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak. Door de percepties van de medewerkers en de stakeholders met elkaar te vergelijken, wordt er gekeken waar de overeenkomsten en verschillen zitten om zo het netwerk te versterken en achter de rol van vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak voor een goede samenwerking te komen. Voor het onderzoek zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

1. Wat is de rol van vertrouwen, wederzijdse belangen en draagvlak qua gemeenschappelijke publieke waarden voor een sterke samenwerking in een netwerk?
- 2a. Wat zijn de percepties over vertrouwen, wederzijdse belangen en draagvlak van medewerkers van stichting *FC Twente, scoren in de wijk*?
- 2b. Wat zijn de percepties over vertrouwen, wederzijdse belangen en draagvlak van de stakeholders die onderdeel zijn van het netwerk?
- 2c. In hoeverre komen de percepties van de stakeholders overeen met de percepties van de medewerkers van stichting *FC Twente, scoren in de wijk*?
- 3a. Welke percepties van de medewerkers van de stichting en de stakeholders worden als belangrijkste bestempeld door de medewerkers van stichting *FC Twente, scoren in de wijk* en de huidige stakeholders in het netwerk als het er om gaat de samenwerking te versterken aan de hand van vertrouwen, wederzijdse belangen en draagvlak?
- 3b. Waarom wordt dat concept als belangrijkste beschouwd?

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden is er gebruik gemaakt van een *single case study* met het netwerk rondom *FC Twente, scoren in de wijk* als onderzoekseenheid. Voor dit onderzoek is er een literatuurstudie naar vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak uitgevoerd en zijn er twaalf semigestructureerde interviews gehouden.

Concluderend spelen vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak allemaal een rol in een sterke samenwerking. Vertrouwen wordt gezien als basis, waardoor het makkelijk wordt om voordeel te halen uit een samenwerking, sneller informatie uit te wisselen, van elkaar te leren, er sprake is van minder onzekerheid en meer stabiliteit (Keast et al., 2004; Klijn et al., 2016). Ook voor een netwerk gericht op publieke waarde is vertrouwen belangrijk omdat dit het oplossen van complexe problemen vergemakkelijkt. Het maatschappelijke karakter van het netwerk draagt bij aan het verkrijgen van vertrouwen. Daarnaast zorgt vertrouwen ervoor dat belangen worden gedeeld. Door het komen tot gedeelde belangen neemt de toewijding en betrokkenheid van stakeholders toe (Provan & Kenis, 2008). In een netwerk gericht op publieke waarde zijn het voornamelijk maatschappelijke belangen die een rol spelen. Vervolgens zorgen gedeelde belangen voor draagvlak. Draagvlak is nodig om beleid op een succesvolle manier uit te voeren (Kwekkeboom, 1999). Bij een netwerk gericht op publieke waarde moet er vooral sprake zijn van draagvlak in de maatschappij, omdat daar vaak de afnemers vandaan komen. Draagvlak kan ervoor zorgen dat investeringen in het netwerk plaatsvinden vanuit de stakeholders in zowel tijd als geld.

Voor de medewerker van de stichting bestaat vertrouwen uit afspraken nakomen, bekwaamheid, controle, gelijkwaardigheid & respect, leren van elkaar, opbouwen van vertrouwen, relatiebeheer en successen. De stakeholders zien betrouwbaarheid, eerlijkheid, informatie-uitwisseling/ leren van elkaar, opbouwen van vertrouwen, relatiebeheer, risico's nemen, taken en transparantie als onderdeel van vertrouwen. De percepties op gedeelde belangen bestaan voor zowel de medewerker van de stichting als voor de stakeholders uit organisatiebelangen, individuele belangen, maatschappelijke belangen,

betrokkenheid/inzet, herinneren doel en een oprecht gesprek. Alleen bij de stakeholders is ook nog afspraken teruggevonden in het kader van gedeelde belangen.

De percepties op draagvlak bestaan voor zowel de medewerker als de stakeholders uit organisatie, netwerk en maatschappij. Bij de medewerker komt in de perceptie ook professionalisering voor. Ook is professionalisering als los concept gevonden bij de stakeholders, die aangeven dat het bijdraagt aan een betere samenwerking.

Op de gebieden waarop een vergelijking gemaakt kon worden komen de percepties van de respondenten behoorlijk overeen. Er zijn slechts enkele percepties die gedeeltelijk of niet overeenkomen. Dit is voornamelijk het geval bij de percepties over de structuur van het netwerk en vertrouwen. De percepties op gedeelde belangen en draagvlak komen behoorlijk overeen. Over het algemeen is er dus sprake van veel overeenkomst. Voor vervolgonderzoek moet er extra aandacht worden besteed aan de percepties over de structuur van het netwerk, vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak waarop geen vergelijking gemaakt kon worden omdat ze niet bij zowel de medewerker van de stichting als de stakeholders teruggevonden zijn.

Tot slot wordt vertrouwen als belangrijkste beschouwd in een samenwerking omdat het wordt gezien als essentiële voorwaarde om de samenwerking goed te laten verlopen. Door middel van vertrouwen kan er gekomen worden tot gedeelde belangen en draagvlak.

Voor vervolgonderzoek wordt er aangeraden om meer respondenten mee te nemen, ook op uitvoeringsniveau. Door meerdere respondenten is opgemerkt dat ook het uitvoeringsniveau een belangrijke rol speelt in het netwerk.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Probleem-, doel- en vraagstelling	10
1.3 Relevantie	10
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie	10
1.3.2 Maatschappelijke relevantie	11
1.4 Leeswijzer	11
2. Public value management bij FC Twente, scores in de wijk	12
2.1 Single case study FC Twente, scores in de wijk	12
2.2 Samenwerken om public value te creëren	13
2.3 Synthese	14
3. Methodologische verantwoording	15
3.1 Positionering	15
3.2 Onderzoeksmethoden	15
3.2.1 Single case study	15
3.2.2 Literatuurstudie	16
3.2.3 Semigestructureerde interviews	17
3.3 Dataverzameling en -analyse	17
3.3.1 Dataverzameling	17
3.3.2 Data-analyse	18
3.4 Kwaliteitscriteria	19
3.4.1 Betrouwbaarheid	19
3.4.2 Validiteit	19
3.4.3 De rol van de onderzoeker	20
4. Literatuuronderzoek naar netwerksamenwerking, vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak ...	21
4.1 Netwerksamenwerking	21
4.1.1 Definitie netwerk	21
4.1.2 Vormen van netwerksamenwerking	21
4.2 Samenwerken in netwerken	23
4.2.1 Vertrouwen	23
4.2.2 Gedeelde belangen	25
4.2.3 Draagvlak	27
4.3 Relatie tussen vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak	28
5. Resultaten	30
5.1 Stichting FC Twente, scores in de wijk	30
5.1.1 Netwerkstructuur	30

5.1.2 Vertrouwen.....	31
5.1.3 Gedeelde belangen.....	33
5.1.4 Draagvlak	35
5.1.5 Relatie vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak.....	36
5.2 Stakeholders	37
5.2.1 Netwerkstructuur	37
5.2.2 Vertrouwen.....	39
5.2.3 Gedeelde belangen.....	42
5.2.4 Draagvlak	45
5.2.5 Professionaliteit	46
5.2.6 Relatie vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak.....	46
5.3 Overeenkomsten en verschillen.....	48
5.3.1 Vertrouwen.....	48
5.3.2 Gedeelde belangen.....	49
5.3.3 Draagvlak	50
5.3.4 Relatie tussen vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak.....	50
6. Conclusie en discussie.....	53
6.1 Conclusie.....	53
6.2 Discussie.....	57
Literatuur	59
Bijlage 1: Bestuurlijke ontwikkelingen in Nederland	63
Bijlage 2: Vragenlijst interviews	64
Bijlage 3: Codeboom stichting FC Twente, scores in de wijk.....	68
Bijlage 4: Codeboom stakeholders.....	69
Bijlage 5: Wijzigingen vragenlijst na pretest.	70

1. Inleiding

“Voetbal is het grootste sociale netwerk van ons land” (PwC, 2015, p.6). Op allerlei manieren levert voetbal een bijdrage aan de Nederlandse samenleving: gezondheid, verbinding en economie. Deze bijdrage wordt geleverd door zowel amateurverenigingen als Betaald Voetbalorganisaties (BVO's). Naast het organiseren van voetbalwedstrijden in de Eredivisie en de Keuken Kampioen Divisie leveren Nederlandse BVO's door middel van allerlei projecten een bijdrage aan de Nederlandse maatschappij. Dit doen zij door publieke waarde te creëren (Moore, 1995; 2013). Sinds de jaren negentig is de aandacht voor de publieke waarde van sport toegenomen (Geubbels, 2020). In 2004 werd door de KNVB, de Eredivisie CV en Coöperatie Eerste Divisie de stichting *Meer dan Voetbal* opgericht. Deze stichting werd aanjager bij clubs om zich maatschappelijk in te zetten. Tien jaar later, in 2014, werd de stichting opgeheven. De BVO's hadden vanaf dat moment zelf een maatschappelijk beleid, voerden projecten uit en werkten samen met verschillende lokale partijen (Geubbels, 2020). In de periode na 2015 professionaliseerden de BVO's zich steeds verder, wat erin resulteerde dat steeds meer clubs een aparte stichting in het leven riepen om het maatschappelijke beleid te voeren.

Ook Football Club Twente (FC Twente) vindt het belangrijk om een verbindende en mobiliserende kracht te zijn om mensen verder te helpen (FC Twente, z.j.a). FC Twente is een Nederlandse voetbalclub opgericht in 1965. FC Twente (mannen en vrouwen) komen op dit moment uit in de Eredivisie, dit is de hoogste competitie van Nederland. Ook levert FC Twente een bijdrage aan de maatschappij. In 2005 heeft de BVO hiervoor de stichting *FC Twente, scoren in de wijk* opgericht. De stichting heeft de ANBI-status, wat inhoudt dat *scoren in de wijk* zich voor meer dan negentig procent inzet voor het algemeen nut (FC Twente, z.j.a). De stichting heeft als doel om zich in te zetten voor mensen in de regio Twente die een steuntje in de rug kunnen gebruiken, dit wordt gedaan door de mobiliserende en verbindende kracht van FC Twente te gebruiken. *FC Twente, scoren in de wijk* is gelieerd aan FC Twente als BVO. De stichting heeft echter een eigen bestuursstructuur en de werknemers van de stichting hebben een arbeidsovereenkomst bij de stichting en niet bij BVO FC Twente (FC Twente, z.j.a).

1.1 Aanleiding

Voor *FC Twente, scoren in de wijk* is samenwerken een belangrijk kenmerk in de werkwijze (FC Twente, z.j.b). Om samenwerkingen te realiseren zijn er met verschillende partijen convenanten afgesloten. Om de gezamenlijke ambities te realiseren en maatschappelijke impact te creëren, werkt *FC Twente, scoren in de wijk* samen met verschillende stakeholders. De stichting kent enkele vaste stakeholders die verbonden zijn met de stichting. Deze stakeholders kunnen echter ook een rol spelen bij de invulling van de projecten. De vaste stakeholders zijn: Domijn, Gemeente Enschede, Gemeente Hengelo, Huuskes, Menzis, ROC van Twente, Saxion, University of Twente, Welbions, Gemeente Oldenzaal, Persoonality, WBO wonen, Holland Casino en Ons Huis (FC Twente, z.j.b).

In het jaarverslag van de stichting zijn vier beleidsthema's opgenomen om de uitvoering van het maatschappelijke beleid verder te professionaliseren: 1) Voortzetting maatschappelijke impact in de regio Twente, 2) Intensiveren verbinding met FC Twente, 3) Organisatieontwikkeling en 4) Versterking en Uitbreiding eigen netwerk (FC Twente scoren in de wijk, 2020). Dit onderzoek focust zich op het laatste beleidsthema: versterking en uitbreiding eigen netwerk.

De medewerkers van de stichting willen verdere stappen zetten in de samenwerking met de stakeholders. Op dit moment wordt er al op redelijkerwijze samengewerkt binnen het netwerk, maar de MVO-manager van de stichting ziet relatiebeheer graag als vast onderdeel en wil meer uit de samenwerking halen. Bijvoorbeeld het versterken van het netwerk zodat de meerwaarde om samen te werken voor alle stakeholders toeneemt. Hierbij gaat het om het netwerk van de stichting zelf en niet om het netwerk rondom een bepaald project.

In het netwerk van *FC Twente, scoren in de wijk* wordt publieke waarde gecreëerd (Moore, 1995; 2013). Publieke waarde is dat wat door de samenleving wordt beschouwd als belangrijk. Stoker (2006) omschrijft public value als meer dan de opstelsom van voorkeuren van individuen van de aanbieders en gebruikers van publieke diensten. Publieke waarde wordt hierbij gezamenlijk bepaald door middel van overleg met en tussen de belangrijkste stakeholders. Uit het boek van Moore (1995) blijkt echter dat het niet makkelijk is om tot publieke waarden te komen wanneer organisaties samenwerken binnen een netwerk, omdat er sprake kan zijn van verschillende visies (Geuijen, 2014).

Voor een sterke samenwerking is het van belang dat er vertrouwen is tussen de deelnemers van het netwerk (Bremekamp et al., 2009). Wanneer er sprake is van vertrouwen kan dit de sleutelfactor zijn voor een goede samenwerking (Conrad et al., 2003). Vertrouwen wordt in dit onderzoek meegenomen om te kijken of vertrouwen ervoor kan zorgen dat de stakeholders uit het netwerk hun ambities en belangen delen om zo tot gedeelde belangen te komen.

Daarnaast is het belangrijk dat er gedeelde belangen zijn in het netwerk (Wendel de Joode et al., 2013). Om publieke waarde te creëren moeten stakeholders dezelfde doelen voor ogen hebben en moeten ze zich verbinden op basis van gedeelde belangen. Om tot gedeelde belangen te komen moeten de percepties van de stakeholders duidelijk zijn (Provan & Milward, 2001). Daarom wordt er in dit onderzoek gekeken naar de percepties van de medewerkers van de stichting en de stakeholders op gedeelde belangen. Daarnaast wordt er in dit onderzoek gekeken of gedeelde belangen ervoor zorgen dat het draagvlak voor de samenwerking wordt vergroot.

Afsluitend moet er draagvlak zijn. Dit zorgt voor een sterke samenwerking (Bremekamp et al., 2009). Er moet minimaal matig draagvlak zijn voor de nagestreefde publieke waarde om beleid op een succesvolle manier uit te voeren (Kwekkeboom, 1999). Draagvlak is ook een van de onderdelen van de strategische driehoek van Moore (1995; zie 2.2).

1.2 Probleem-, doel- en vraagstelling

De MVO-manager van *scoren in de wijk* wil de samenwerking met de huidige stakeholders verbeteren om de samenwerking te optimaliseren. In dit onderzoek gaat het over het duidelijk krijgen van de percepties van de stakeholders en de medewerkers van de stichting in het netwerk van *FC Twente, scoren in de wijk* om zo inzichten te vergaren voor het versterken van de samenwerking. Met percepties worden de ervaringen en beoordelingen van de stakeholders bedoeld. Door middel van dit onderzoek wordt informatie vergaard om tot een goede samenwerking te komen. Dit houdt in dat er in dit onderzoek wordt gekeken wat de percepties van de stakeholders en de medewerkers van de stichting zijn op de gebieden vertrouwen, wederzijdse belangen en draagvlak om zo te bepalen welke percepties met elkaar overeenkomen of verschillen. Vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak zijn vanuit de literatuur naar voren gekomen betreffende een goede samenwerking. De concepten worden als *sensitizing concepts* gebruikt (Bowen, 2006). De onderzoeksvragen van dit onderzoek luiden:

1. Wat is de rol van vertrouwen, wederzijdse belangen en draagvlak qua gemeenschappelijke publieke waarden voor een sterke samenwerking in een netwerk?
- 2a. Wat zijn de percepties over vertrouwen, wederzijdse belangen en draagvlak van medewerkers van stichting *FC Twente, scoren in de wijk*?
- 2b. Wat zijn de percepties over vertrouwen, wederzijdse belangen en draagvlak van de stakeholders die onderdeel zijn van het netwerk?
- 2c. In hoeverre komen de percepties van de stakeholders overeen met de percepties van de medewerkers van stichting *FC Twente, scoren in de wijk*?
- 3a. Welke percepties van de medewerkers van de stichting en de stakeholders worden als belangrijkste bestempeld door de medewerkers van stichting *FC Twente, scoren in de wijk* en de huidige stakeholders in het netwerk als het er om gaat de samenwerking te versterken aan de hand van vertrouwen, wederzijdse belangen en draagvlak?
- 3b. Waarom wordt dat concept als belangrijkste beschouwd?

Voor beantwoording van de vragen wordt er gebruik gemaakt van een literatuurstudie en worden er diepte-interviews met de stakeholders en een medewerker van stichting *FC Twente, scoren in de wijk* gehouden. Onderzoeksvraag 1 wordt beantwoord aan de hand van een literatuurstudie naar de rol van vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak in samenwerkingen. Door middel van de opgedane theoretische inzichten wordt er een topiclijst samengesteld die gebruikt wordt om de overige onderzoeksvragen te beantwoorden.

1.3 Relevantie

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Tegenwoordig wordt er vaak door organisaties samengewerkt in netwerken. In veel gevallen is dit om publieke waarde te creëren, toch zorgt een netwerksamenwerking niet per definitie voor meer publieke waarde (Geuijen, 2014). In dit onderzoek wordt gekeken naar verschillende concepten die een samenwerking in een netwerk gericht op public value kunnen versterken. Hiermee draagt dit onderzoek bij aan kennis over sterke samenwerkingen in netwerken gericht op public value.

In de sportsector is er steeds meer aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en steeds meer sportorganisaties omarmen maatschappelijke projecten binnen hun organisatie (Breitbarth et al., 2015). Ook zijn er steeds meer organisaties die hun maatschappelijke verantwoordelijkheid via de sportsector voeren. Op deze manier ontstaan samenwerkingsrelaties zoals het netwerk rond *FC Twente, scoren in de wijk*. Dit onderzoek draagt bij aan kennis over het vormgeven van deze samenwerkingsrelaties zodat er een sterk netwerk gevormd kan worden.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

BVO's maken voor vele Nederlanders direct een verschil, elk jaar doen in totaal 283.299 mensen mee aan de maatschappelijke projecten van BVO's (PwC, 2021). In de regio Twente waren dit in 2019 4986 unieke deelnemers (*FC Twente, scoren in de wijk*, 2020). De maatschappelijke relevantie voor dit onderzoek heeft betrekking op de maatschappelijke waarde die wordt gecreëerd door *FC Twente, scoren in de wijk*. Wanneer de samenwerking tussen de verschillende stakeholders en de stichting verbetert, draagt dit bij aan het succesvol zijn van de stichting, wat uiteindelijk publieke waarde creëert. Door middel van de projecten van *FC Twente, scoren in de wijk* wordt er iets teruggedaan voor de Twentse gemeenschap, de gemeenschap wordt vooruitgeholpen. Deze projecten kunnen alleen bestaan met behulp van verschillende stakeholders in het netwerk, waardoor onderzoek naar het versterken van dit netwerk maatschappelijk relevant is. Ook levert dit onderzoek kennis op over de concepten vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak in netwerken gericht op publieke waarde. Hiermee is het onderzoek niet alleen interessant voor *FC Twente, scoren in de wijk* maar ook voor andere organisaties die samenwerken om maatschappelijke impact te maken.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de voor dit onderzoek relevante context weergegeven. Vervolgens bevat hoofdstuk 3 de methodologische verantwoording van dit onderzoek en worden de gebruikte methoden hier verder toegelicht. In hoofdstuk 4 wordt de relevante literatuur weergegeven in de vorm van een literatuuronderzoek. In hoofdstuk 5 worden vervolgens de resultaten uit de gehouden diepte-interviews behandeld. Er wordt in hoofdstuk 6 afgesloten met de conclusie, inclusief discussie.

2. Public value management bij *FC Twente, scoren in de wijk*

In dit hoofdstuk wordt allereerst een overzicht gegeven van stichting *FC Twente, scoren in de wijk*. Ten tweede wordt er aangegeven wat het samenwerken in netwerken gericht op public value inhoudt.

2.1 Single case study *FC Twente, scoren in de wijk*

FC Twente is een voetbalclub afkomstig uit de gemeente Enschede. Sinds 2005 voert FC Twente een maatschappelijk beleid. De uitvoering van dit beleid is ondergebracht in de stichting *FC Twente, scoren in de wijk* (FC Twente, z.j.a). *Scoren in de wijk* is een organisatie op zichzelf en valt binnen de non-profit sector. De stichting vervult een maatschappelijke rol in de gebieden rondom Enschede. Dit houdt in dat zij de leefsituatie van personen, gemeenschappen, wijken en groepen verbeteren in de gebieden waar de achterban van FC Twente leeft. De stichting gaat uit van een solidariteitsgedachte, waarmee ze de maatschappelijke betrokkenheid omzetten in daadwerkelijke projecten (FC Twente, scoren in de wijk, 2020).

In 2003 en 2004 werden een paar wijken in de regio Twente aangewezen als ‘supportwijken’ (FC Twente, z.j.a). Met het toenmalige ministerie van VROM als indirecte partner en als directe partners de gemeente Hengelo en woningcorporatie Welbions werden er allerlei sociaal-maatschappelijke projecten opgericht in de wijk Berfelo Es. In de jaren daarna werden er meer wijken aangewezen als supportwijken: Wesselbrink, Twekkelerveld en Hengelose Es (FC Twente, z.j.a). In deze tijd groeide ook het aantal stakeholders waarmee de stichting ging samenwerken in zowel Hengelo als Enschede. Vele maatschappelijke organisaties sloten zich aan, net zoals woningcorporatie Domijn en de gemeente Enschede. Vanaf 2017 werd er ook intensiever samengewerkt met de gemeente Oldenzaal. In 2019 werd hieruit een concrete samenwerking gevormd en werd er ook een samenwerkingsrelatie gevormd met WBO Wonen. Afsluitend sloten ook verschillende kennisinstellingen zich aan bij het netwerk, zoals de Universiteit Twente, het ROC van Twente en Saxion Hogescholen (FC Twente, z.j.a).

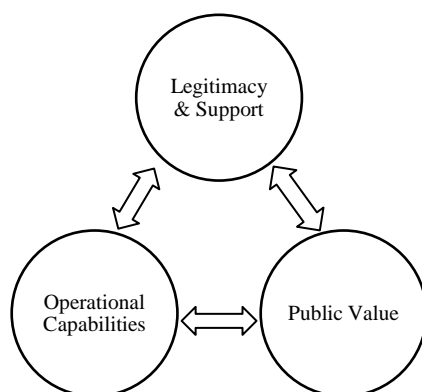
Het uitgangspunt van de stichting is om te opereren op basis van maatschappelijke ontwikkelingen en daarin vernieuwend te zijn. In het netwerk varieert de rol van de stichting. De medewerkers van de stichting initiëren projecten, maar stimuleren, faciliteren of ondersteunen ook (FC Twente, z.j.a). Op dit moment is het verzorgingsgebied van de stichting regio Twente, die onderverdeeld is in veertien gemeenten (FC Twente scoren in de wijk, 2020). In 2019 telde de stichting zestien projecten, hebben er 514 activiteiten plaatsgevonden en waren er 4986 unieke deelnemers. De stichting kent veertien stakeholders die vast verbonden zijn aan de stichting: Domijn, Gemeente Enschede, Gemeente Hengelo, Huuskes, Menzis, ROC van Twente, Saxion, University of Twente, Welbions, Gemeente Oldenzaal, Persoonality, WBO wonen, Holland Casino en Ons Huis (FC Twente, z.j.b). Het is een gevarieerd netwerk met organisaties uit verschillende sectoren: sport, overheid, woningbouwcorporaties, bedrijfsleven, onderwijs en zorgverzekeraars.

2.2 Samenwerken om public value te creëren

FC Twente scoren in de wijk creëert public value, of in het Nederlands publieke waarde of maatschappelijke meerwaarde (Geuijen, 2014). In dit onderzoek worden deze termen door elkaar gebruikt. Publieke waarde wordt gezamenlijk bepaald door de stakeholders. Voor organisaties houdt dit in dat zij moeten beslissen wat zij willen bereiken en waaraan ze prioriteit geven (Geuijen, 2014). Voor het creëren van publieke waarde zijn drie elementen nodig: een doel, middelen en draagvlak. Moore (1995) noemt dit public value (doel), operational capability's (middelen) en legitimacy en support (draagvlak). Deze processen zijn afhankelijk van elkaar en moeten samen voorkomen om public value te creëren. De eerste cirkel in zijn model omhelst value, deze cirkel wijst naar de te definiëren maatschappelijke meerwaarde. Dit gaat over wat er bereikt moet worden en de mate van impact die gemaakt moet worden. De doelen kunnen sociaal, cultureel, politiek, ecologisch of economisch van aard zijn (Bennington, 2011). Volgens Moore (2000) moet de waarde worden teruggevonden in de visie van het netwerk of de organisatie. De tweede cirkel, operational capability's gaat over de mate waarin kennis, middelen, capaciteit en menskracht aanwezig zijn (Moore, 2000). Dit moet in voldoende mate aanwezig zijn om het gewenste resultaat te bereiken. De operationele capaciteiten kunnen in de organisatie gevonden worden, maar ook worden gezocht in een netwerk. Afsluitend moet er legitimiteit en support aanwezig zijn, dit is cirkel drie. Hierbij draait het om de vraag waar de steun voor het nastreven van de waarden vandaan gehaald wordt (Moore, 2000). Deze steun kan gevormd worden door burgers die diensten afnemen, samenwerkingspartners, sponsors, overheden of een veel breder publiek. Dit wordt de legitimerende omgeving genoemd. Om de gewenste doelen te bereiken is het van belang om een breed pakket aan stakeholders te hebben die de publieke waarde steunen. De drie cirkels hebben wederzijdse invloed op elkaar. Om dit te visualiseren heeft Moore een strategisch driehoek ontwikkeld (figuur 1).

Het komen tot maatschappelijke meerwaarde in samenwerkingen is niet makkelijk. Wanneer er sprake is van verschillende stakeholders bestaat er een kans op een verscheidenheid van visies (Geuijen, 2014). Daar komt bij dat sommige stakeholders ook deelnemen aan andere netwerken of verantwoording moeten afleggen aan andere partijen waardoor er ook op die manier sprake kan zijn van verschillende belangen. Het voordeel aan samenwerken in een netwerk voor het creëren van public value is dat de operationele capaciteit sterk wordt vergroot. Stichting *FC Twente, scoren in de wijk* creëert, als niet publieke organisatie, publieke waarden. Dit komt door bestuurlijke veranderingen die de afgelopen jaren in Nederland hebben plaatsgevonden. De context van deze verschuivingen in het openbaar bestuur zijn opgenomen in bijlage 1.

Figuur 1: Strategische Driehoek (Moore, 1995)



2.3 Synthese

Rondom BVO FC Twente is een stichting ontstaan gericht op het creëren van public value: stichting *FC Twente, scoren in de wijk* die opereert met behulp van een netwerk. In dit hoofdstuk is allereerst de stichting nader toegelicht. Dit onderzoek focust zich op *FC Twente, scoren in de wijk* als single case study. Hierdoor kan er goed in de complexiteit worden gedoken en is er veel ruimte om dieper in te gaan op het onderzoeksonderwerp. Er is gekozen voor deze stichting omdat de medewerkers van de stichting een duidelijke wens hebben om het netwerk waarin zij opereren te versterken.

Uit de literatuur (Geuijen, 2014) blijkt dat het creëren van public value niet eenvoudig is. Om publieke waarden te bereiken moet er goed worden samengewerkt. Binnen het netwerk moeten er succesvolle relaties ontstaan, deze zijn belangrijk voor een goede samenwerking (Stoker, 2006). Daarom is er in dit onderzoek gekozen om te kijken naar drie concepten die vanuit de literatuur naar voren zijn gekomen betreffende het verbeteren van samenwerkingen: vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak. Deze concepten sluiten ook aan bij twee van de drie concepten uit de strategische driehoek van Moore (1995). Gedeelde belangen heeft raakvlak met het doel van de samenwerking (public value) en draagvlak wordt teruggezien bij legitimiteit en support. Vertrouwen wordt in dit onderzoek meegenomen omdat het een belangrijk concept voor samenwerking is en daarnaast wordt er gekeken of vertrouwen ten grondslag ligt aan het mogelijk maken van het komen tot gedeelde belangen en op basis daarvan draagvlak.

3. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk worden de methodologische keuzes van dit onderzoek verantwoord. Bij het verantwoorden van de onderzoeksmethoden wordt er stilgestaan bij de positionering van dit onderzoek, de gebruikte onderzoeksmethoden, de data verzameling, de data-analyse en de kwaliteitscriteria voor dit onderzoek.

3.1 Positionering

Om de percepties van stichting *FC Twente, scoren in de wijk* en haar stakeholders te achterhalen wordt er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. De focus van dit onderzoek ligt op het achterhalen van de percepties van de medewerkers van de stichting en de stakeholders. Kwalitatief onderzoek is hiervoor geschikt omdat deze methode zicht richt op het begrijpen van betekenissen, gezichtspunten en ervaringen van alle betrokkenen (O’Leary, 2017). De sociale processen en de betekenisgeving worden in de leefwereld van de onderzoekseenheden gezocht. Om inzicht te krijgen in de betekenisgeving is het belangrijk dat het onderzoeksdesign zo open mogelijk is, kwalitatief onderzoek is hiervoor geschikt omdat het de ruimte biedt om niet gestandaardiseerde antwoorden te vangen.

Er wordt gezocht naar percepties om te kijken waar deze verschillen of overeenkomen om zo tot een sterker netwerk te komen. Dit maakt het onderzoek explorerend van aard. Binnen dit onderzoek wordt er gekeken naar de rol van vertrouwen, wederzijdse belangen en draagvlak in samenwerkingen om een netwerk te versterken. Breder wordt er ook gekeken naar de interactie tussen deze drie begrippen om te bepalen of ze elkaar versterken. De drie concepten zijn voor dit onderzoek aangewezen als *sensitizing concepts* (Bowen, 2006). Dit houdt in dat ze richting geven aan dit onderzoek. De begrippen worden beschouwd als uitgangspunt, maar niet per definitie als eindpunt. Deze manier van onderzoeken is erg open, tijdens het onderzoek kunnen nieuwe inzichten worden opgedaan, waardoor de richting van het onderzoek gaandeweg kan veranderen (Lawrence Neuman, 2013).

3.2 Onderzoeksmethoden

3.2.1 Single case study

In dit onderzoek wordt er naar één specifiek netwerk gekeken: het netwerk rondom *scoren in de wijk* (zie 2.1). Dit maakt het onderzoek een *single case study*. Volgens Gerring (2004) wordt er bij een *single case study* gekeken naar een specifieke onderzoekseenheid met als doel de uitkomsten te gebruiken voor meerdere onderzoekseenheden. Het netwerk rondom *FC Twente, scoren in de wijk* is namelijk niet het enige netwerk dat gevormd is rondom maatschappelijke projecten van BVO’s. Ook andere clubs in Nederland kennen dit soort netwerken. Door een *single case study* kan de onderzoekseenheid in al haar complexiteit worden onderzocht (Everaert, 2011). Daarnaast past een *single case study* goed bij een explorerend onderzoek. In dit onderzoek worden er theoretische en empirische antwoorden gezocht op de onderzoeksvragen. Een goede theoretische onderbouwing is in het geval van een *single case study* belangrijk. Case study’s kunnen bestaande theorieën versterken of aanvullen door middel van theoretische generalisatie (Yin, 2009). Vanuit de kwantitatieve wetenschap wordt wel eens beargumenteerd dat het bij een *single case study* niet mogelijk is om te generaliseren. Door middel van theoretische generalisatie is dit wel mogelijk, hierbij worden de bevindingen vanuit de casus gekoppeld aan literatuur over samenwerken. De theoretische onderbouwing is in dat geval erg belangrijk om de uiteindelijke resultaten te generaliseren (Mitchel, 1983). Hiervoor wordt er gebruik gemaakt van een literatuurstudie (zie 3.2.1) en semigestructureerde interviews (zie 3.2.2).

3.2.2 Literatuurstudie

3.2.2.1 Context hoofdstuk

Om richting te geven aan dit onderzoek wordt er een literatuurstudie uitgevoerd gericht op vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak. Voor hoofdstuk twee en hoofdstuk vier is er gezocht op verschillende zoektermen in Google Scholar. Daarnaast is een deel van de theorie afkomstig uit de cursus Kennis delen en samenwerken in organisaties (KSO) van de master Communicatie, Beleid en Management aan de USBO, Universiteit van Utrecht.

Voor hoofdstuk twee is er gebruik gemaakt van de website van FC Twente. Op deze site was veel informatie te vinden over de stichting en de maatschappelijke wens van de BVO. Daarnaast zijn er gesprekken gevoerd met de MVO-manager van de stichting. Ook is er gebruik gemaakt van het jaarverslag van 2019, hieruit kon recente informatie gehaald worden over de huidige projecten en stakeholders van de stichting.

Het tweede gedeelte van het context hoofdstuk is tot stand gekomen door literatuur te zoeken via Google Scholar. De termen '*netwerk public value*' leidden tot het artikel van Geuijen (2014). Op basis daarvan kwamen de werken van Stoker (2006) en Moore (1995) onder de aandacht. Ook is er gekeken naar de aangeboden literatuur van de cursus KSO, hieruit kwam het artikel van Noordegraaf en Geuijen (2011). Voor de literatuur van de traditionele overheidsorganisatie is er gebruik gemaakt van het gedachtegoed van Weber. Door het artikel van Geuijen (2014) is er verder gezocht op literatuur over New Public Management, waarbij ook die term in Google Scholar is gebruikt. Om Public Value Management te beschrijven zijn de werken van Moore (1995) en Stoker (2006) gebruikt.

3.2.2.2 Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek geeft inzicht in de belangrijke concepten voor een goede samenwerking. Voor het literatuuronderzoek is er een verkenning gedaan door de aangeboden literatuur van de cursus KSO (zie 3.2.2.1) te bestuderen. Hieruit volgden de publicaties van Bremekamp et al. (2009) en Wendel de Joode et al. (2013). Daarbij kwamen de concepten gedeelde belangen, vertrouwen en draagvlak naar voren. Voor een nadere toespitsing werden deze termen in verschillende vormen gebruikt als zoekopdrachten binnen Google Scholar. Ook is er een literatuuronderzoek uitgevoerd naar netwerken. Door veel in te lezen kwam uiteindelijk het artikel van Provan en Kenis (2008) naar voren. Dit artikel is gebruikt als basis voor het literatuuronderzoek naar de vormen van netwerksamenwerking.

Voor het concept vertrouwen is er op Google Scholar gezocht naar termen als '*Trust for collaboration*', uit deze zoekopdracht kwam het artikel van Tschannen-Moran (2001) naar voren. Ook is de zoekterm '*Trust in netwerk*' gebruikt. Dit leverde het artikel van Klijn et al. (2016) op. Aan de hand van dit artikel is er meer literatuur gevonden gericht op de rol van vertrouwen in netwerken. Om een duidelijker beeld te krijgen van de definitie van vertrouwen is er gezocht op '*What is trust?*'. Dit leidde tot het artikel van Robbins (2016). Dit artikel bevat veel andere literatuur gericht op vertrouwen waardoor er een veelomvattend beeld van het begrip gegeven kon worden. Ook bleken Nederlandse zoektermen geschikt om op bruikbare informatie te komen, waarbij '*definitie van vertrouwen*' de literatuur van Abts (2005) en van den Bos (2011) opleverde.

Het tweede concept, gedeelde belangen, is afkomstig uit de cursus KSO. In deze cursus kwam het artikel van Wendel de Joode et al. (2013) aan bod. Daarnaast is er via Google Scholar gezocht naar '*Gedeelde belangen in samenwerking*' en is er door literatuur van Provan en Kenis (2008) gekomen op het begrip van doelconsensus. Ook dit begrip is vervolgens gebruikt om verder te zoeken. Afsluitend is het artikel van Bremekamp et al. (2010) gebruikt. Dit artikel kwam voort uit het eerder gelezen artikel van Bremekamp et al. (2009).

Draagvlak bleek een moeilijker te definiëren begrip. Door de zoekterm '*Wat is draagvlak*' werd het artikel van Boedeltje en de Graaf (2004) gevonden. Aan de hand van dit artikel kwam de literatuur van Ruelle en Bartels (1998) en Hoogerwerf et al. (1993) naar voren. Ook is het proefschrift van de Graaf (2007) bekeken, om een duidelijker beeld te krijgen van draagvlak. Om op meer literatuur te komen is 'draagvlak' in combinatie met meerdere termen (netwerk, samenwerking, creëren) gezocht op Google Scholar om zo een uitgebreid beeld te verkrijgen over draagvlak.

3.2.3 Semigestructureerde interviews

Voor dit onderzoek is er door middel van semigestructureerde interviews geluisterd naar de percepties van de medewerkers van *scoren in de wijk* en haar stakeholders op de concepten vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak. Er zijn verschillende manieren van interviewen: gestructureerd, semigestructureerd of ongestructureerd (Plochg, 2006). Bij gestructureerde interviews is er sprake van gestandaardiseerde vragen, hierdoor is er weinig ruimte voor betekenisgeving door de respondenten. Omdat er in dit onderzoek juist wordt gezocht naar de percepties van de respondenten, wordt de gestructureerde manier van interviewen niet geschikt geacht voor dit onderzoek. Ongestructureerde interviews zijn interviews waarbij de onderzoeker enkele begrippen gebruikt, maar het gesprek voor het grootste gedeelte een vrije vorm aanneemt (Plochg, 2006). Voor het exploratieve gedeelte van dit onderzoek past de ongestructureerde manier van interviewen goed. Deze wijze maakt het echter lastig om de verkregen data met elkaar te vergelijken, waardoor ook deze vorm niet past bij dit onderzoek. Door uit te gaan van een semigestructureerde manier van interviewen kan de openheid van het ongestructureerde interview gewaarborgd worden, maar kan er ook een koppeling met de theorie worden gemaakt. Hierdoor komen bij elk onderzoek dezelfde topics aan bod, maar kunnen de vragen verschillen waardoor de onderzoeker minder snel een sturende factor kan vormen. Door semigestructureerde interviews kunnen de vragen zo open mogelijk zijn, zonder dat de vergelijkende waarde in gevaar wordt gebracht (Damen, 2009). Ook is er op deze manier voldoende ruimte om door te vragen en dieperliggende betekenissen te vinden. In de interviews is er altijd begonnen met een open vraag, waardoor er zonder sturing gevraagd is naar de percepties van de respondenten. Er is veel gebruik gemaakt van doorvragen en samenvatten om de respondenten goed te begrijpen en hun percepties duidelijk te krijgen.

3.3 Dataverzameling en -analyse

3.3.1 Dataverzameling

3.3.1.1 Topiclist

De gebruikte topic list (bijlage 2) is vormgegeven aan de hand van de centrale concepten in dit onderzoek. Ook is er gevraagd hoe de respondenten de structuur van het netwerk zien, om zo te kunnen achterhalen of er sprake is van een *shared governance netwerk*, een leiderorganisatienetwerk of een NAO.

Voor het concept vertrouwen wordt er gekeken naar hoe men vertrouwt, wie wordt vertrouwd en wat wordt toevertrouwd. Om de percepties te achterhalen van de stakeholders is er begonnen met een open vraag, zoals: ‘Wat is uw perceptie over de rol van vertrouwen in een samenwerking?’ Ook is er gevraagd of er sprake is van specifiek of algemeen vertrouwen. In de topiclist is daarnaast onderscheid gemaakt tussen het vertrouwen in mensen en instituties om te kijken of er bij de respondenten een verschil aangewezen kon worden. Tot slot zijn betrouwbaarheid, de acceptatie van partijen, de welwillendheid, de bekwaamheid, de eerlijkheid, de openheid van de andere stakeholders en relatiebeheer meegenomen.

Ook voor het concept gedeelde belangen is er begonnen met een open vraag gericht op de percepties van de stakeholders betreffende gedeelde belangen in een samenwerking. Op basis daarvan kon er doorgevraagd worden naar het nastreven van dezelfde doelen in het netwerk, het creëren van binding met de inzet om de doelen te bereiken en het ontstaan van betrokkenheid. Om het vervolgens verder te specificeren is er gevraagd naar de perceptie over gedeelde belangen in het netwerk van *scoren in de wijk*. Dit werd aan de hand van topics uiteengezet in het creëren van gemeenschappelijk beleid, oprechte gesprekken, onderhandelen en het blijven herinneren aan de doelen en belangen van het netwerk. Ook werd er onderscheid gemaakt in het delen van de organisatiebelangen, de individuele belangen en de maatschappelijke belangen.

Ten derde is er gevraagd naar de percepties over draagvlak in een samenwerking. Hierbij is er aandacht besteed aan de steun en acceptatie van de doelen. Ook is er afgetast of draagvlak wordt gezien als een belangrijke factor voor een succesvolle uitvoering. Daarnaast is er gevraagd naar de perceptie over draagvlak in het netwerk. Er is onderscheid gemaakt in drie verschillende vormen: vanuit de

organisatie, het netwerk en de maatschappij.

Tot slot is er gevraagd naar de interactie tussen de concepten en is er bij elk concept gevraagd hoe belangrijk het concept geacht werd en welke als belangrijkste werd beschouwd.

3.3.1.2 Respondenten

Het netwerk rondom *FC Twente, scoren in de wijk* bestaat inclusief de stichting uit vijftien stakeholders. Voor dit onderzoek zijn er drie stakeholders afgevallen (no response): Menzis, Gemeente Enschede en Saxion, waardoor er twaalf stakeholders zijn meegenomen in het onderzoek: Persoonality, Holland Casino, Domijn, ROC van Twente, Ons Huis, WBO Wonen, Welbions, Huuskes, Gemeente Hengelo, Gemeente Oldenzaal, Universiteit van Twente en stichting *FC Twente, scoren in de wijk*. Door het afvallen van drie stakeholders is er uit bijna iedere sector ten minste één stakeholder betrokken: sport, overheid, woningbouwcorporaties, bedrijfsleven en onderwijs. Alleen de sector zorgverzekeraars is niet vertegenwoordigd. Vanuit de stakeholders zijn respondenten gekozen die betrokken zijn bij het netwerk. De lijst met respondenten is zorgvuldig opgesteld in samenspraak met Bas Schreurs (MVO-manager *FC Twente, scoren in de wijk*). Als MVO-manager kon Bas goed bepalen welke respondenten van de stakeholders betrokken zijn bij het netwerk. Vanuit de stichting is een lid van het dagelijks bestuur meegenomen in de interviews. Het interview is niet afgenomen met de MVO-manager omdat hij vanaf het begin betrokken is geweest bij dit onderzoek en dit voor vertekende resultaten kan zorgen. Daarnaast is er gekozen om maar één respondent vanuit de stichting mee te nemen omdat de nadruk van dit onderzoek ligt op het vergelijken van de percepties van de stakeholders met die van de medewerkers van de stichting en niet om te kijken of er binnen de stichting sprake is van verschillende percepties.

Wegens de huidige situatie betreffende de Covid-19 crisis zijn alle interviews afgenomen via MS Teams. Binnen MS Teams bestaat de mogelijkheid om gesprekken op te nemen, van deze functie is gebruik gemaakt bij toestemming vanuit de respondenten. De interviews hebben plaatsgevonden in de periode tussen 19 april 2021 en 10 mei 2021. De respondenten zijn voor het onderzoek geanonimiseerd en hebben op willekeurige volgorde de code 'RSTIx' of 'RSTAx' gekregen, waarbij x staat voor een nummer. RSTI staat voor 'respondent stichting' en RSTA staat voor 'respondent stakeholder'.

3.3.2 Data-analyse

Voor de data-analyse is er gebruik gemaakt van het codeerprogramma NVivo12 Pro. Allereerst zijn alle interviews uitgewerkt aan de hand van een transcript. Met behulp van NVivo12 Pro zijn de transcripten gecodeerd (de Boer, 2011). Er is begonnen met 'open coderen', dit houdt in dat er labels (codes) worden gehangen aan fragmenten uit de tekst. Op deze manier wordt er aangegeven wat de hoofdthema's zijn per tekstfragment. Uit de eerste ronde coderen van de interviews met de stakeholders zijn 51 codes gevonden en bij de medewerker van de stichting zijn 31 codes gevonden. Op basis hiervan is besloten om twee codebomen te maken, één voor de stakeholders en één voor de stichting. Op deze manier blijven de opgehaalde resultaten overzichtelijk en kan er een goede vergelijking gemaakt worden. Om meer overzicht te krijgen in alle codes is er nog een keer gecodeerd aan de hand van axiaal coderen. Alle fragmenten zijn nogmaals bekeken om verbanden te leggen en codes samen te voegen. Dit leverde voor de stakeholders vijf 'hoofdcodes' op: netwerkstructuur, vertrouwen, gedeelde belangen, draagvlak en professionaliteit. Voor de verkregen data uit het interview met de afgevaardigde van de stichting leverde dit vier codes op: netwerkstructuur, vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak. Alle gevonden codes zijn opgebouwd uit verschillende subcodes. In bijlage 3 en 4 zijn de codebomen inclusief subcodes opgenomen die respectievelijk horen bij stichting en de stakeholders. Als laatste is er selectief gecodeerd, door te kijken waar de verbanden liggen tussen de hoofdcodes.

3.4 Kwaliteitscriteria

Dit onderzoek is onderhevig aan verschillende kwaliteitscriteria. Betrouwbaarheid houdt in dat het onderzoek opnieuw via dezelfde stappen uitgevoerd kan worden en dit tot dezelfde resultaten leidt (Boeije, 2005). Validiteit gaat over het meten wat gemeten moet worden (Boeije, 2005). Validiteit is op te delen in twee aspecten: interne validiteit en externe validiteit. Ook de rol van de onderzoeker is meegenomen.

3.4.1 Betrouwbaarheid

Bij een kwalitatief onderzoek kan er sprake zijn van subjectiviteit in de waarnemingen van de onderzoeker. Om in dit onderzoek de betrouwbaarheid te waarborgen is er gebruik gemaakt van topics die gebaseerd zijn op eerdergenoemde sensitizing concepts (Bowen, 2006), zodat bij herhaling van het onderzoek achterhaald kan worden hoe de interviews tot stand zijn gekomen. De vragen zijn semigestructureerd en de respondenten zijn vrij in hun antwoorden, dit kan als gevolg hebben dat bij herhaling van het onderzoek de antwoorden van de respondenten afwijken. Om rekening te houden met de betrouwbaarheid van dit onderzoek is er een pre-test uitgevoerd om te kijken of de topics begrijpelijk en te beantwoorden waren door de respondenten (zie bijlage 5). Ook is er bij het selecteren van de respondenten rekening gehouden met de betrouwbaarheid, er is gekozen voor respondenten die kennis hebben van en deelnemen aan het netwerk.

De gehouden interviews worden digitaal opgenomen en volledig getranscribeerd. Op deze manier worden niet de eigen aannames verwerkt in het onderzoek, maar wordt er uitgegaan van wat er is gezegd door de respondenten. Ook kan er zo gekeken worden naar verbanden tussen de resultaten. De resultaten worden gecodeerd met NVivo en monden uit in twee codebomen (zie 3.3.2).

3.4.2 Validiteit

In dit onderzoek wordt er gezocht naar de percepties over vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak van de medewerkers van de stichting en de stakeholders betreffende samenwerken. Hierdoor past de kwalitatieve methode van semigestructureerde diepte-interviews goed bij dit onderzoek, op deze manier kunnen betekenissen beter achterhaald worden. Dit zorgt ervoor dat er antwoord gegeven wordt op wat er gevraagd wordt in dit onderzoek, waardoor de interne validiteit gewaarborgd wordt. Daarnaast past het gebruik van sensitizing concepts goed bij dit onderzoek, omdat op deze manier goed onderzocht, begrepen en geïnterpreteerd kan worden wat er speelt in de onderzoekscontext (Blaikie, 2000). Op deze manier kunnen de percepties van de medewerkers van de stichting en haar stakeholders goed achterhaald worden. Ten slotte is er door het literatuuronderzoek een duidelijke basis gevormd voor de topiclist van dit onderzoek, aan de hand van een codeboom worden vervolgens de juiste gegevens verzameld, dit draagt bij aan de interne validiteit van het onderzoek. Ook is de gebruikte topiclist voor dit onderzoek onderhevig geweest aan twee pre-testen, de testen zijn onafhankelijk van elkaar afgenomen en hebben geleid tot verschillende wijzigingen. Deze zijn opgenomen in bijlage 5. De pre-test draagt bij aan de validiteit doordat er is gecontroleerd of de gestelde vragen aansluiten bij wat daadwerkelijk onderzocht wordt.

Ook moet er rekening worden gehouden met de externe validiteit. Externe validiteit gaat over de generaliseerbaarheid van dit onderzoek. Omdat het onderzoek maar bij één BVO uit de Eredivisie is gehouden is de generaliseerbaarheid beperkt. Een multiple case study levert doorgaans meer overtuigende theorieën (Gustafsson, 2017). In dat geval zijn de resultaten beter generaliseerbaar. Ook kent *FC Twente, scoren in de wijk* vrij veel specifieke projecten en is er een scala van specifieke stakeholders verbonden aan de stichting, vaak stakeholders die opereren in regio Twente, ook dit draagt niet bij aan de generaliseerbaarheid van dit onderzoek. Daarnaast opereren er niet in elk netwerk rondom maatschappelijke projecten van BVO's organisaties uit dezelfde sectoren, waardoor enige voorzichtigheid op het gebied van generalisatie gewenst is. Er is echter een gedegen literatuuronderzoek gehouden, waarbij drie kenmerken zijn gespecificeerd die bijdragen aan een goede samenwerking, deze zijn tot stand gekomen zonder inmenging van de stakeholders. Dit komt de generaliseerbaarheid deels ten goede.

3.4.3 De rol van de onderzoeker

Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van een masterscriptie voor de master Communicatie, Beleid en Management van de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap, onderdeel van de Universiteit van Utrecht. De rol van de onderzoeker is enerzijds masterstudent en anderzijds onderzoeker bij stichting *FC Twente, scoren in de wijk*. Bij de stichting werd alleen dit onderzoek uitgevoerd en was er geen sprake van andere werkzaamheden. Om de organisatie te leren kennen vonden er online afspraken plaats met de MVO-manager van de stichting. Door onderzoeker te zijn bij de stichting was er toegang tot de organisatie, kennis en relevante contacten. In dit onderzoek is geprobeerd om zowel de eisen van de stichting als van de Universiteit mee te nemen. Dit bracht af en toe enige discrepantie met zich mee, waarbij de academische waarden soms haaks stonden op werkbare vormen voor de stichting. Om de discrepantie tegemoet te komen is dit onderzoek gebaseerd op de academische waarden en is er voor de stichting een apart rapport geschreven waar werkbare aanbevelingen in staan.

4. Literatuuronderzoek naar netwerksamenwerking, vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak

In dit hoofdstuk is een literatuuronderzoek uitgevoerd naar netwerksamenwerking, vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak. Allereerst is uiteengezet wat netwerksamenwerking inhoudt. Vervolgens wordt er een overzicht gegeven van het concept vertrouwen. Ten derde worden gedeelde belangen toegelicht. Ook wordt er in dit hoofdstuk aandacht besteed aan draagvlak. Afsluitend wordt er stilgestaan bij de interactie tussen de concepten vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak.

4.1 Netwerksamenwerking

4.1.1 Definitie netwerk

Het aanpakken van complexe problemen vereist collectieve actie (Provan & Kenis, 2008). Om tot collectieve actie te komen wordt er samengewerkt in netwerken. Een netwerk wordt gezien als een structuur van wederzijdse afhankelijkheid tussen twee of meerdere organisaties, waarbij partijen gelijk aan elkaar zijn (O'Toole Jr, 1997). Volgens Provan en Kenis (2008) bestaat een netwerk uit drie of meer autonome organisaties die met elkaar samenwerken om niet alleen eigen doelen te bereiken, maar ook een collectief doel. Moore (2013) ziet netwerksamenwerking als een instrument om publieke waarde te creëren. In dit onderzoek gaat het om publieke waarde waardoor de volgende definitie gehanteerd zal worden:

Een netwerk is een samenwerkingsvorm tussen twee of meerdere organisaties, waarbij organisaties met elkaar verbonden zijn om bepaalde activiteiten met elkaar te plannen en uit te voeren gericht op het creëren van publieke waarde.

4.1.2 Vormen van netwerksamenwerking

In een netwerk is er altijd een mate van interactie of aansturing aanwezig. De mate van interactie kan worden opgesplitst in twee dimensies: 1) centrale aansturing, met weinig interactie tussen de andere stakeholders of 2) geen centrale aansturing met veel interactie tussen de stakeholders (Provan & Kenis, 2008). Wanneer er sprake is van centrale aansturing kan er onderscheid worden gemaakt in interne of externe besturing. Bij interne besturing komt de besturing vanuit het netwerk zelf, zonder dat daar iemand van buitenaf voor is aangetrokken. Bij externe besturing is er sprake van een administratieve netwerkorganisatie die het netwerk leidt (Provan & Kenis, 2008). Op basis van het onderscheid in interactie en aansturing kunnen er drie verschillende vormen van netwerksamenwerking worden aangewezen: *shared governance netwerk*, het leiderorganisatienetwerk en de netwerk administratieve organisatie (NAO) (zie figuur 2) (Provan & Kenis, 2008).

4.1.2.1 Shared governance netwerk

Binnen het *shared governance netwerk* is er geen leidende organisatie (Provan & Kenis, 2008). De stakeholders in het netwerk moeten zelf inzet en betrokkenheid tonen en hebben ongeveer evenveel macht (deels afhankelijk van grootte, hulpmiddelen en resultaten). De beslissingen worden gezamenlijk gemaakt en activiteiten worden samen beheerd. Het uitgangspunt van deze manier van netwerken is dat de verantwoordelijkheid van het functioneren van het netwerk bij de stakeholders ligt en dat wanneer stakeholders gelijk zijn aan elkaar, de stakeholders meer bereid zijn om de doelen van het netwerk na te streven (Bozek et al., 2016).

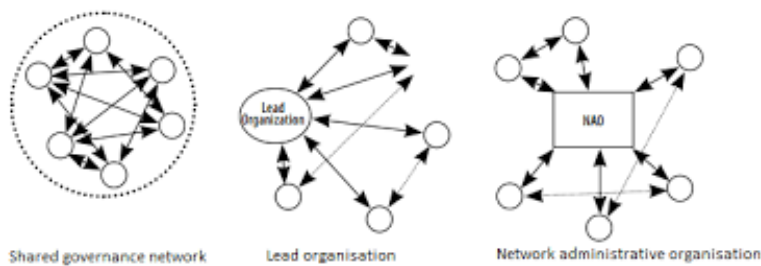
4.1.2.2 Leiderorganisatienetwerk

Ook het leiderorganisatienetwerk bestaat alleen uit de stakeholders in het netwerk (Provan & Kenis, 2008). In deze vorm van netwerken staat één stakeholder hiërarchisch gezien boven de andere stakeholders en is de leider van het netwerk. De beslissingen worden genomen door de leidende stakeholder. Ook coördineert deze stakeholder de activiteiten binnen het netwerk (Provan & Kenis, 2008). Binnen deze netwerkvorm hebben niet alle stakeholders contact met elkaar, maar staan ze wel allemaal in verbinding met de centrale stakeholder. Het gevaar bij het leiderorganisatienetwerk is dat de centrale stakeholder te veel beslissingen alleen neemt of een dominante rol inneemt waardoor de focus van andere stakeholders verloren kan gaan.

4.1.2.3 Netwerk Administratieve Organisatie (NAO)

In het netwerk met een administratieve organisatie is er ook sprake van één leidende stakeholder. Deze organisatie is echter geen onderdeel van het netwerk (Provan & Kenis, 2008). Er is een speciale organisatie aangetrokken of opgericht om het netwerk en de activiteiten binnen het netwerk te coördineren. NAO's kunnen allerlei vormen aannemen, bijvoorbeeld van kleine organisaties tot één persoon. Bij een NAO-structuur is er een vergrote kans dat de netwerkrelaties binnen het netwerk nog moeten worden opgebouwd.

Figuur 2: Visualisatie netwerkvormen (Provan & Kenis, 2008)



4.2 Samenwerken in netwerken

4.2.1 Vertrouwen

4.2.1.1 Definitie

Allereerst wordt de definitie van vertrouwen scherp gesteld. Vertrouwen is een belangrijk concept voor interpersoonlijke relaties, groepsdynamiek, de samenleving en betrokkenheid (Robbins, 2016). Het bevordert samenwerking en maakt sociaal contact makkelijker. Robbins (2016, p.973) definieert vertrouwen als: “Where trust is conceptualized as a belief about another person’s trustworthiness with respect to a particular matter at hand that emerges under conditions of unknown outcomes”.

De laatste decennia kwam vertrouwen vanuit drie verschillende invalshoeken onder de aandacht in de wetenschap. Dit wordt gevangen in de definitie van Levi (1996, p.1): “Trust is, in fact, a holding word for a variety of phenomena that enable individuals to take risks in dealing with others, that solve collective action problems, or that promote willingness to act in ways that seem contrary to standard definitions of self-interest.” Dit houdt in dat vertrouwen een verzamelwoord is voor verschillende verschijnselen die ervoor zorgen dat individuen risico’s durven nemen in hun omgang met anderen, collectieve problemen opgelost kunnen worden en dat individuen willen handelen op een manier die in strijd lijkt met het eigen belang. Vertrouwen stelt men in staat om risico’s te nemen en om te gaan met onzekerheid, oncontroleerbaarheid en het ongekende (Abts, 2005).

Vertrouwen kan horizontaal en verticaal plaatvinden (van den Bos, 2011). Bij verticaal vertrouwen is er sprake van hiërarchie en gaat vertrouwen niet zozeer over het vertrouwen in mensen maar meer over instituties en organisaties. Vertrouwen wordt echter vaak in verband gebracht met persoonlijke relaties; men vormt eerder een oordeel over vertrouwen op basis van persoonlijke interactie dan door het omgaan met, of het informatie verzamelen over maatschappelijke instituties (van den Bos, 2011). Horizontaal vertrouwen is vertrouwen in de medemens (van den Bos, 2011).

Nooteboom (2017) beschouwt vertrouwen als de kern van iemands handelen, waarbij betrouwbaarheid ten grondslag ligt aan vertrouwen. Vertrouwen wordt verdiend met betrouwbaarheid (Nooteboom, 2017).

In mijn onderzoek wordt er gekeken naar de percepties op vertrouwen van de verschillende stakeholders in het netwerk gericht op het creëren van publieke waarde. Op basis van bovenstaande definities is er voor dit onderzoek gekomen tot de volgende definitie voor vertrouwen:

Vertrouwen is het sleutelwoord in het oplossen van collectieve problemen, waarbij de stakeholders elkaar als betrouwbaar beschouwen, durven te handelen met risico’s en zich samen inzetten voor een doel dat niet per definitie overeenkomt met de eigen belangen.

4.2.1.2 De drie dimensies van vertrouwen (Robbins, 2016)

De eerste dimensie van vertrouwen heeft betrekking op het ‘hoe’ van vertrouwen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen twee grondslagen: strategisch en moralistisch (Robbins, 2016). Binnen de strategische grondslag wordt vertrouwen gezien als overtuiging of verwachting die is opgebouwd uit persoonlijke ervaringen ten opzichte van een ander en afhankelijk is van de betrouwbaarheid van een ander (Robbins, 2016). Bij de moralistische grondslag is vertrouwen gebaseerd op de bedoeling van een individu met betrekking op sociale cognitie of vertrouwen als geïnternaliseerde waarde die een weerspiegeling vormt van hoe een individu zich zou moeten opstellen en behoort te gedragen tegenover anderen. De moralistische grondslag wordt gevormd door vroege levenservaringen, waarin bijvoorbeeld ouders een belangrijke rol spelen (Dinesen, 2009; Robbins, 2016). Overtuigingen, normen en waarden vormen de moralistische grondslag van vertrouwen (Almond & Verba, 1963; Inglehart, 1988).

De tweede dimensie richt zich op wie wordt vertrouwd. Er kan sprake zijn van specifiek of algemeen vertrouwen (Robbins, 2016). Specifiek vertrouwen houdt in dat alleen personen wie het individu kent of waar het individu informatie over heeft worden vertrouwd. Anderen worden dan vertrouwd op basis van kennis en overeenstemming van hun motivaties met het belang van het individu (Hardin, 2002). Algemeen vertrouwen kent een grotere reikwijdte, daarbij worden personen in het algemeen vertrouwd (Robbins, 2016).

De laatste dimensie richt zich op ‘wat’. Het onderscheid hierin is simplex versus multiplex vertrouwen (Robbins, 2016). Simplex vertrouwen is de basis: het betreft de specifieke kwestie waarvoor vertrouwen wordt gesteld. Oftewel de taak die wordt toevertrouwd om wel of niet te doen. Wanneer er van één taak naar meerdere taken of problemen wordt gegaan wordt er gesproken over multiplex vertrouwen. In dat geval vertrouwt het ene individu het andere individu dus op meerdere gebieden.

4.2.1.3 Vertrouwen in netwerken

Wanneer er binnen een netwerk wordt samengewerkt moeten de stakeholders het idee hebben dat er sprake is van vertrouwen (Bremekamp et al., 2009). Alleen wanneer er vertrouwen is kunnen alle partijen voordeel halen uit de samenwerking (Keast et al., 2004).

Vertrouwen wordt gezien als basis voor het uitwisselen van informatie en het leren van elkaar. Dit zorgt voor een betere werking van het netwerk (Klijn et al., 2016). Door opgebouwd vertrouwen tussen de stakeholders kan er sprake zijn van verminderde onzekerheid, makkelijkere informatie-uitwisseling en stabiliteit in de relaties tussen de stakeholders (Klijn et al., 2016; McEvily & Zaheer, 2006; Sako, 1998). Informatie-uitwisseling is nodig omdat het helpt met het oplossen van complexe problemen. In sommige gevallen is kennis alleen beschikbaar in de vorm van *human capital*, wat ontstaat in intensieve en herhaalde interactie tussen stakeholders (Klijn et al., 2016).

Samenwerking en vertrouwen zijn daarnaast twee concepten die wederkerig zijn aan elkaar, ze zijn afhankelijk van elkaar en koesteren elkaar (Tschannen-Moran, 2001). Samenwerking vindt plaats wanneer partijen ervoor gekozen hebben om te participeren, om de samenwerking vervolgens te ontwikkelen moet er sprake zijn van vertrouwen. Om te kunnen samenwerken moeten de stakeholders tijd, energie, bronnen, verantwoordelijkheid en beloningen met elkaar delen. Samenwerking kan groeien wanneer de stakeholders voor een langere periode met elkaar samenwerken en getuige zijn geweest van de welwillendheid, betrouwbaarheid, bekwaamheid, eerlijkheid en openheid van de andere stakeholders (Tschannen-Moran, 2001). Hier ligt de veronderstelling dat vertrouwen geleidelijk groeit en wordt ondersteund door betrouwbaar gedrag van de stakeholders (Koppenjan & Klijn, 2004).

Daarnaast kan vertrouwen worden gecreëerd door netwerkmanagement. Netwerkmanagers kunnen bepaalde voorwaarden scheppen die de ontwikkeling van relaties bevorderen (Klein et al., 2016). Binnen het netwerkbeheer is het dan belangrijk dat stakeholders bijeen worden gebracht, waarbij de ontwikkeling van gezamenlijke perspectieven en interactie moeten worden gestimuleerd en vergroot om zo een positief effect te hebben op het opbouwen van vertrouwen (Huxham & Vangen, 2005).

Binnen netwerken kan de mate van vertrouwen verschillen. Wanneer er sprake is van veel vertrouwen werkt de netwerkbesturing van *shared governance* (zie 4.1.2) het beste (Provan & Kenis, 2008). Bij een lage mate van vertrouwen kan er het beste worden samengewerkt door middel van een leiderorganisatie. Er moet dan vertrouwen zijn in de leider van het netwerk. Bij een gemiddelde mate van vertrouwen werkt het NAO-netwerk het beste (Provan & Kenis, 2008).

4.2.2 Gedeelde belangen

4.2.2.1 Definitie gedeelde belangen

Een netwerk kent doelen: de redenen waarom het netwerk is opgericht. De verschillende stakeholders in het netwerk nemen echter ook allemaal deel aan de samenwerking met de eigen organisatiedoelen in het achterhoofd. Voor een goede samenwerking in het netwerk is het nodig dat er sprake is van gedeelde belangen (Wendel de Joode et al., 2013). Dit houdt in dat er sprake moet zijn van doelconsensus (Provan & Kenis, 2008). Door gezamenlijk doelen op te stellen wordt er binding gecreëerd met de inzet die de organisaties leveren om de doelen te bereiken (van Delden, 2009). Daarnaast moet er ook commitment ontstaan (van der Weert et al., 2020).

Doelconsensus wordt gezien als de mate waarin organisaties gelijke doelen nastreven. Deze doelen worden vormgegeven door middel van gedeelde belangen: de belangen bepalen waar de stakeholders op dat moment staan, waar ze naartoe willen en wat ze doen (Bremekamp et al., 2010). In dit onderzoek wordt de volgende definitie van gedeelde belangen gehanteerd:

De overeengekomen doelen en waarden die de stakeholders in de samenwerking willen bereiken gebaseerd op hun eigen belangen en doelen.

4.2.2.2 Komen tot gedeelde belangen

In de eerste fase van de samenwerking moet er aandacht zijn voor het creëren van gedeelde belangen. In deze fase maken de stakeholders inzichtelijk waarom ze met elkaar willen samenwerken, om zo de belangen van de samenwerking te bepalen (Bremekamp et al., 2010). Volgens Koppenjan en Klijn (2004) kan het helpen om tot doelconsensus te komen als de stakeholders op voorhand al beschikken over overeenkomende percepties.

Door het voeren van een oprecht gesprek waarin alle partijen interesse tonen kan er tot gedeelde belangen worden gekomen. Wanneer er geen sprake is van gedeelde belangen leidt dit tot frustratie van de samenwerking (Bremekamp et al., 2010). Er moet een gemeenschappelijk beeld worden ontwikkeld voor de samenwerking.

Om de directe invloed van gedeelde belangen op de effectiviteit van de samenwerking te waarborgen, moeten de stakeholders elkaar blijven herinneren aan het doel van de samenwerking en de belangen die daarmee gepaard gaan (Genugten et al., 2017). Wanneer er belangrijke beslissingen genomen moeten worden of concrete vraagstukken beantwoord dan kan het voor de uitkomst helpen om elkaar te herinneren aan het doel van de samenwerking.

4.2.2.3 Gedeelde belangen in een netwerksamenwerking

Als er consensus bestaat over netwerkdoelen vergroot dit de kans dat de stakeholders toegewijd en betrokken zijn bij de samenwerking (Provan & Kenis, 2008). De stakeholders moeten de maatschappelijke meerwaarde die richting geeft aan het netwerk bepalen (Moore, 2000). De maatschappelijke meerwaarde is dat wat door de stakeholders op waarde wordt geschat (Moore, 2000).

Te veel verschillende opvattingen en belangen kunnen als chaotisch en oncomfortabel worden ervaren (Hajer & Laws, 2008). In een succesvol samenwerkingsproces komen de stakeholders gezamenlijk tot ambities, waarbij de belangen van de stakeholders de basis vormen (Bremekamp et al., 2010). Dit kunnen zowel belangen van de organisatie, van het individu of van de maatschappij zijn (Bremekamp et al., 2010). Organisatiebelangen zijn vaak gekoppeld aan het doel en de kernwaarden van de betreffende organisatie. Naast organisatiebelangen is er ook een rol weggelegd voor persoonlijke overtuigingen en drijfveren. Dit zijn individuele belangen. Individuele belangen kunnen van invloed zijn op de samenwerking door de invloed van idealen, reputatie, gewin, carrière en gezichtsverlies (Bremekamp et al., 2010). Ook zijn er collectieve belangen. In een samenwerking staan bijna altijd collectieve belangen op het spel, dit zijn bijvoorbeeld de belangen van bewoners of burgers. Deze belangen spelen een rol, al zitten deze belanghebbenden lang niet altijd in het netwerk.

Volgens Bremekamp et al. (2010) kan er in een netwerk op basis van twee soorten logica worden samengewerkt: de logica van hiërarchie en de logica van het netwerk. Bij de eerstgenoemde wordt er door de stakeholders voornamelijk gekeken naar de eigen positie en wil de stakeholder zoveel mogelijk

uit de samenwerking halen. De netwerklogica gaat ervan uit dat naast de eigen belangen ook de belangen van de andere stakeholders worden meegenomen. Een duurzame samenwerking moet uitgaan van netwerklogica.

Hoewel er over het algemeen wordt aangenomen dat een hoge mate van doelconsensus de prestaties verbetert, kan het toch zo zijn dat er bij een gemiddeld niveau van doelconsensus effectief wordt samengewerkt. Dit is afhankelijk van de vorm het netwerk (zie 4.1.2). In een netwerk met een leiderorganisatie kan een goede samenwerking plaatsvinden, ook al is de mate van gedeelde belangen laag. Bij een relatief hoge mate van doelconsensus werkt een netwerk met de NAO-structuur het beste. Wanneer er binnen een netwerk sprake is van *shared governance* moet er sprake zijn van een hoge mate van doelconsensus (Provan & Kenis, 2008).

4.2.3 Draagvlak

4.2.3.1 Definitie van draagvlak

Bij een goede samenwerking moet er sprake zijn van draagvlak. Ruelle en Bartels (1998, p.405) geven de volgende definitie van draagvlak: “Draagvlak kan omschreven worden als een door belangen ingegeven evaluatie van de politieke situatie door doelgroepen van beleid, waaraan een doelgroep actieve of passieve steun verleent of juist weerstand biedt”. Uit deze definitie kan opgemaakt worden dat het bij draagvlak gaat om het wel of niet steunen van bepaalde doelen, plannen of beleid voortkomend uit belangen. Ook Kwekkeboom (1999) omschrijft dit en geeft aan dat er moet worden nagegaan hoe men tegenover bepaalde dingen staat. De Raad voor het Milieubeleid (RMB) definieert draagvlak als de acceptatie van het uitgevoerde of nog uit te voeren beleid en van voorgestelde en huidige maatregelen, met inbegrip van de consequenties van dat beleid of die maatregelen (RMB, 1995). Acceptatie van of instemming met dat wat is uitgevoerd of uitgevoerd gaat worden blijkt vaak de kern van draagvlak te zijn (Kwekkeboom, 1999).

Binnen draagvlak kan er onderscheid gemaakt worden tussen inhoudelijk draagvlak en procesdraagvlak (Boedeltje & de Graaf, 2004) (zie 4.4.2). Inhoudelijk draagvlak gaat over de inhoud. De inhoudelijke acceptatie van beleid wordt beoordeeld aan de hand van overeenstemming tussen dat wat er daadwerkelijk geformuleerd is als plan en de inhoud die de belanghebbenden graag zien (Hoogerwerf et al., 1993). Daarnaast kan draagvlak ontstaan door het gevolgde proces. Dit wordt procesdraagvlak genoemd (Boedeltje & de Graaf, 2004). Of er uiteindelijk sprake is van draagvlak is afhankelijk van de inhoud en het proces. De beide vormen van draagvlak zijn niet afhankelijk van elkaar; zonder procesdraagvlak kan er wel inhoudelijk draagvlak zijn en vice versa.

De meeste definities van draagvlak richten zich op beleid, in dit onderzoek wordt dat echter omgezet naar de uitkomsten van de samenwerking. Om draagvlak zo goed mogelijk te laten aansluiten bij dit onderzoek is de volgende definitie gevormd:

Draagvlak is de instemming met of acceptatie van de uitkomsten van de samenwerking of de samenwerking zelf, beoordeeld door de stakeholders, waarbij de instemming of de acceptatie zowel gericht kan zijn op de inhoud als op het proces.

4.2.3.2 Draagvlak in netwerken

In netwerken is ten minste minimaal draagvlak nodig om beleid op een succesvolle manier uit te voeren (Kwekkeboom, 1999). Draagvlak komt tot uiting door middel van houding, oordeel en het gedrag van de belanghebbenden (de Graaf, 2007). Wanneer er geen draagvlak is, kan dit tot uiting komen in gedrag door bijvoorbeeld niet meer goed mee te werken of te protesteren.

Binnen de organisatie van de stakeholders moet er voldoende draagvlak zijn voor de samenwerking (van Dooren et al., 2019). Zonder dit draagvlak zal de samenwerking niet goed tot stand komen. Hierbij gaat het om intern draagvlak bij de organisatie om de samenwerking aan te gaan. Alleen bestuurlijk overleg is hiervoor niet voldoende, de rest van de organisatie moet ook betrokken worden bij het netwerk om voor draagvlak te kunnen zorgen (van Dooren et al., 2019). Ook moet er sprake zijn van draagvlak binnen het netwerk. Dit gaat over inhoudelijk draagvlak en procesdraagvlak. Inhoudelijk draagvlak betreft in dit onderzoek de uitkomst van de samenwerking. Inhoudelijk draagvlak is aanwezig wanneer het uiteindelijke resultaat van de samenwerking in overeenstemming is met dat wat de stakeholders graag zien (Boedeltje & de Graaf, 2004). De acceptatie van de uitkomsten van de samenwerking is afhankelijk van de relatie tussen het feitelijke resultaat en het resultaat dat de stakeholders voor ogen hadden (Hoogerwerf et al., 1993). Om tot inhoudelijk draagvlak te komen is het belangrijk dat alle stakeholders gehoord worden en een bijdrage kunnen leveren aan de uitkomst van de samenwerking.

Daarnaast is er sprake van procesdraagvlak. Het procesdraagvlak bestaat uit verschillende kenmerken. Allereerst de inhoudelijke openheid, dit is de ruimte die de stakeholders krijgen voor de inbreng van hun plannen, ideeën en handelingen ten opzichte van het uiteindelijk te bereiken resultaat (Pröpper & Steenbeek, 1998). Ten tweede moet er openheid van proces zijn (Pröpper & Steenbeek,

1998; Edelenbos, 2000). Dit gaat over de toegang tot het proces, de randvoorwaarden voor het resultaat, de informatievoorziening aan de stakeholders en de transparantie van het proces. Het derde en laatste kenmerk betreft invloed. Invloed heeft betrekking op de mate waarop de stakeholders de uitkomsten van de samenwerking kunnen beïnvloeden (Boedeltje & de Graaf, 2004).

In het publieke waarde model van Moore (Moore, 1995; zie 2.2, figuur 1) wordt er gesproken over steun. Steun moet ontvangen worden door de directe afnemers van de stakeholders, maar ook door een breder publiek. Non-profitorganisaties die zich bezighouden met het leveren van diensten bevinden zich op een markt bestaande uit burgers, overheden, samenwerkingspartners, sponsors en het publiek wie de diensten afnemen (Moore, 2000). Volgens Moore is dit de legitimerende omgeving.

4.3 Relatie tussen vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak

Vertrouwen wordt gezien als de sleutel tot het succes van samenwerking (Bremekamp et al., 2010). Vertrouwen overstijgt het eigen belang van de stakeholders, maar kent ook grenzen. Wanneer veel stakeholders samenkomen in een netwerk, hoeft het niet zo te zijn dat alle stakeholders elkaar vertrouwen (van der Weert et al., 2020). Vertrouwen is echter wel nodig om tot doelconsensus te komen. Volgens van der Weert et al. (2020) hangt de mate van doelconsensus onder andere samen met vertrouwen. Daarnaast bleek ook uit de definitie van vertrouwen van Levi (1996; zie 4.2.1.1) dat vertrouwen ervoor zorgt dat collectieve problemen opgelost kunnen worden. Binnen het netwerk is het belangrijk dat er openheid en transparantie is (Bremekamp et al., 2009). Om tot gedeelde belangen te komen moeten alle stakeholders zich vrij voelen om hun belangen te delen.

Doelconsensus is belangrijk voor een goede samenwerking in een netwerk; wanneer er sprake is van gedeelde belangen is er een grotere kans van slagen voor het netwerk (Wendel de Joode et al., 2013). Wanneer stakeholders het idee hebben dat er ruimte is voor het uiten van plannen en ideeën en er daarnaast ook sprake is van het uitoefenen van invloed draagt dit bij aan het creëren van niveaus van draagvlak (Boedeltje & de Graaf, 2004). Inhoudelijk draagvlak komt mede tot stand door het meenemen van de inbreng van de stakeholders. De kans op overeenstemming tussen dat wat de stakeholders willen en het uiteindelijke resultaat neemt hiermee toe (Boedeltje & de Graaf, 2004). Dit heeft een positieve uitwerking op draagvlak.

Aan de hand van dit literatuuronderzoek is er in bijlage 1 een vragenlijst opgenomen gebaseerd op de theoretische verkenning. Voor de netwerksamenwerking houdt dit in dat er onderscheid wordt gemaakt in drie typen van netwerksamenwerking (zie 4.1.2). Hierbij wordt er gekeken naar de mate van interactie, de machtsverhoudingen, gezamenlijke besluitvorming, hiërarchie en of er stakeholders aanwezig zijn die in feite geen onderdeel zijn van het netwerk (Provan & Kenis, 2008).

Voor het concept vertrouwen wordt er allereerst gekeken naar de perceptie over de rol van vertrouwen, hiervoor wordt er onderscheid gemaakt in dertien dimensies: nemen van risico, omgaan met onzekerheid, omgaan met oncontroleerbaarheid, omgaan met het ongekende (Abts, 2005), eigen belangen opzijschuiven (Levi, 1996), oog voor de belangen van een ander, stabiliteit, makkelijke informatie-uitwisseling (Klijn et al., 2016; McEvily & Zaheer, 2006; Sako, 1998), leren van elkaar (Klijn et al., 2016) en samen investeren van tijd, energie, verantwoordelijkheid en beloningen (Tschannen-Moran, 2001). Daarnaast wordt er gevraagd naar vertrouwen in het netwerk, waarbij er onderscheid wordt gemaakt in wie, hoe en wat (Robbins, 2016). Ook betrouwbaarheid komt aan bod, hierbij wordt er gekeken naar afspraken nakomen, bekwaamheid, eerlijkheid, welwillendheid en openheid van de stakeholders (Tschannen-Moran, 2001). Afsluitend wordt er stilgestaan bij de mate waarin de rol van vertrouwen als belangrijk wordt beschouwd.

Het concept gedeelde belangen wordt ook uiteengezet in de percepties die alle stakeholders in het netwerk hebben gericht op gedeelde belangen in een samenwerking. De dimensies hierbij zijn het nastreven van dezelfde doelen, het ontstaan van toewijding (Provan & Kenis, 2008), het creëren van binding met de inzet om de doelen te bereiken (van Delden, 2009) en het ontstaan van betrokkenheid. Ook wordt er gevraagd naar de perceptie van gedeelde belangen in het netwerk van *FC Twente, scoren in de wijk*. Er wordt onder andere stilgestaan bij de vraag of er sprake is van gedeelde belangen en of er oprechte gesprekken gevoerd worden tussen de stakeholders waarbij de eigen belangen worden gedeeld

(organisatie, individueel, maatschappelijk) (Bremekamp et al., 2010). Daarnaast wordt er gevraagd of de stakeholders regelmatig herinnerd worden aan het doel en de belangen van de samenwerking (Genugten et al., 2017). Tot slot wordt er achterhaald hoe belangrijk de stakeholders de rol van gedeelde belangen vinden.

Bij het laatste concept, draagvlak, wordt er ook eerst gevraagd naar de perceptie over draagvlak in een samenwerking. Hierbij is er aandacht voor de acceptatie van doelen en een succesvolle uitvoering (Kwekkeboom, 1999). Ook wordt de steun voor doelen als dimensie gezien (Ruelle & Bartels, 1998). Daarnaast wordt er gevraagd naar de perceptie over draagvlak binnen het netwerk van *FC Twente, scoren in de wijk*. De dimensies hierbij zijn: organisatie, netwerk en maatschappij (Becker et al., 1996). Vervolgens wordt er gevraagd in hoeverre draagvlak als belangrijk wordt beschouwd.

Tot slot wordt er gekeken naar alle drie de concepten samen. Hierbij wordt gevraagd welke van de concepten als belangrijkste wordt beschouwd en waarom. Ook wordt er gevraagd naar de relatie tussen de drie concepten.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek uiteengezet. Eerst worden de resultaten van de stichting behandeld, daaropvolgend de resultaten van de stakeholders en er wordt afgesloten met een vergelijking.

5.1 Stichting FC Twente, scoren in de wijk

5.1.1 Netwerkstructuur

5.1.1.1 *Interactie*

Volgens de medewerker van de stichting (bestuurslid = RSTI11) wordt er door de stakeholders frequent met elkaar overlegd. De gemeenten komen elkaar tegen in de regio en de stakeholders zijn tegelijk aanwezig bij wedstrijden van BVO FC Twente: “Ja die treffen elkaar vaak in onze skybox, ik zorg daar ook altijd goed voor een gemengde vertegenwoordiging en ja dan zie je dat die gesprekken altijd wel goed lopen dus. Maar mensen ontmoeten elkaar natuurlijk in heel veel netwerken, dat is niet alleen bij ons” (RSTI11). De stakeholders ontmoeten elkaar dus niet alleen in de context van dit netwerk, maar ook daarbuiten. Omdat er volgens de medewerker van de stichting sprake is van veel interactie tussen de stakeholders duidt dit op een *shared governance netwerk* (Provan & Kenis, 2008).

5.1.1.2 *Besluitvorming*

De stichting kent naast een dagelijks bestuur ook een algemeen bestuur. De belangrijkste beslissingen worden via het dagelijks bestuur bij het algemeen bestuur neergelegd. Uiteindelijk neemt het algemeen bestuur ook de besluiten. Volgens de medewerker van de stichting hebben de stakeholders hier niet veel invloed op: “Nauwelijks” (RSTI11). De geringe mate van besluitvorming sluit het beste aan bij het leiderorganisatienetwerk (Provan & Kenis, 2008). De kanttekening die hierbij gemaakt wordt is dat het algemeen bestuur bestaat uit afgevaardigden die de sectoren vertegenwoordigen. Er is geen sprake van een NAO, omdat er geen externe stakeholder voor administratieve taken aanwezig is in het netwerk.

5.1.2 Vertrouwen

Vertrouwen is belangrijk voor een samenwerking (Bremekamp et al., 2009; Keast et al., 2004; Klijn et al., 2016). Dit wordt ook zo ervaren door de medewerker van de stichting, verschillende onderdelen van vertrouwen worden als belangrijk gezien of ervaren door middel van vertrouwen, zoals afspraken nakomen, bekwaamheid, controle, gelijkwaardigheid, leren van elkaar, opbouwen van vertrouwen, relatiebeheer, respect, risico nemen en successen.

5.1.2.1 Afspraken nakomen

Het nakomen van afspraken wordt in relatie met vertrouwen als belangrijk beschouwd: “Ja je moet altijd je afspraken nakomen, daar moet je heel, juist wij, maar ook de partners, maar dat geldt voor ons nadrukkelijker natuurlijk dat wij afspraken moeten nakomen” (RSTI11). Het nakomen van afspraken draagt volgens de medewerker bij aan betrouwbaarheid. Wanneer er sprake is van betrouwbaar gedrag draagt dit bij aan het groeien van vertrouwen (Koppenjan & Klijn, 2004).

5.1.2.2 Bekwaamheid

In het kader van vertrouwen moet er volgens de medewerker van de stichting sprake zijn van bekwaamheid: “Ja bekwaamheid is een kernkwaliteit, het geeft de basis waarin, van waaruit je opereert als mensen, of als leider of als projectleider. Je moet bekwaamheid uitstralen want anders dan krijg je problemen” (RSTI11). Binnen de stichting wordt er ook aandacht besteed aan de bekwaamheid van de medewerkers, zo wordt er gekeken naar opleidingsprofielen, competenties en andere moderne zaken rondom het functioneren. Wanneer er sprake is van bekwaamheid kan een samenwerking groeien (Tschannen-Moran, 2001).

5.1.2.3 Controle

De stichting wordt zowel door de stakeholders als door andere instanties gecontroleerd. Volgens de medewerker van de stichting moet er altijd een bepaalde mate van verantwoording zijn, ook al is er sprake van vertrouwen: “Ja dat vertrouwen wel, maar ze kijken natuurlijk ook goed naar verantwoording. Dus vertrouwen is er wel, maar controle ook altijd” (RSTI11). De mate van controle draagt volgens de medewerker van de stichting bij aan vertrouwen. Deze controle vindt voornamelijk plaats via evaluaties van de projecten en de stakeholders kijken waar hun geld naartoe gaat. Ook wordt de stichting jaarlijks getoetst door de belastingdienst om te kijken of ze de ANBI-status mogen blijven voeren. Door middel van deze controle blijft het vertrouwen intact.

5.1.2.4 Gelijkwaardigheid en respect

Gelijkwaardigheid en respect spelen een grote rol in het ontstaan van vertrouwen. Wanneer er geen onderling respect is of stakeholders zich belangrijker voelen dan anderen dan wordt het moeilijk om tot vertrouwen te komen: “Nou in ieder geval voor een gezonde basis, dat je met elkaar het gesprek aan gaat op een niveau van gelijkwaardigheid en ook op basis van wederzijds respect. Dat de een zich niet de meerdere voelt boven de anderen. Dus gelijkwaardigheid en respect zijn überhaupt twee basisvoorwaarden voor vertrouwen” (RSTI11).

5.1.2.5 Leren van elkaar

Door vertrouwen wordt het uitwisselen van informatie en het leren van elkaar makkelijker (Klijn et al., 2016). Ook de medewerker van de stichting erkent dit, waarbij hij bevestigend reageert op de veronderstelling dat vertrouwen ervoor zorgt dat de stakeholders eerder dingen van elkaar aannemen en eerder leren van elkaar: “Ja, ja dat wel” (RSTI11).

5.1.2.6 Opbouwen vertrouwen

In het opbouwen van vertrouwen ziet de medewerker een rol weggelegd voor zowel de organisatie als de personen. Voornamelijk de personen worden als belangrijk beschouwd, maar ook ziet de medewerker in dat organisaties langer bestaan dan de personen: “Ja organisaties bestaan langer dan dat de mensen er zijn hè. [...]. Ja kijkt de stichting blijft bestaan en de mensen wisselen. Kijk als er iemand komt die er een puinhoop van maakt dan haken mensen wel af. Naast dat je als stichting [...] steeds hetzelfde voor

ogen hebt, maar zodra er een, zeg maar een gezicht naar buiten er een puinhoop van maakt, ja dan moet je als dagelijks bestuur ingrijpen, want anders is het vertrouwen weg” (RSTI11). De organisatie kan het opvangen op basis van imago of structuur. Ook geeft de medewerker aan dat vertrouwen ontstaat doordat de stakeholders elkaar kennen en weten hoe ze functioneren (RSTI11). Vanuit de stichting is er dus sprake van strategisch en specifiek vertrouwen (Robbins, 2016).

5.1.2.7 Relatiebeheer

Vertrouwen kan ontstaan of versterkt worden door relatiebeheer (netwerkmanagement) (Klijn et al., 2016; Ysa et al., 2014). Ook binnen de stichting is er sprake van relatiebeheer. De stakeholders ontvangen nieuwsbrieven en worden uitgenodigd in de skybox: “Ja dat doen we redelijk goed in onze skybox en daarnaast hebben we ook juist in coronatijd gezegd we maken nieuwsbrieven, informeren steeds onze partners hoe het met ons gaat, wat we aan het doen zijn, dat we zoveel mogelijk zaken toch ontwikkelingen” (RSTI11). Voor een goede samenwerking is het belangrijk dat de stakeholders bij elkaar worden gebracht door middel van relatiebeheer om zo tot gezamenlijke perspectieven te komen (Huxham & Vangen, 2005). Het stimuleren van het komen tot een gezamenlijk perspectief komt echter niet terug in de verzamelde data vanuit de stichting. In het kader van relatiebeheer gaat de stichting vaak zelf het gesprek aan met de stakeholders, maar gebeurt dit minder tussen de stakeholders onderling. Dit is opvallend, omdat de medewerker wel het idee heeft dat de andere stakeholders elkaar graag ontmoeten.

Ook hecht de medewerker van de stichting veel waarde aan het proactief communiceren richting de stakeholders: “Nou toch door regelmatig mailing te versturen. Dus we hebben natuurlijk een jaarverslag maar ook ja zeg maar heel nadrukkelijk nota bene wat zijn de activiteiten, dat deden we altijd één keer in de twee maanden in een overzicht. Dit zijn de activiteiten, u bent welkom en de resultaten ook duidelijk aan het voetlicht brengen dus. We zijn ons heel bewust dat je proactief moet communiceren naar je partners toe. Weten wat je aan het doen bent en ook altijd de mogelijkheid bieden voor respons” (RSTI11).

5.1.2.8 Successen

Volgens de medewerker van de stichting draagt het behalen van successen bij aan vertrouwen. Door het laten zien van de successen of alleen al door het behalen van de successen wordt volgens de respondent de basis voor vertrouwen gelegd: “Nou ja succes, dus het laten zien dat je goed bezig bent, dat je huurders enthousiast zijn, dat scholieren enthousiast zijn, komen tot betere prestaties in projecten met kinderen en gezinnen in achterstandsituaties, merken dat mensen weer beter de taal spraken, weer meer aan het werk komen zoals het laatste project Twente Tukkers aan zet, dat heeft duidelijk een effect. Positieve effecten geven weer de basis van vertrouwen voor een volgend project” (RSTI11).

5.1.3 Gedeelde belangen

Om tot een succesvolle samenwerking te komen is het belangrijk dat er sprake is van gedeelde belangen in een netwerk. De medewerker van de stichting denkt dat alle stakeholders de belangen van de stichting delen. Dit zou met name komen door het maatschappelijke karakter van het netwerk, doordat er een sterke betrokkenheid is bij wat er gebeurt bij mensen bij wie een goede basis ontbreekt (RSTI11).

5.1.3.1 Oprecht gesprek

Tussen de stichting en de stakeholders worden er oprechte gesprekken gevoerd om tot gedeelde belangen te komen. Als er een nieuw project wordt opgestart wordt er in de betreffende wijk gekeken wie de stakeholders zijn en wordt het project gezamenlijk opgepakt. Door middel van de bestuurssamenstelling worden er ook oprechte gesprekken gevoerd over de belangen van de stakeholders: “Ja maar dat doen we dan vooral in het algemeen bestuur waarin de mensen ook vertegenwoordigd zijn en dan kunnen de corporaties dan weer overleggen in Woon, of die zoeken elkaar op, dat je wel merkt dat ons bestuurslid van de corporatie frequent naar collega’s gaat en daarnaartoe ook spreken over FC Twente en als ze nog niets doen dan zeggen het wordt tijd dat je ook meedoet. Zo werkt het ook wel” (RSTI11). Het vaststellen van de gedeelde belangen gebeurt voornamelijk in de sectoren zelf en richting de stichting, maar er is weinig sprake van het vaststellen van de gedeelde belangen tussen de stakeholders onderling terwijl dit wel belangrijk is (Bremekamp et al., 2010).

5.1.3.2 Organisatiebelangen

Volgens de medewerker van de stichting spelen organisatiebelangen een grote rol in de samenwerking en moeten deze belangen ook worden meegenomen: “Ja, omdat je daar continue naar moet kijken. Wat zijn hun belangen en wat zijn de onze en dat moet je zoveel mogelijk samensmeden. Zonder dat gaat het niet verder. Dat is een voorwaarde. De stakeholders zitten vanuit hun core business in het netwerk en verliezen die niet uit het oog” (RSTI11). Vaak zijn de organisatiebelangen dan ook een drijfveer voor organisaties om deel te nemen in een netwerk (Bremekamp et al., 2010).

5.1.3.3 Individuele belangen

Voor een individu kunnen allerlei aspecten het aantrekkelijk maken om deel te nemen in een netwerk, bijvoorbeeld persoonlijk gewin, carrière, reputatie of idealen (Bremekamp et al., 2010). Vanuit de medewerker van de stichting wordt er verwacht dat ook binnen het netwerk van *scoren in de wijk* individuele belangen meegenomen worden, bijvoorbeeld graag aan Twente gekoppeld willen zijn: “Jawel, ja dat kan” (RSTI11).

5.1.3.4 Maatschappelijke belangen

Over de maatschappelijke belangen in het netwerk is de medewerker van de stichting erg duidelijk: “Zonder kun je niet hè” (RSTI11). Het meenemen van de maatschappelijke belangen wordt als belangrijk beschouwd en is in feite ook waar het netwerk omdraait. In een netwerk staan vaak collectieve belangen centraal, ook al zitten de belanghebbenden vaak zelf niet in het netwerk (Bremekamp et al., 2010). Ondanks dat bij *scoren in de wijk* de doelgroepen ook niet zelf deelnemen aan het netwerk worden hun belangen wel vertegenwoordigd door verschillende stakeholders.

5.1.3.5 Betrokkenheid

Het komen tot gedeelde belangen houdt niet alleen in dat er afspraken worden gemaakt of contracten opgesteld, maar betekent ook dat er betrokkenheid moet ontstaan (van der Weert et al., 2020). Volgens de medewerker van de stichting is het inderdaad zo dat wanneer alle neuzen dezelfde kant op staan dit zorgt voor betrokkenheid en inzet om de doelen te bereiken. Hierbij wordt aangegeven dat dit niet alleen moet op directieniveau, maar dat medewerkers ook meegenomen moeten worden: “Ja, je moet ook zorgen dat je niet alleen op directieniveau werkt, maar ook de medewerkers hebt. Als je een wethouder uitnodigt moet je ook zorgen dat je een paar ambtenaren hebt, die het beleid moeten maken in de gemeente” (RSTI11).

5.1.3.6 Herinneren doel

Vanuit het interview is gebleken dat de medewerker van de stichting het belangrijk vindt dat er blijvend herinnerd wordt aan het doel van de samenwerking en de belangen die hiermee gepaard gaan. Op de vraag of dit als belangrijk wordt beschouwd werd volmondig “ja” (RSTII1) geantwoord.

5.1.4 Draagvlak

Voor een samenwerking moet er draagvlak zijn. Zonder draagvlak kunnen er uitvoeringsproblemen ontstaan waardoor beleid bijvoorbeeld niet op een succesvolle manier uitgevoerd kan worden (Kwekkeboom, 1999; Develtere, 2003). Draagvlak bestaat niet alleen uit het steunen of accepteren van de doelen vanuit het netwerk, maar ook bij de achterliggende organisaties en in de maatschappij moet er draagvlak zijn.

5.1.4.1 Organisatie draagvlak

Het draagvlak moet in de hele organisatie van de stakeholder aanwezig zijn (RSTI11). Ook vindt de medewerker van de stichting het belangrijk dat binnen de eigen organisatie er sprake is van draagvlak: “Nou, met de medewerkers hebben we dus prestatieafspraken, we betrekken ze ook bij het opzetten van het beleidsplan, het ontwikkelen van de projecten en aan de andere kant dat samen ontwikkelen met de partners” (RSTI11). Doordat er binnen de organisatie ook draagvlak aanwezig is zal de samenwerking beter tot stand komen (van Dooren et al., 2019).

5.1.4.2 Draagvlak in het netwerk

Draagvlak binnen het netwerk komt voort uit inhoudelijk draagvlak en procesdraagvlak. Inhoudelijk draagvlak gaat over de uitkomst van de samenwerking (Boedeltje & de Graaf, 2004). De medewerker van de stichting geeft aan dat dit draagvlak goed moet zijn, omdat je anders niets kan bereiken (RSTI11). Het procesdraagvlak bestaat uit inhoudelijke openheid en toegang tot het proces. Inhoudelijke openheid wordt als erg belangrijk beschouwd, de respondent verstaat hieronder dat je eerlijk en transparant moet zijn: “Ja dat moet je tegenwoordig helemaal hebben, [...] dus op het moment dat je zaken niet eerlijk naar buiten brengt dat achterhaald zichzelf wel een keer. Je kunt beter de waarheid uitspreken want de waarheid onthoud je. Een leugen word je vroeg of laat op betrapt. Dat geldt ook voor onze inhoud, we moeten transparant zijn, duidelijk zijn en het mag ook best een keer niet goed gaan en dat moet je dan ook duidelijk zeggen. [...]” (RSTI11). Voor draagvlak wordt inhoudelijke openheid dus als belangrijk beschouwd. In de literatuur wordt met inhoudelijke openheid de ruimte die de stakeholders krijgen voor de inbreng van hun ideeën en plannen bedoeld. Ook dit wordt bestempeld als belangrijk door de medewerker van de stichting. Volgens de medewerker moet betrokkenheid worden gecreëerd met draagvlak (RSTI11). Ook openheid van proces draagt bij aan het komen tot draagvlak, dit houdt in dat de stakeholders toegang hebben tot het proces, de informatievoorziening en transparantie. Uit het eerder weergegeven citaat blijkt dat transparantie volgens de medewerker van de stichting ook als belangrijk wordt beschouwd.

5.1.4.3 Maatschappelijk draagvlak

Over het maatschappelijke draagvlak voor de stichting wordt door de medewerker het volgende gezegd: “Nou, wat ik je net zei, we hebben gewoon een goede naam in Twente en kent ons bestaan. Twente is natuurlijk wel een symbool voor iedereen en iedereen heeft daar zin in en een hele goede maatschappelijke acceptatie eigenlijk” (RSTI11). Het maatschappelijke draagvlak wordt als goed beschouwd.

5.1.4.3 Professionalisering

Toen er tijdens het interview werd gesproken over draagvlak kwam ook professionalisering aan bod. Allereerst werd er door de medewerker opgemerkt dat eerst maar één gemeente stakeholder was, het er toen twee en daarna drie werden en het er straks vier of vijf zijn. Volgens de medewerker heeft dit te maken met de eigen professionalisering (RSTI11). Ook schetst de respondent dat professionalisering nog meer betekent voor draagvlak: “Steeds beter, omdat wij die professionaliseringsslag hebben gemaakt zie je dat mensen toch met meer respect daarnaar kijken en ook weten dat het niet op de jan boerenfluitjes manier gaat, maar dat er echt goed geborgd is. Dus die borging moeten mensen weten dat dat goed zit en dat hangt ook weer samen met draagvlak” (RSTI11). Voor de medewerker van de stichting is professionalisering dus belangrijk voor het draagvlak.

5.1.5 Relatie vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak

Door de medewerker van de stichting wordt vertrouwen als belangrijkste beschouwd voor de samenwerking: “Nee, nee dat vertrouwen moet er wel zijn. Ja anders dan kun je niet functioneren, dat is volgens mij wel een basisvoorwaarde voor het bestaan van de stichting maar überhaupt in het leven ook wel hoor. Dus, als je elkaar niet meer vertrouwt kun je beter ophouden hè” (RSTI11). Vertrouwen wordt gezien als de basis voor samenwerking. Volgens de respondent wordt er door vertrouwen een werkbare situatie gecreëerd die de mogelijkheid biedt om nieuwe ideeën te ontwikkelen (RSTI11). Op die manier vindt de respondent dat vertrouwen bijdraagt aan het delen van de belangen. Gedeelde belangen worden ook als belangrijk beschouwd door de medewerker van de stichting: “Ja. Dat is het mooiste natuurlijk, omdat je dan ziet dat je samen meer kunt. Dat is de basis van *scoren in de wijk* ook, dat je met elkaar meer doet en niet alleen” (RSTI11). De gedeelde belangen zorgen op hun beurt volgens de respondent ook weer tot draagvlak. Dit draagvlak, wordt net als de andere twee concepten ook als belangrijk beschouwd: “Zonder draagvlak bereik je ook helemaal niets” (RSTI11). Alle drie de concepten zijn dus volgens de medewerker van de stichting van belang, waarbij vertrouwen als belangrijkste wordt gezien. De respondent merkt echter op dat de concepten niet los van elkaar kunnen staan en dat ze functioneren in een cirkel.

5.2 Stakeholders

5.2.1 Netwerkstructuur

In hoofdstuk 4 is een indeling gemaakt van drie verschillende vormen van netwerksamenwerkingen: *Shared Governance netwerk*, leiderorganisatienetwerk en NAO (Provan & Kenis, 2008). In de literatuur is gevonden dat de vormen van elkaar te onderscheiden zijn op de gebieden interactie, macht, besluitvorming, hiërarchie en de functie van de stakeholders (alleen administratieve taken). Het laatste gebied is echter niet gevonden in de verzamelde data, dus wordt niet meegenomen.

5.2.1.1 Interactie

Er is weinig sprake van interactie tussen de stakeholders onderling: “Maar met de andere partners hebben we niet heel veel contacten, dus dat is wel, als je het echt beschouwd als netwerk, is het in mijn ogen niet echt een netwerk” (RSTA10). Dat er binnen het netwerk weinig interactie is wordt ook door een andere respondenten opgemerkt. Ondanks dat de stakeholders uitgenodigd worden in de skybox heerst alsnog het idee dat er weinig interactie is: “Ik was wel altijd, bij ons hebben we dan die kaarten van de skybox zeg maar dus ik ben wel regelmatig daar, voor corona in de skybox geweest. Dus dat, die contacten waren er wel, maar verder niet. Nee dat vind ik wel heel jammer hoor” (RSTA5). Er lijkt dus sprake te zijn van een leiderorganisatienetwerk, waar er weinig sprake is van interactie tussen de stakeholders (Provan & Kenis, 2008). Toch kunnen niet alle stakeholders zich hierin vinden, sommige stakeholders geven aan dat ze wel het idee hebben dat ze contact hebben met alle stakeholders (RSTA9) of dat veel stakeholders van *scoren in de wijk* ook de eigen partners zijn en er hierdoor sowieso sprake is van interactie (RSTA4). Dit betekent echter niet dat de interactie plaatsvindt in de context van het voor dit onderzoek relevante netwerk. Opvallend is ook dat er soms andere organisaties benoemd werden, terwijl deze geen onderdeel van het netwerk zijn. Hierbij lijkt het dus of de stakeholders niet helemaal bekend zijn met het netwerk van *scoren in de wijk*. Het idee ontstaat dat er sprake is van een leiderorganisatienetwerk, waarbij *scoren in de wijk* de verbindende factor is tussen de stakeholders.

Aan de hand van de interviews lijkt het erop dat de stakeholders graag willen overstappen naar een *shared governance netwerk*. Een groot deel van de stakeholders geeft aan dat ze het jammer vinden dat er weinig interactie is en graag meer contact willen met de andere stakeholders: “Ik denk dat het voor de bedrijven zelf zou kunnen helpen, maar ook voor de stichting als je wat vaker met mekaar op welke manier dan ook met elkaar in contact komt. [...] en juist dat mis je een beetje, het bruist niet, te veel vanaf een afstandje zeg maar, terwijl ik denk als je dan kijkt naar wie er als partner bij staan en je zal een paar mensen erbij betrekken met het oog op andere projecten dan denk ik dat je veel sneller kan opschalen, dat er meer middelen mogelijk zijn” (RSTA3).

5.2.1.2 Macht

Over het algemeen is er weinig sprake van macht in het netwerk. Doordat het netwerk gericht is op publieke waarden hebben de respondenten het idee dat iedereen hetzelfde doel nastreeft, waardoor er nooit aanspraak gemaakt hoeft te worden op macht. Hieraan ten grondslag ligt dat het idee heerst dat de verhoudingen prima liggen (RSTA10). Dit wordt ondersteund door respondent 6 (RSTA6): “Kijk je hebt macht hebben en macht gebruiken en ik denk dat iedereen in principe dezelfde kansen heeft, maar ik denk dat de één het wel prima vindt om gewoon geld over te maken en te zeggen dat is mijn maatschappelijke betrokkenheid en daarmee is het voor mij klaar. Dus ik denk dat niet iedereen dezelfde macht gebruikt [...]”. Wanneer er geen sprake is van verschillende machtsverhoudingen duidt dit op een *shared governance netwerk* (Provan & Kenis).

5.2.1.3 Besluitvorming

Binnen de besluitvorming wordt er door de respondenten een tweedeling gemaakt, besluitvorming met betrekking op de projecten en besluitvorming betreffende de stichting. Binnen deze tweedeling bestaat er geen consensus tussen de stakeholders over de mate waarop de besluitvorming gezamenlijk tot stand komt. Enkele respondenten geven aan dat ze geen beslissingsbevoegdheid hebben binnen de stichting, maar wel binnen de projectopdrachten. Ook wordt er opgemerkt dat er in het netwerk heel weinig samen wordt besloten: “Nee, nee dat heb ik nog niet gemerkt. Wij krijgen overzichtjes als er activiteiten zijn gepland” (RSTA6). Een deel van de stakeholders ziet het netwerk op basis van besluitvorming dus eerder als een leiderorganisatienetwerk (Provan & Kenis, 2008). Hier kunnen echter niet alle stakeholders zich in vinden, sommige zijn van mening dat de gezamenlijke besluitvorming juist steeds meer wordt. Dit zou betekenen dat er een verschuiving plaatsvindt naar een *shared governance netwerk*. Het verschil tussen de stakeholders kan verklaard worden door de aard van de samenwerking, één van de stakeholders is namelijk op strategisch vlak sparringpartner van de stichting waardoor deze respondent wel het idee heeft dat er sprake is van gezamenlijke besluitvorming. Ook kan er een verklaring voor het verschil gezocht worden in de bestuurssamenstelling van de stichting. Sommige respondenten nemen als afgevaardigde plaats in het algemene bestuur, waardoor bij die respondenten het idee meer kan heersen dat er sprake is van gezamenlijke besluitvorming. In totaal zijn er drie stakeholders die merken dat er sprake is van gezamenlijke besluitvorming, waarbij de besluiten worden genomen op collegialiteit en consensus. De respondenten geven aan dat de ideeën niet altijd vanuit de stichting komen, maar ook vanuit het netwerk. Een klein deel van de respondenten geeft dus maar aan dat er sprake is van gezamenlijke besluitvorming, waarbij de verschillen gemakkelijk kunnen worden verklaard vanuit de bestuurssamenstelling of de aard van de samenwerking waardoor er eerder sprake lijkt te zijn van een leiderorganisatienetwerk.

5.2.1.4 Hiërarchie

Over het algemeen wordt er weinig hiërarchie ervaren tussen de stakeholders onderling. Door twee stakeholders wordt aangegeven dat er vanuit de stichting zelf wel een bepaalde mate van hiërarchie is. Een deel van de hiërarchie wordt verklaard vanuit FC Twente: “Ja misschien door de naamgever of de achterban of dat het ook vanuit deels daar ontstaan is, dus daar voel ik wel een soort hiërarchie zeg maar. Maar voor de andere partners zie ik dat niet nee” (RSTA4). De percepties van de stakeholders over hiërarchie komen overeen met het leiderorganisatienetwerk (Provan & Kenis, 2008).

5.2.2 Vertrouwen

In hoofdstuk 4 is het concept vertrouwen uiteengezet. In de percepties van de stakeholders betreffende vertrouwen komen de volgende deelconcepten naar voren: betrouwbaarheid, eerlijkheid, informatie-uitwisseling en leren van elkaar, opbouwen vertrouwen, relatiebeheer, risico's nemen, taken en transparantie.

5.2.2.1 *Betrouwbaarheid*

Over het algemeen zijn de stakeholders positief over de betrouwbaarheid van de stichting. De gevoelde betrouwbaarheid kan bijdragen aan het hebben van een goede samenwerking tussen de stakeholders en de stichting omdat een samenwerking groeit wanneer er voor een langere tijd sprake is geweest van betrouwbaar gedrag (Tschannen-Moran, 2001). Het gevoel van betrouwbaarheid tussen de stakeholders onderling blijft echter achter. Veel stakeholders geven aan dat ze geen uitspraken kunnen doen over de betrouwbaarheid van de andere stakeholders door de geringe mate van interactie. Wel heerst het idee dat de juiste sectoren zijn aangesloten bij het netwerk. Voor versterking van het netwerk kan het helpen wanneer ook de betrouwbaarheid tussen de stakeholders toeneemt, dit zal in beginsel aangepakt moeten worden door de stakeholders meer kennis met elkaar te laten maken.

De betrouwbaarheid van de stakeholders richting de stichting komt voort uit het nakomen van afspraken, zichtbaarheid, continuïteit, menskracht, communicatie, inzet, transparantie en de personen van de stichting. Ook speelt het imago van de stichting een rol in betrouwbaarheid. Onder imago worden de successen van het verleden geschaard maar ook hoe de organisatie zelf bekend staat: “Nou zeg maar de mate van successen uit het verleden. De betrouwbaarheid uit het verleden, maar ook wel de mensen die daar werken, hoe de organisatie zelf bekend staat” (RSTA9). Voor de stichting schuilt hier echter ook een gevaar. Één stakeholder geeft aan dat de BVO FC Twente de afgelopen jaren slechte publiciteit heeft gehad op het gebied van betrouwbaarheid en dat hierdoor voor een buitenstaander de betrouwbaarheid van de stichting wellicht ook wat minder rooskleurig overkomt (RSTA6). De naamgeving van een organisatie en het hiermee samengaande imago kan dus zowel positief als negatief uitpakken.

5.2.2.2 *Eerlijkheid*

Ongeveer 36 procent (36,36%) van de stakeholders geeft aan dat eerlijkheid nodig is voor vertrouwen of dat eerlijkheid onderdeel is van vertrouwen. In hoofdstuk 4 (zie 4.2.1.3) is ook gevonden dat eerlijkheid belangrijk is voor vertrouwen en daarmee voor een samenwerking (Tschannen-Moran, 2001). Minder dan de helft van de respondenten herkent het belang van eerlijkheid voor vertrouwen, blijkt uit het geringe percentage van 36,36 %. De stakeholders die wel spraken over eerlijkheid zien dit echter als heel belangrijk: “Dat als je het gevoel hebt dat er niet eerlijk gehandeld wordt of niet gelijke kansen zijn dat je heel snel afhaakt” (RSTA10).

5.2.2.3 *Informatie-uitwisseling en leren van elkaar*

Het uitwisselen van informatie is belangrijk om complexe problemen op te lossen, wanneer er sprake is van vertrouwen is het makkelijker om informatie te delen (Klijn et al., 2016). Door een klein deel van de stakeholders (vier) wordt inderdaad aangegeven dat er eerder informatie wordt gedeeld als er sprake is van vertrouwen: “Maar alles wat niet over mensen gaat mogen wij delen en dat delen wij ook. Dus op het moment dat wij een informatievraag krijgen, dan delen wij die informatie en andersom zie je dat ook. Dat heeft ook te maken met vertrouwen, omdat je weet dat de persoon of de instantie die de informatie krijgen die informatie alleen maar daarvoor gebruiken” (RSTA9). Het uitwisselen van informatie zorgt ervoor dat er op uitvoeringsniveau makkelijker met elkaar geschakeld wordt (RSTA8) en dat er minder woorden nodig zijn (RSTA9). Ook wordt door iets meer dan de helft van de stakeholders (54,55%) aangegeven dat vertrouwen ervoor zorgt dat er sneller van elkaar geleerd kan worden, wat de samenwerking ook versterkt: “Want je leer ook weer van elkaar hè, van de inzichten van een ander word je zelf ook weer op een goed spoort gezet” (RSTA4).

5.2.2.4 *Opbouwen van vertrouwen*

Vanuit de stakeholders wordt unaniem aangegeven dat vertrouwen opgebouwd wordt door de personen die bij een organisatie werken: “Nou volgens mij heeft dat veel met personen te maken, dus als je een persoon hebt die jou goed informeert en een keer wat meer verteld dan nodig is, je op de hoogte houdt, je betreft bij dingen, bij dilemma’s, volgens mij heeft het veel meer met personen te maken dan met een organogram of een plaatje, dat denk ik hoor. Het één heeft het ander ook nodig, maar volgens mij hangt het heel veel met de personen samen” (RSTA4). Dat het met elkaar samenhangt onderschrijven acht andere respondenten ook: “Dat gaat hand in hand. Kijk als jij een hele mooie organisatie hebt, maar er zit een hork van een man of vrouw tegenover je dan denk je op een gegeven moment zak erin. Andersom hetzelfde als jij een top man of vrouw ontmoet, maar je denkt oh yes, maar je zit in de verkeerde organisatie. Ik denk dat dat een beetje hand in hand gaat” (RSTA7). Dat het merendeel van de respondenten aangeeft dat vertrouwen met personen te maken heeft komt omdat er bij de stakeholders sprake is van specifiek vertrouwen (Robbins, 2016). Ook valt dit onder strategisch vertrouwen: “Vertrouwen ontstaat door samenwerking, door regelmatig met elkaar te praten, door regelmatig de ideeën met elkaar uit te wisselen, door regelmatig ook de discussie te hebben met elkaar, maar ook in welke mate iemand zijn of haar rug rechthoudt, maar ook in het belang van, maar ook in staat over de grenzen van zijn eigen vakgebied heen, over zijn eigen belang heen andere dingen te doen, [...]” (RSTA12). Door het specifieke en strategische karakter van vertrouwen van de stakeholders moeten de stakeholders met elkaar in contact zijn om vertrouwen op te kunnen bouwen. Slechts één respondent (RSTA1) beschikt over algemeen vertrouwen, waarbij wordt aangegeven dat vertrouwen van nature ontstaat en er vertrouwen is totdat het tegendeel is bewezen.

5.2.2.5 *Relatiebeheer*

Over het algemeen wordt de huidige gang van zaken betreffende relatiebeheer als positief beschouwd door de stakeholders: “In dat kader kan ik niet anders dan zeggen dat relatiebeheer echt prima is” (RSTA8). Dit lijkt de laatste jaren sterk verbeterd te zijn, voornamelijk omdat de communicatie verbeterd is. Door de communicatie is het voor de stakeholders duidelijker geworden wat er bijvoorbeeld gebeurt met hun geld, waardoor het vertrouwen is toegenomen. Ook wordt voornamelijk het persoonlijke contact met de MVO-manager als zeer positief ervaren door de stakeholders. Uit de interviews blijkt dat er vooral sprake is van relatiebeheer tussen de stichting en de stakeholders en er minder aandacht is voor het bijeenbrengen van de stakeholders. Voor het opbouwen van vertrouwen is het echter wel belangrijk dat ook de stakeholders bij elkaar worden gebracht (Huxham & Vangen, 2005). Ook wordt de positieve houding ten opzichte van relatiebeheer niet door alle stakeholders gedeeld: “Die vind ik nog minimaal. Dat mag nog echt steviger. [...] Ja, dat, in ieder geval meer dan dat het nu is. Want nu is het één keer en soms ook nog wel vanuit mijn initiatief, vanuit mijn vraag. Dus dat mag wel vanuit *scoren in de wijk* nog meer opgetuigd worden [...]” (RSTA5). Ook andere respondenten zijn van mening dat er nog meer gedaan mag worden, bijvoorbeeld door niet alleen mailtjes te versturen maar de stakeholders ook actiever uit te nodigen bij de projecten of netwerkevents te organiseren (RSTA3; RSTA9). Er lijkt in het netwerk dus verdeeldheid te zijn met betrekking op de percepties over het relatiebeheer. Dit ontstaat door verschillende behoeftes van de stakeholders, waar sommige minimaal contact goed genoeg vinden worden anderen liever actief betrokken. Hierbij moet er dus meer sprake zijn van maatwerk.

5.2.2.6 Risico's nemen

Ongeveer 72 procent (72,73%) van de stakeholders durft meer risico's te nemen wanneer er sprake is van vertrouwen: "Dat denk ik zeker, dat is het stukje dat je fouten mag maken. Als je een keer een fout maakt, je neemt een risico en het gaat mis dan heb je al ondersteuning van het netwerk of wie dan ook waar die vertrouwensband mee is. Als dat vertrouwen er niet is, ga je heel voorzichtig te werk" (RSTA6) Dit sluit aan bij de definitie van vertrouwen geformuleerd door Levi (1996, zie 4.2.1.1), waarbij ook wordt aangegeven dat vertrouwen ervoor zorgt dat er meer risico genomen kan worden. Niet alle stakeholders geven echter aan dat er door vertrouwen meer risico genomen wordt, enerzijds komt dit doordat één van de respondenten vindt dat er sowieso weinig sprake is van risico binnen het samenwerkingsverband en de andere respondent geeft aan dat door vertrouwen bekend is hoe ver je kan gaan en er daardoor minder risico's zijn.

5.2.2.7 Taken

Binnen het netwerk is er sprake van multiplex vertrouwen tussen de stakeholders en de stichting (Robbins, 2016). De stichting wordt door de stakeholders met meerdere taken vertrouwd: "Ik heb op zich wel niet echt een heel goed overzicht van alle taken, maar in zijn algemeenheid heb ik wel het idee dat ik daar wel vertrouwen in heb, met name met de professionaliseringslag die gemaakt is en ik ontvang ook wel heel netjes ieder jaar een inhoudelijk jaarverslag waarbij ik alles kan zien en lezen en na kan lezen. Dat ziet er gewoon degelijk uit en dat boezemt vertrouwen in" (RSTA8).

5.2.2.8 Transparantie

Volgens drie van de stakeholders zorgt transparantie in de samenwerking voor vertrouwen: "Het hoeft niet altijd onder aan de streep tot de euro inzichtelijk gegeven te worden, maar dat geeft wel een stukje vertrouwen, dat je wel het idee hebt van er wordt iets met onze investering, met onze sponsoring er wordt echt iets mee gedaan. In plaats van hier heb je het en succes er allemaal mee" (RSTA10). Een andere respondent benoemt transparantie als onderdeel van vertrouwen op de vraag wat de respondent verstaat onder vertrouwen. Een transparant geheel wordt hierbij als belangrijk gezien (RSTA2). Respondent 10 (RSTA10) geeft tot slot aan dat het idee heerst dat er op het gebied van transparantie de afgelopen jaren een verbetering heeft plaatsgevonden.

5.2.3 Gedeelde belangen

In hoofdstuk vier zijn de theoretische inzichten over gedeelde belangen betreffende een netwerksamenwerking beschreven. Er wordt onderscheid gemaakt in de betekenis van gedeelde belangen, het komen tot gedeelde belangen, het meenemen van organisatie-, individuele- en maatschappelijke belangen in de gedeelde belangen en het herinneren aan de gedeelde belangen (Provan & Kenis, 2008; Bremekamp et al., 2010; Genugten et al., 2017). De mate van gedeelde belangen is ook belangrijk voor de netwerkvorm van het netwerk (Provan & Kenis, 2008).

5.2.3.1 Oprecht gesprek

Om tot gedeelde belangen te komen is het belangrijk om een oprecht gesprek te voeren met alle stakeholders om zo tot gedeelde belangen te komen (Bremekamp et al., 2009). Uit de interviews is gebleken dat er binnen het netwerk voornamelijk oprechte gesprekken plaatsvinden tussen de stakeholders en de stichting, maar niet tussen de stakeholders onderling. Om netwerk breed tot gedeelde belangen te komen is het wel belangrijk dat deze gesprekken gevoerd worden tussen alle stakeholders, zodat iedereen op de hoogte is van elkaars belangen. De stakeholders ervaren het hebben van een oprecht gesprek positief en vinden dat het een bijdrage levert aan de samenwerking: “Maar ja, ik heb dan wel het gevoel dat het opgepakt wordt en dat draagt voor mijn gevoel wel bij aan nou dat je ook onderdeel bent van het netwerk en dat je ertoe doet” (RSTA4). Er zit tussen de stakeholders wel een verschil in de mate dat er behoefte is aan oprechte gesprekken, voor een deel van de stakeholders is jaarlijks genoeg, terwijl een deel ook graag vaker oprechte gesprekken voert voor het bepalen van de belangen. Ook hier is er dus geen consensus tussen de stakeholders, dit kan betekenen dat er sprake is van verschillende behoeftes en er dus meer maatwerk geleverd moet worden.

5.2.3.2 Organisatiebelangen

Organisatiebelangen zijn de eigen belangen van een organisatie, vaak gekoppeld aan het doel en de kernwaarden van een organisatie. Om deel te nemen aan een netwerk worden de stakeholders vaak gedreven door belangen, dit kunnen onder andere de organisatiebelangen zijn (Bremekamp et al., 2010). Ook binnen het netwerk wordt gezien dat organisatiebelangen worden meegenomen, het merendeel van de stakeholders beschouwt dit ook als belangrijk. “Gedeelde belangen in de manier waarop ik het net formuleerde, namelijk ervoor zorgen dat naast succes op niveau van het netwerk als geheel er ook wat te halen valt in termen van de organisatiedoelstellingen van de deelnemende leden, dat er daar ook sprake is van succes” (RSTA1). Er wordt onderscheid gemaakt tussen drie redenen om organisatiebelangen wel of niet mee te nemen in de samenwerking. Allereerst worden de organisatiedoelstellingen niet altijd bewust meegenomen, soms komen de doelen van de organisatie dusdanig overeen met het doel van de samenwerking dat er sowieso al sprake is van gedeelde belangen. Dit geldt echter niet voor alle stakeholders, organisatiebelangen kunnen ook meegenomen worden omdat er stakeholders zijn die vinden dat ze recht hebben op het meenemen van organisatiebelangen door de bijdrage die zij leveren. Tot slot zijn er stakeholders die het niet belangrijk vinden om organisatiebelangen mee te nemen omdat ze stakeholder zijn geworden om de stichting een warm hart toe te dragen. Voor die organisaties is het dan minder belangrijk dat hun overige organisatiedoelen meegenomen worden in het netwerk.

5.2.3.3 Individuele belangen

Ook individuele belangen kunnen een drijfveer zijn om deel te nemen aan een netwerk, bijvoorbeeld idealen, reputatie, gewin, carrière en gezichtsverlies (Bremekamp et al., 2010). Opvallend is dat het grootste gedeelte van de stakeholders binnen het netwerk van *scoren in de wijk* vindt dat er binnen de samenwerking geen plaats is voor individuele belangen. Het maatschappelijke karakter van de samenwerking speelt hier een rol in, omdat er sprake is van maatschappelijk geld. Ook geeft één respondent aan dat het vanuit de functie niet kan en een andere stakeholder geeft aan dat integriteit bij de organisatie hoog in het vaandel staat en er daarom geen ruimte is voor individuele belangen. Bij de enkele stakeholders die wel vinden dat individuele belangen meegenomen kunnen worden gaat het niet om reputatie, gewin, carrière of gezichtsverlies maar wordt meer het ontmoeten en inspireren van elkaar

als voordeel gezien: “Het netwerk op zich inspireert je ook wel hoor, het is heel prettig om onder een glas bier naar het voetbal te kijken en even anderen te horen [...] hoe dat daar reilt en zeilt” (RSTA8). Deze respondent hecht er waarde aan dat hij door deelname aan het netwerk af en toe naar FC Twente mag. Ook bij een andere respondent speelt FC Twente een rol, de respondent geeft aan dat er een klein beetje sprake kan zijn van individuele belangen bijvoorbeeld door supporter van de BVO te zijn. Verder geven de respondenten die vinden dat individueel belang meegenomen kan worden aan dat het wel ondergeschikt moet zijn of dat ze in lijn moeten zijn met het gemeenschappelijke belang. Ondanks dat sommige stakeholders vinden dat individueel belang meegenomen kan worden in de samenwerking moet wel de kanttekening gemaakt worden dat de stakeholders unaniem deelnemen aan het netwerk om het maatschappelijke belang te dienen (zie 5.2.3.4).

5.2.3.4 Maatschappelijke belangen

De stichting vervult met haar ANBI-status een grote maatschappelijk rol in Twente. Alle stakeholders vinden de maatschappelijke impact ook de belangrijkste reden om deel te nemen aan het netwerk, dit wordt zelfs als cruciaal gezien om deel te nemen (RSTA9). Er zijn drie redenen gevonden waarom de maatschappelijke belangen als belangrijk worden beschouwd door de stakeholders. Allereerst speelt de Twentse regio hier een grote rol, de meeste stakeholders willen graag iets terugdoen voor Twente. Ten tweede geeft een deel van de stakeholders aan dat de maatschappelijke belangen overeenkomen met de organisatiebelangen en er daardoor deelgenomen wordt in het netwerk. Afsluitend draait de stichting volgens de stakeholders om de maatschappelijke belangen: “Nou, dat is voor mij waar de stichting omdraait. Deelname aan het netwerk ook wel omdraait. [...] Dus ik denk dat het voor ons wel het allerbelangrijkste is en sterker nog dan hoeft het niet eens primair in ons gebiedje te zijn, maar dan zou ik er ook vrede mee hebben dat het bijvoorbeeld in Enschede is of in een andere gemeenschap” (RSTA4).

5.2.3.5 Inzet

Maar een klein deel van de stakeholders heeft aandacht besteed aan de binding met de inzet om de doelen te bereiken (18,18 %). In hoofdstuk 4 is uiteengezet hoe gedeelde belangen ervoor zorgen dat de inzet van de stakeholders om de doelen te bereiken groter wordt (van Delden, 2009). Dit wordt deels ondersteund door de stakeholders, waarbij wordt aangegeven dat door gedeelde belangen de betrokkenheid toeneemt: “Maar als dat helemaal naast elkaar te leggen is, ja dan vergroot dat de betrokkenheid. 100 punten. Daar ben ik van overtuigd” (RSTA7). Maar de inzet om de doelen te bereiken wordt volgens de stakeholders ook bepaald door tijd en geld en is dus niet alleen afhankelijk van de gedeelde belangen.

5.2.3.6 Herinneren doel

Uit de interviews is gebleken dat de stichting regelmatig probeert om de andere stakeholders te herinneren aan de doelstelling van de stichting. Om de invloed van gedeelde belangen op een succesvolle samenwerking te bewerkstelligen is het van belang dat de stakeholders elkaar blijven herinneren aan het doel van de samenwerking en de daarmee samengaande belangen (Genugten et al., 2017). Dit lijkt echter alleen te gebeuren in de relatie tussen de stichting en de stakeholders en niet tussen de stakeholders onderling. Ook zien niet alle stakeholders uit het netwerk de meerwaarde in van het herinneren aan de doelen: “Nee, nee want dat weten we, dat is helder” (RSTA2). Het grootste gedeelte van de stakeholders vindt het echter wel belangrijk dat er herinnerd wordt aan het doel van de samenwerking en er wordt aangegeven dat dit nog wel wat vaker mag: “Nou, ik denk dat dat heel belangrijk is. Dus dat je continue toetst van hoe draagt dit project, waar we nu mee aan de slag zijn bij aan die missie en visie” (RSTA4). Door de stakeholders wordt herkend dat het voor het behalen van het doel het belangrijk is dat er getoetst wordt of het handelen past bij het einddoel.

5.2.3.7 Afspraken

Door iets minder dan de helft van de stakeholders (45.45%) wordt het als belangrijk beschouwd dat er wordt afgesproken dat er sprake is van gedeelde belangen, zodat dit door zowel de stichting als de stakeholders ook zo wordt ervaren: “Dat heeft ook te maken met afspraken maken, je maakt aan de voorkant afspraken en die zet je ook op papier, soms stonden ze ook niet op papier in het verleden, maar inmiddels wel en ja dan ga je op basis daarvan verder met samenwerken” (RSTA9). Ook hier lijkt het erop dat de afspraken voornamelijk gemaakt worden tussen de stichting en de stakeholders en niet tussen de stakeholders onderling. Doordat er afspraken gemaakt worden kunnen teleurstellingen voorkomen worden: “Maar je komt elkaar natuurlijk ook tegen op een zakelijke manier en dan denk ik dat het goed is dat je heldere afspraken maakt met elkaar en ik denk dat het daar wel eens aan ontbreekt. Dat er te blauwogig met elkaar in zee zijn gegaan op basis van relatief weinig dingen. Van weinig kaderstellende zaken, of dat we onvoldoende resultaten hebben smart gedefinieerd. Ja en dan kom je elkaar dus wel eens tegen onder het kader dat je teleurgesteld bent” (RSTA7).

5.2.4 Draagvlak

In hoofdstuk 4 is het belang van draagvlak voor een samenwerking besproken. Draagvlak moet zowel aanwezig zijn binnen de organisaties van de stakeholders (van Dooren et al., 2019), binnen het netwerk op de gebieden proces- en inhoudelijk draagvlak (Boedeltje & de Graaf, 2004; Pröpper & Steenbeek, 1998) en binnen de samenleving (Moore, 2000).

5.2.3.1 Organisatie draagvlak

Niet bij alle stakeholders is er sprake van intern draagvlak. Als belangrijkste reden wordt hiervoor gegeven dat vaak niet de hele organisatie op de hoogte is van de samenwerking met *scoren in de wijk* en de daarbij horende doelen. Dit staat haaks op het belang dat de stakeholders hechten aan intern draagvlak, over het algemeen wordt het als belangrijk beschouwd dat de hele organisatie op de hoogte is van *scoren in de wijk* en er ook draagvlak binnen de organisatie is: “Ik denk dat het draagvlak goed is, maar nog een beetje oppervlakkig. Als ik het heb over draagvlak tussen ons en de stichting dan is draagvlak bij mij wel aanwezig, maar uiteindelijk ben ik niet degene die het uitvoert, dat doen zijn en wat mijn betreft zou dat dat in de samenwerking moeten met de mensen bij mij op de werkvloer. Zodat daar ook draagvlak komt” (RSTA6). Bij enkele stakeholders is wel de hele organisatie op de hoogte van de samenwerking en de doelen, maar is er niet per definitie draagvlak. Het is niet duidelijk waardoor dit komt. De meeste respondenten zien een eigen rol in het vergroten van draagvlak binnen de organisatie, waarbij de stichting wellicht hulp kan bieden: “Nee bij ons, dat moeten wij zelf intern doen. Maar misschien hebben wij ze er wel bij nodig. Dat we zeggen nou Bas, kom een keer wat vertellen of zoiets” (RSTA5). De stakeholders waarbij er wel draagvlak aanwezig is in de gehele organisaties zien dat er altijd bereidheid is om mee te denken, mee te werken en dat de wil tot samenwerken er echt is, dit worden als belangrijke factoren beschouwd door de stakeholders.

5.2.3.2 Draagvlak in het netwerk

Binnen het netwerk moet er ook sprake zijn van draagvlak. Dit valt uiteen in procesdraagvlak en inhoudelijk draagvlak. Het procesdraagvlak is ruim aanwezig binnen het netwerk. Twee respondenten geven aan dat er voldoende toegang tot het proces is en beschouwen dit als belangrijk. Binnen het netwerk is er steeds meer ruimte voor het inbrengen van plannen en ideeën, waardoor de inhoudelijke openheid groeit. Ook hebben de respondenten het idee dat er sprake is van eerlijkheid en dat er ruimte is om aan te geven wanneer er andere verwachtingen of ideeën waren. Deze inhoudelijke openheid draagt bij aan het draagvlak dat gevoeld wordt binnen het netwerk: “Nou dat draagvlak is heel erg goed. Juist omdat we open kunnen zijn, dat we precies weten waarin we elkaar kunnen vinden, waar we elkaar niet kunnen vinden, snap je? Dat maakt het interessant” (RSTA12). Om de inhoudelijke openheid te waarborgen wordt het als belangrijk beschouwd dat er ruimte is om op een spontane manier plannen en ideeën in te brengen: “Want de kracht van het netwerk is ook innovatie en dat is, dat ontstaat bij de vrijheid om gewoon met de benen op tafel dingen te roepen. Niet per se planmatig ontwikkelen van allerlei dingen zoals het in het managementboekje staat. [...]. Planmatigheid is in principe goed, maar ze zijn vaak niet goed voor innovaties en vernieuwingen en dat beogen we. Dat moet ook gewoon overeind blijven en dat moet je niet kapot organiseren” (RSTA1).

Binnen het netwerk wordt veel draagvlak ervaren. Hierbij is er volgens de respondenten geen verschil tussen draagvlak voor de doelen en draagvlak voor de samenwerking, maar wordt er verondersteld dat ze samenhangen.

5.2.3.3 Maatschappelijk draagvlak

De perceptie van de stakeholders op het maatschappelijke draagvlak is positief. Dit wordt gebaseerd op drie verschillende aspecten. Allereerst hebben de stakeholders het idee dat er onder de doelgroep voldoende animo is om mee te doen aan de projecten: “Ja groot draagvlak zelfs. Niet, wat ik al vertelde, je mag af en toe nog wel eens aanschuiven of meekijken met de verschillende projecten en dan zie je wel dat dat als zeer prettig wordt ervaren” (RSTA8). Ten tweede zien de stakeholders een groot algemeen draagvlak voor de stichting: “Ik denk dat dat wel goed is, tenminste als ik kijk naar *scoren in de wijk*, ik denk dat dat draagvlak er absoluut is. Ook gezien de mooie bedrijven die al betrokken zijn

en ze ondersteunen” (RSTA2). Tot slot wordt de relatie met de BVO FC Twente als belangrijk gezien voor het maatschappelijke draagvlak. Een deel van de respondenten geeft aan dat de BVO een groot draagvlak heeft in de regio en dat inwoners soms meer openstaan voor FC Twente dan bijvoorbeeld voor de eigen organisatie.

5.2.5 Professionaliteit

Professionaliteit is in dit onderzoek niet meegenomen als *sensitizing concept*, maar kwam in de interviews meermaals naar voren wanneer het ging over de samenwerking, waardoor het concept in de resultaten wordt meegenomen. Vijf van de stakeholders benoemden professionaliteit als onderdeel van een samenwerking. Doordat er meer professionaliteit in de stichting kwam, werd de samenwerking als positiever ervaren: “Nou wat ik zie is dat het nu professioneler wordt, dus meer projectmatige aanpak van projecten. Een beter overzicht van alle projecten die lopen, afronding van projecten, evaluatie, ja ook de partners laten zien wat het effect is van een bijdrage. Nou, volgens mij is dat in ontwikkeling. Dat staat nog niet als een huis, maar dat zijn wel hele goede stappen voorwaarts in die samenwerking” (RSTA4). Één van de stakeholders geeft hierbij aan dat het netwerk aan alle klanten meer zou kunnen gaan vliegen en de stichting nog verder kan komen (RTSA3). Niet alleen de stichting is dus gebaat bij professionaliteit maar ook de samenwerking in het netwerk. Opvallend hierbij is dat er één stakeholder is die juist benadrukt dat de toegenomen professionaliteit een risico met zich meebrengt. De betreffende respondent is bang dat door te veel professionaliteit de levendigheid van het netwerk in het geding kan komen, terwijl deze volgens de respondent juist gewaarborgd moet worden (RSTA1).

5.2.6 Relatie vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak.

Door de respondenten wordt vertrouwen als belangrijkste beschouwd voor een goede samenwerking. Vijf stakeholders beantwoordden de vraag welke van de drie concepten (vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak) als belangrijkste wordt beschouwd met vertrouwen. Daaropvolgend zijn er drie stakeholders die gedeelde belangen aanwijzen als belangrijkste en draagvlak wordt door geen enkele stakeholder benoemd. Tot slot waren er drie stakeholders die geen één van de concepten als belangrijkste zagen, met als argument dat ze allemaal samen nodig zijn.

Ondanks dat niet alle stakeholders vertrouwen als belangrijkste voorwaarde voor een goede samenwerking zien, wordt er unaniem door de stakeholders gesteld dat vertrouwen een grote rol speelt in samenwerkingen: “Ik denk dat in zijn algemeenheid voor iedere samenwerking geldt dat het van belang is dat je vertrouwen hebt in mekaar, dus in dit geval geldt dat ook” (RSTA8). Omdat het netwerk een maatschappelijk karakter heeft is het volgens de stakeholders makkelijker om elkaar te vertrouwen: “Kijk je neemt deel aan dit netwerk, omdat je ook maatschappelijk betrokken bent. Je neemt niet deel aan dit netwerk omdat je financieel gewin ziet ofzo, dat is fijn dat je misschien in contact komt met partners en klanten. Maar ik zie wel een brede intrinsieke motivatie om deel te nemen aan het netwerk en daardoor volgens mij per definitie is het vertrouwen onderling al nou best wel oké als basis” (RSTA4). Ook zijn de respondenten eerder bereid om hun kaarten op tafel te leggen omdat er geen zakelijke belangen aanwezig zijn. Acht respondenten geven aan dat de mate van vertrouwen die zij ervaren bijdraagt aan het delen van hun belangen.

Drie respondenten zien gedeelde belangen als belangrijkste. Er wordt door de stakeholders aangegeven dat gedeelde belangen ervoor zorgen dat de samenwerking goed loopt: “Nou dan, als er geen sprake is van gedeelde belangen loop je snel het risico dat je je eigen belang prefereert voor het andere belang en dat komt de samenwerking niet ten goede en uiteindelijk zal de samenleving in mijn beleving dan stranden” (RSTA8). Door een andere respondent wordt hier een nuance in aangebracht door aan te geven dat het niet per definitie nodig is dat er in alle opzichten sprake is van een gedeeld belang en organisaties ook hun eigen belangen hebben (RSTA1). De gedeelde belangen in een samenwerking zorgen ervoor dat de stakeholders zelf ook meer bereidheid voelen om ervoor te gaan (RSTA10). Daarnaast zorgen gedeelde belangen ervoor dat er draagvlak ontstaat voor de samenwerking, negen respondenten onderschrijven dit: “Draagvlak zou wat mij betreft een gevolg moeten zijn, als er geen gemeenschappelijk doel is, waar je met elkaar aan wil werken en er is vertrouwen onderling dan ontstaat er ook draagvlak voor wat er moet gebeuren” (RSTA6). Opvallend is dat geen enkele respondent

draagvlak aanwees als belangrijkste voor een samenwerking, maar de stakeholders wel degelijk een grote rol weggelegd zien voor draagvlak: “Ja nogmaals, op het moment dat er geen draagvlak is dan houdt het op” (RSTA8). Draagvlak zorgt er in de samenwerking voor dat er investeringen plaatsvinden, zowel in tijd als in geld en dat de stakeholders hun verantwoordelijkheid nemen.

Kortom worden alle drie de begrippen als belangrijk beschouwt, waarbij het opvalt dat de respondenten ze allemaal zien als belangrijk en bijna onmisbaar maar vaak toch vertrouwen als belangrijkste benoemen. Ook is er vanuit de interviews duidelijk gebleken dat er interactie zit tussen de concepten, waarbij vertrouwen bijdraagt aan het delen van de belangen en de gedeelde belangen zorgen voor draagvlak. Dat alle drie de concepten als belangrijk worden beschouwd en er interactie is tussen de concepten blijkt het beste doordat er door sommige respondenten is aangegeven dat de concepten zoveel samenhang vertonen dat er eerder sprake is van een cirkel dan van een lineair verband: “Het is juist een combinatie van die drie aspecten samen, de één kan niet zonder de ander en dat moet je ook niet los van elkaar willen zien, tenminste ik niet en ik kan ze ook niet los van mekaar zien” (RSTA12).

5.3 Overeenkomsten en verschillen

Er zijn vijftien percepties betreffende vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak gevonden waarop geen vergelijk kan worden gemaakt. Bij vertrouwen zijn bij de stakeholders betrouwbaarheid, eerlijkheid, risico's nemen, taken en transparantie aan bod gekomen, terwijl deze bij de medewerker van de stichting niet gehoord zijn. De medewerker van de stichting heeft daarentegen afspraken nakomen, bekwaamheid, controle, gelijkwaardigheid, respect en successen benoemd en deze zijn niet terug gehoord bij de stakeholders. Op deze gebieden is geen vergelijking mogelijk, omdat ze niet bij zowel de medewerker van de stichting als de stakeholders voorkomen. Hierdoor worden ze niet meegenomen in de analyse. De kanttekening die hierbij moet worden gemaakt is dat het nakomen van afspraken en successen bij de stakeholders is gevonden als een subcode van betrouwbaarheid, maar bij de medewerker van de stichting breder in het kader van vertrouwen waardoor er geen vergelijking mogelijk is. Bij het concept vertrouwen zijn wel informatie-uitwisseling/ leren van elkaar, opbouwen van vertrouwen en relatiebeheer bij zowel de medewerker van de stichting als de stakeholders voorgekomen. Bij het concept gedeelde belangen is alleen 'afspraken' voorgekomen bij de stakeholders en niet bij de medewerker van de stichting. Voor de andere gebieden: organisatiebelangen, individuele belangen, maatschappelijke belangen, betrokkenheid/inzet, herinneren doel en oprecht gesprek kan een vergelijking worden gemaakt. Voor draagvlak zijn organisatie, netwerk en maatschappij bij zowel de stichting als de stakeholders teruggevonden. Professionaliteit in het kader van draagvlak is alleen naar voren gekomen bij de medewerker van de stichting.

In de interviews is er ook stilgestaan bij de structuur van het netwerk. Om de structuur te bepalen is er gekeken naar interactie, besluitvorming, hiërarchie en macht. Hieruit is naar voren gekomen dat het netwerk de meeste kenmerken heeft van een leiderorganisatienetwerk. Niet op alle gebieden is dit echter het geval, op basis van besluitvorming lijkt er een verschuiving plaats te vinden naar een *shared governance netwerk*. Ook op het gebied van macht lijkt er meer sprake te zijn van een *shared governance netwerk*. Het is opvallend dat vanuit de stichting wordt aangegeven dat er veel sprake is van interactie tussen de stakeholders (duidt op *shared governance netwerk*) terwijl uit de interviews met de stakeholders blijkt dat er nauwelijks sprake is van interactie tussen de stakeholders onderling (kenmerk van een leiderorganisatienetwerk). Tot slot geeft de medewerker van de stichting aan dat de stakeholders nauwelijks betrokken zijn bij de besluitvorming, alleen via de bestuursamenstelling, terwijl de stakeholders het idee hebben dat er steeds meer sprake is van gezamenlijke besluitvorming.

5.3.1 Vertrouwen

5.3.1.1 Informatie-uitwisseling/ leren van elkaar

Vanuit de medewerker van de stichting wordt aangegeven dat vertrouwen in een samenwerking het makkelijker maakt om informatie met elkaar te delen en van elkaar te leren. Vier stakeholders delen dit idee en geven ook aan dat informatie uitwisselen makkelijk gaat als er sprake is van vertrouwen. Zes stakeholders geven ook aan dat vertrouwen ervoor zorgt dat er geleerd wordt van elkaar en ervaren dit als positief. Er is dus sprake van een overeenkomst.

5.3.1.2 Opbouwen van vertrouwen

Door zowel de medewerker van de stichting als door de stakeholders worden personen als belangrijk beschouwd bij het opbouwen van vertrouwen. Ook is er volgens alle respondenten een rol voor de organisatie weggelegd. Hierbij is er dus sprake van een overeenkomst tussen de medewerker van de stichting en de stakeholders. Vanuit de medewerker van de stichting wordt aangegeven dat de stakeholders elkaar vertrouwen omdat ze elkaar kennen en weten hoe ze functioneren. Dit sluit aan bij de perceptie van de stakeholders, ook zij merken op dat je elkaar gaat vertrouwen door met elkaar samen te werken en elkaar te kennen. De medewerker van de stichting geeft echter aan dat het goed zit met het vertrouwen van de stakeholders onderling, terwijl uit de percepties betreffende betrouwbaarheid (zie 5.2.2.1) van de stakeholders blijkt dat daar nog niet helemaal sprake van is, omdat niet alle stakeholders elkaar kennen en er weinig interactie is. Afsluitend ziet een deel van de stakeholders de

professionalisering als onderdeel van het opbouwen van vertrouwen, dit is echter bij de medewerker van de stichting niet aan bod gekomen.

5.3.1.3 Relatiebeheer

De medewerker van de stichting beschouwt de huidige gang van zaken omtrent relatiebeheer als redelijk goed. Als belangrijkste onderdelen van relatiebeheer worden de skybox en de nieuwsupdates gezien. Er lijkt echter niet geïnvesteerd te worden in het stimuleren van het komen tot een gezamenlijk perspectief tussen de stakeholders, ook lijkt er voornamelijk sprake te zijn van relatiebeheer tussen de stichting en een stakeholder en niet tussen de stakeholders onderling. De medewerker geeft echter wel aan dat hij het idee heeft dat de stakeholders elkaar graag ontmoeten.

Ook de stakeholders beschouwen het relatiebeheer in het algemeen als positief, hierbij is er speciale aandacht voor het contact met de MVO-manager wat door meerdere stakeholders als prettig wordt ervaren. Ook geeft een deel van de stakeholders aan dat ze goed op de hoogte gehouden worden maar graag meer zien, bijvoorbeeld in de vorm van netwerkevents of het bijwonen van projecten. De percepties van de stichting komen dus deels overeen met de percepties van de stakeholders.

5.3.2 Gedeelde belangen

5.3.2.1 Organisatiebelangen

Volgens de medewerker van de stichting moeten de organisatiebelangen absoluut worden meegenomen in de samenwerking. Ook het merendeel van de stakeholders vindt het belangrijk dat er ruimte is voor de organisatiebelangen. Dit betekent dat er op het gebied van het meenemen van de organisatiebelangen een sterke overeenkomst bestaat tussen de percepties. Slechts enkele stakeholders zien het meenemen van de organisatiebelangen als minder belangrijk, maar dit komt voornamelijk omdat ze alleen vanuit een maatschappelijk oogpunt deelnemen aan het netwerk en er voor de eigen organisatie dus niet per definitie iets uit willen halen.

5.3.2.2 Individuele belangen

Het meenemen van individuele belangen wordt door de meerderheid van de stakeholders niet als belangrijk gezien. Sommigen geven zelfs aan dat dat eigenlijk niet kan. De stakeholders die geen problemen zien in het meenemen van de individuele belangen benoemen voornamelijk het ontmoeten van elkaar bij BVO FC Twente. De medewerker van de stichting vindt ook dat individuele belangen meegenomen kunnen worden in de samenwerking. De perceptie van de medewerker van de stichting overlapt dus met een deel van de stakeholders, maar niet met het merendeel van de stakeholders.

5.3.2.3 Maatschappelijke belangen

De maatschappelijke belangen worden zowel door de stakeholders als door de stichting als erg belangrijk beschouwd. In feite zijn deze belangen waar het netwerk omdraait en dit wordt door alle respondenten erkent. Hierbij is er dus sprake van een sterke overeenkomst.

5.3.2.4 Betrokkenheid en inzet

Door een gedeelte van de respondenten wordt aangegeven dat gedeelde belangen ervoor zorgen dat de inzet om de doelen te bereiken en de betrokkenheid groter worden. Ook de medewerker van de stichting benadrukt dit en geeft aan dat wanneer alle neuzen dezelfde kant op staan dit zorgt voor betrokkenheid en inzet. Ook hier is er dus sprake van een overeenkomst.

5.3.2.5 Oprecht gesprek

De medewerker van de stichting is van mening dat er oprechte gesprekken plaatsvinden tussen de stichting en de stakeholders én in de sectoren van de stakeholders. Ook vanuit de interviews met de stakeholders is naar voren gekomen dat de gesprekken gehouden worden tussen de stakeholders zelf en de stichting. Binnen de stakeholders is er geen consensus over de gewenste hoeveelheid van de gesprekken: een deel van de respondenten spreekt over jaarlijkse gesprekken en dat dat voldoende is, terwijl andere respondenten graag vaker deze gesprekken zouden willen zien. Omdat het merendeel van de stakeholders spreekt over een oprecht gesprek en de medewerker van de stichting ook worden de

percepties als overeenkomend beschouwd. Hierbij wordt wel de kanttekening gemaakt dat er meer aandacht voor zou kunnen zijn vanuit de stichting.

5.3.2.6 Herinneren doel

Vanuit het interview met de medewerker van de stichting blijkt dat de medewerker het belangrijk vindt dat iedereen blijvend herinnerd wordt aan het doel van de samenwerking en de belangen. Dit wordt niet door alle stakeholders gedeeld, enkele stakeholders zijn van mening dat dat niet nodig is omdat ze er voldoende van op de hoogte zijn. Echter zijn er ook stakeholders die het wel belangrijk vinden dat het doel en de belangen vaak benoemd worden en geven aan dat dit ook vaker mag gebeuren. Er is dus deels sprake van een overeenkomst in de percepties.

5.3.3 Draagvlak

5.3.3.1 Organisatie draagvlak

De medewerker van de stichting beschouwt het als belangrijk dat er binnen de hele organisatie sprake is van draagvlak. Bij de stakeholders is er niet bij alle organisaties sprake van intern draagvlak, dit komt voornamelijk omdat vaak niet de hele organisatie op de hoogte is van de samenwerking, maar ook bij de organisaties waar wel iedereen op de hoogte is van de samenwerking is er niet altijd draagvlak. Dit wordt door de stakeholders echter wel als belangrijk beschouwd. Op basis van de gehouden interviews lijkt er een overeenkomst te zitten tussen de stakeholders en de stichting betreffende draagvlak binnen de eigen organisatie.

5.3.3.2 Draagvlak in het netwerk

Volgens de medewerker van de stichting is het draagvlak in het netwerk goed. Allereerst wordt inhoudelijke openheid als belangrijk beschouwd waarbij de stakeholders voldoende ruimte moeten krijgen voor het inbrengen van hun ideeën en plannen. Ook vanuit de stakeholders heerst het idee dat er steeds meer sprake is van de mogelijkheid om plannen en ideeën in te brengen. Daarnaast ziet het bestuurslid van de stichting eerlijkheid en openheid ook als belangrijke voorwaarden, dit sluit aan bij de percepties van de stakeholders die inhoudelijke openheid ook linken aan transparantie. Transparantie komt ook overeen met de openheid van het proces. De percepties van de stakeholders en de stichting betreffende het draagvlak in het netwerk zijn dus gelijk; beide vinden dat er sprake is van draagvlak binnen het netwerk.

5.3.3.3 Maatschappelijk draagvlak

Zowel de medewerker van de stichting als de stakeholders beschouwen het maatschappelijke draagvlak als goed en belangrijk.

5.3.4 Relatie tussen vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak

Door de meeste respondenten wordt vertrouwen als belangrijkste gezien in de samenwerking. Op dit gebied sluit de perceptie van de medewerker van de stichting aan bij vijf stakeholders, die allemaal vertrouwen als belangrijkste beschouwen. Ook ziet de medewerker van de stichting een verband tussen vertrouwen en gedeelde belangen en geeft aan dat wanneer er vertrouwen is belangen eerder gedeeld worden. Acht respondenten sluiten zich aan bij de medewerker van de stichting en geven aan dat vertrouwen er inderdaad voor kan zorgen dat er tot gedeelde belangen gekomen kan worden. Afsluitend wordt het komen tot gedeelde belangen gezien als basis voor het creëren van draagvlak. Dit wordt ondersteund door de medewerker van de stichting en door negen stakeholders. Alle respondenten (stichting en stakeholders) zien interactie tussen de drie concepten waarbij een gedeelte van de respondenten aangeeft dat ze met elkaar opereren in een cirkel. Al met al zit er overeenstemming tussen de percepties van de stakeholders en die van de stichting op het gebied van interactie tussen de concepten. Niet alle stakeholders delen dezelfde perceptie, maar de meerderheid van de percepties van de stakeholders sluiten aan bij de percepties van de medewerker van de stichting.

In tabel 1 is een systematisch overzicht opgenomen van de overeenkomsten en verschillen tussen de stichting en de stakeholders. Wat allereerst opvalt is dat op de gebieden waarop een vergelijking gemaakt kon worden over het algemeen veel sprake is van overeenkomst. Er zijn echter meerdere deelconcepten overgebleven waarop geen vergelijking kon worden gemaakt, omdat ze niet bij beide groepen zijn teruggekomen. Dit valt ook terug te zien in de twee codebomen (bijlage 3 en 4). Bij beide codebomen worden de concepten vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak teruggevonden, maar verschillen de subcodes. Voor vertrouwen betekent dit dat er op de gebieden afspraken nakomen, bekwaamheid, betrouwbaarheid, eerlijkheid, controle, gelijkwaardigheid, respect, risico's nemen, successen, taken en transparantie meer aandacht nodig is. Bij de gedeelde belangen moet er nog eens extra gekeken worden naar afspraken. Op het gebied van draagvlak moet er extra aandacht zijn voor professionaliteit.

Afsluitend is er bij de codeboom van de stakeholders een extra concept aan het licht gekomen, namelijk professionaliteit. Deze wordt niet teruggevonden als eigen concept bij de stichting. Het concept professionaliteit is bij de stichting gevonden in het kader van draagvlak, terwijl het bij de stakeholders is gevonden als onderdeel van een goede samenwerking. Het is dus belangrijk dat dit door de stichting nog extra wordt meegenomen.

Tabel 1: Overeenkomsten en verschillen percepties stichting FC Twente, scoren in de wijk en stakeholders

	Stichting	Stakeholders	Overeenkomst / verschil
Netwerkstructuur			
	Besluitvorming	Besluitvorming	-
		Hiërarchie	x
	Interactie	Interactie	-
Vertrouwen		Macht	x
	Afspraken nakomen		x
	Bekwaamheid		x
		Betrouwbaarheid	x
		Eerlijkheid	x
	Controle		x
	Gelijkwaardigheid & Respect		x
	Leren van elkaar	Informatie-uitwisseling/ leren van elkaar	+
	Opbouwen vertrouwen	Opbouwen vertrouwen	+ / -
	Relatiebeheer	Relatiebeheer	+ / -
		Risico's nemen	x
	Successen		x
		Taken	x
		Transparantie	x
Gedeelde belangen			
	Organisatiebelangen	Organisatiebelangen	+
	Individuele belangen	Individuele belangen	+ / -
	Maatschappelijke belangen	Maatschappelijke belangen	+
		Afspraken	x
	Betrokkenheid	Inzet	+
	Herinneren doel	Herinneren doel	+ / -
	Oprecht gesprek	Oprecht gesprek	+
Draagvlak			
	Organisatie	Organisatie	+
	Netwerk	Netwerk	+
	Maatschappij	Maatschappij	+
	Professionalisering		x
Professionalisering			
		Professionalisering	x

Legenda:

x = geen vergelijking

+ = overeenkomst

- = verschil

+ / - = Gedeeltelijke overeenkomst

6. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk worden de conclusies en de discussie van dit onderzoek uiteengezet. Om tot conclusies te komen wordt er antwoord gegeven op de onderzoeksvragen. Tot slot volgt een discussieparagraaf waarin wordt gereflecteerd op de gemaakte keuzes van dit onderzoek en het gevolg daarvan. Ook worden hier aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

6.1 Conclusie

6.1.1 Wat is de rol van vertrouwen, wederzijdse belangen en draagvlak qua gemeenschappelijke publieke waarden voor een sterke samenwerking in een netwerk?

Uit het literatuuronderzoek kwam naar voren dat vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak voorwaarden zijn voor een sterke samenwerking. Samenwerkingen ontstaan wanneer partijen ervoor gekozen hebben om te participeren. Wanneer meerdere partijen hetzelfde doel nastreven kan er een netwerk ontstaan. Binnen het netwerk moet er vertrouwen gevoeld worden tussen alle stakeholders (Bremekamp et al., 2009). Vertrouwen is de basis voor een samenwerking. Door vertrouwen wordt het makkelijker om voordeel te halen uit een samenwerking, sneller informatie uit te wisselen, beter van elkaar te leren, is er sprake van minder onzekerheid en meer stabiliteit (Keast et al., 2004; Klijn et al., 2016). De mate van vertrouwen die nodig is, hangt af van de aard van het netwerk. Ook voor een netwerk gericht op publieke waarden is vertrouwen belangrijk omdat dit het oplossen van complexe problemen vergemakkelijkt. Uit het empirische gedeelte van dit onderzoek bleek dat vertrouwen in netwerken gericht op publieke waarde een grote rol speelt. Unaniem wordt vertrouwen door de respondenten benoemd als basis voor de samenwerking. Het maatschappelijke karakter van het netwerk draagt bij aan het verkrijgen van vertrouwen. Vertrouwen draagt in een netwerk gericht op publieke waarden bij aan het uitwisselen van informatie, het leren van elkaar, het eerder nemen van risico's en het komen tot gedeelde belangen.

Gedeelde belangen spelen op zichzelf ook een rol in het hebben van een goede samenwerking. Als er sprake is van consensus over de netwerkdoelen vergroot dit de kans op toewijding en betrokkenheid van de stakeholders (Provan & Kenis, 2008). De mate van doelconsensus die nodig is wordt medebepaald door de netwerkstructuur. Voor een duurzaam samenwerkingsverband moeten naast de eigen belangen ook de belangen van de andere stakeholders meegenomen worden. De gedeelde belangen in een samenwerking zorgen ervoor dat de prestaties verbeteren. In een netwerk gericht op publieke waarden zijn voornamelijk maatschappelijke belangen belangrijk, daarvoor komen de stakeholders samen. Het hebben van doelconsensus zorgt ervoor dat de samenwerking goed loopt en er überhaupt sprake is van samenwerking. Afsluitend zorgt een gedeeld belang ervoor dat er draagvlak kan ontstaan.

Draagvlak is nodig om beleid op een succesvolle manier uit te voeren (Kwekkeboom, 1999). Om draagvlak te verkrijgen is een legitimerende omgeving, bestaande uit de afnemers, de stakeholders, sponsors, overheden of een veel breder publiek belangrijk (Moore, 2000). Bij een netwerk gericht op publieke waarde moet er vooral sprake zijn van draagvlak in de maatschappij, omdat daar vaak de afnemers vandaan komen. Uit het empirische gedeelte van dit onderzoek is gebleken dat draagvlak ervoor kan zorgen dat er investeringen in het netwerk plaatsvinden vanuit de stakeholders in zowel tijd als geld.

6.1.2a Wat zijn de percepties over vertrouwen, wederzijdse belangen en draagvlak van de medewerkers van stichting FC Twente, scoren in de wijk?

Vertrouwen wordt door de medewerker van de stichting (RSTI11) als belangrijk gezien. De perceptie van de medewerker betreffende vertrouwen bestaat uit acht elementen: (1) Allereerst het nakomen van afspraken, dit zorgt voor betrouwbaarheid wat bijdraagt aan vertrouwen. (2) Daarnaast bekwaamheid, volgens de medewerker van de stichting moet je dat uitstralen voor vertrouwen. (3) Ook controle wordt als belangrijk gezien. (4) Vertrouwen kan volgens de medewerker van de stichting alleen ontstaan wanneer er sprake is van gelijkwaardigheid en respect. (5) Voor het opbouwen van vertrouwen is er sprake van specifiek en strategisch vertrouwen, waar in beginsel de personen in de organisatie een rol spelen bij het opbouwen van vertrouwen, maar de organisatie kan ingrijpen wanneer het mis gaat met het opbouwen van vertrouwen door middel van personen. (6) Ook het behalen van successen draagt volgens de medewerker bij aan het verkrijgen van vertrouwen. (7) Daarnaast draagt relatiebeheer bij aan het ontstaan of versterken van vertrouwen. Door de medewerker van de stichting wordt getracht om de stakeholders bij elkaar te brengen. Hierbij wordt er niet ingezet op het creëren van gezamenlijke perspectieven. Ook proactief communiceren richting de stakeholders is belangrijk volgens de medewerker van de stichting. (8) Wanneer er eenmaal sprake is van vertrouwen wordt het uitwisselen van informatie en het leren van elkaar makkelijker volgens de medewerker van de stichting.

De perceptie van de medewerkers van de stichting op gedeelde belangen bestaat uit vijf onderdelen. (1) Allereerst vindt er een oprecht gesprek plaats tussen de stichting en de stakeholders. Dit gebeurt niet tussen de stakeholders onderling. (2) Ten tweede moet er volgens de medewerker van de stichting veel aandacht zijn voor organisatiebelangen van de stakeholders. (3) Ook kunnen individuele belangen meegenomen worden, maar dit wordt als minder belangrijk beschouwd. (4) Tot slot draait het netwerk om de maatschappelijke belangen en worden deze ook als belangrijk beschouwd. (5) Wanneer er in het netwerk sprake is van gedeelde belangen zorgt dit voor betrokkenheid en de inzet om het doel te bereiken. De betrokkenheid moet zowel op directieniveau als uitvoeringsniveau plaatsvinden. Afsluitend moet er sprake zijn van draagvlak. De legitimerende omgeving bestaat uit de interne organisaties, de stakeholders en de maatschappij. De medewerker van de stichting vindt het belangrijk dat er door de hele organisatie sprake is van draagvlak, zowel binnen de stichting als bij de stakeholders. Ook inhoudelijk draagvlak binnen het netwerk moet goed zijn en er moet sprake zijn van eerlijkheid en transparantie. Het maatschappelijke draagvlak wordt als goed beschouwd, mede door goede naam en de bekendheid van de stichting in de regio. Afsluitend ziet de medewerker een positieve relatie tussen professionalisering en draagvlak.

6.1.2b Wat zijn de percepties over vertrouwen, wederzijdse belangen en draagvlak van de stakeholders die onderdeel zijn van het netwerk?

De perceptie van de stakeholders op vertrouwen bestaat uit acht elementen. (1) Allereerst betrouwbaarheid. De betrouwbaarheid richting de stichting wordt als goed bestempeld, onderling is er minder sprake van een gevoel van betrouwbaarheid omdat de stakeholders elkaar niet kennen. De betrouwbaarheid wordt gemeten aan de hand van het nakomen van afspraken, zichtbaarheid, continuïteit, menskracht, communicatie, inzet, transparantie, de personen en imago. (2) Ten tweede speelt eerlijkheid een rol in vertrouwen, zonder eerlijkheid haken stakeholders af. (3) Het opbouwen van vertrouwen gebeurt door middel van specifiek en strategisch vertrouwen, waarbij zowel de personen als de organisatie een rol spelen. Bij één stakeholder (RSTA1) is er sprake van algemeen vertrouwen. (4) Ook relatiebeheer draagt bij aan vertrouwen. Dit vindt echter alleen nog plaats tussen de stakeholders en de stichting en er wordt minder ingezet op relatiebeheer tussen de stakeholders onderling. (5) Wanneer er sprake is van transparantie in het netwerk zorgt dit ook voor vertrouwen. (6) Binnen het netwerk is er sprake van multiplex vertrouwen richting de stichting, waarbij de stichting met meerdere taken wordt toevertrouwd. (7) Uiteindelijk zorgt vertrouwen ervoor dat de stakeholders meer risico durven te nemen in de samenwerking. (8) Ook zorgt vertrouwen er volgens de stakeholders voor dat je makkelijker informatie uitwisselt met elkaar en je bereid bent om te leren van elkaar.

Op het gebied van gedeelde belangen wordt er door de stakeholders onderscheid gemaakt op

zeven elementen. (1) Om tot gedeelde belangen te komen is het volgens de stakeholders van belang om een oprecht gesprek te voeren. Dit gesprek vindt nu nog plaats tussen de stakeholders en de stichting en niet tussen de stakeholders onderling. (2) Ten tweede vindt het grootste gedeelte van de stakeholders het belangrijk dat hun eigen organisatiedoelen worden meegenomen. (3) Het meenemen van de individuele belangen wordt door de meeste stakeholders niet als wenselijk gezien, omdat het gaat over een netwerk gericht op publieke waarden. De stakeholders die wel een individueel belang zien benoemen vooral het contact met anderen als voordeel. (4) De maatschappelijke belangen worden door alle stakeholders benoemd als reden om deel te nemen aan het netwerk. (5) Wanneer er sprake is van gedeelde belangen zorgt dit volgens een klein deel van stakeholders voor binding met de inzet om de doelen te bereiken. (6) Het herinneren aan het doel van de samenwerking wordt alleen door de stichting richting de stakeholders gedaan en niet tussen de stakeholders onderling. Een deel van de stakeholders vindt het belangrijk herinnerd te worden aan het doel van de samenwerking, terwijl ook een deel van de stakeholders dit niet nodig vindt. (7) Door iets minder dan de helft van de stakeholders wordt het als belangrijk beschouwd dat er wordt afgesproken dat er sprake is van gedeelde belangen.

De stakeholders onderscheiden drie elementen van draagvlak. (1) Allereerst organisatiedraagvlak. Nog niet bij alle stakeholders is er sprake van intern draagvlak, maar dit wordt wel als belangrijk beschouwd. (2) Ten tweede draagvlak in het netwerk, hierbij is procesdraagvlak ruim aanwezig. Er is sprake van inhoudelijke openheid. (3) Ook is volgens de stakeholders het maatschappelijke draagvlak goed. Dit wordt gemeten aan de hand van animo voor projecten, algemeen draagvlak (stakeholders die zijn aangesloten bij het netwerk) en de relatie met BVO FC Twente.

6.1.2c In hoeverre komen de percepties van de stakeholders overeen met de percepties van de medewerkers van de stichting?

Op de gebieden waar een vergelijking gemaakt kan worden kan er geconcludeerd worden dat de percepties van de stakeholders en de medewerkers behoorlijk overeenkomen. Er zijn slechts enkele percepties die gedeeltelijk of niet overeenkomen. Zoals de perceptie op besluitvorming en interactie tussen alle stakeholders in het netwerk. Op deze twee elementen verschillen de percepties van de medewerkers van de stichting en de stakeholders.

De percepties met betrekking op vertrouwen komen deels overeen. Allereerst geven zowel de medewerker van de stichting als de stakeholders aan dat vertrouwen zorgt voor een betere informatie-uitwisseling en dat er hierdoor geleerd kan worden van elkaar. Dit sluit aan bij de theoretische verkenning die is gedaan: vertrouwen wordt gezien als de basis van voor het uitwisselen van informatie en leren van elkaar. Dit zorgt voor een betere werking van het netwerk (Klijn et al., 2016). Ook sluiten de percepties op het gebied van het opbouwen van vertrouwen op elkaar aan. Door zowel de medewerker van de stichting als de stakeholders wordt aangegeven dat personen een belangrijke rol spelen in het opbouwen van vertrouwen, maar de structuur en het imago van de organisatie ook worden meegenomen. Ook wordt bij bijna alle respondenten gezien dat er sprake is van strategisch en specifiek vertrouwen (Robbins, 2016). Op dit gebied is er echter ook sprake van een verschil, de medewerker van de stichting heeft het idee er in voldoende mate sprake is van vertrouwen tussen de stakeholders onderling, terwijl de stakeholders dit niet herkennen omdat er weinig interactie is. De percepties betreffende relatiebeheer komen overeen. Relatiebeheer met betrekking op vertrouwen wordt door alle respondenten als belangrijk beschouwd. De stakeholders zien echter graag nog meer op het gebied van relatiebeheer dan alleen mails en worden graag meer bijeengebracht. Het bijeenbrengen van de stakeholders is belangrijk voor een samenwerking omdat op die manier een gezamenlijk perspectief gevormd kan worden (Huxham & Vangen, 2005). Dit gebeurt binnen het netwerk nu nog te weinig.

De percepties over gedeelde belangen komen voor het grootste gedeelte overeen. Alle respondenten vinden het belangrijk dat de organisatiebelangen meegenomen worden in de samenwerking. Een deel van de stakeholders is van mening dat individuele belangen niet thuishoren in dit netwerk, maar enkele stakeholders en de medewerker van de stichting geven aan dit wel kan. De maatschappelijke belangen worden door alle partijen als belangrijk beschouwd. Het meenemen van organisatie-, individuele- en maatschappelijke belangen kunnen als drijfveren beschouwd worden in een

netwerksamenwerking (Bremekamp et al., 2010). Ook zijn alle respondenten het erover eens dat gedeelde belangen zorgen voor betrokkenheid en inzet. Dit sluit aan bij de theoretische inzichten uit hoofdstuk 4 (Provan & Kenis, 2008; van Delden, 2009). Om de gedeelde belangen van waarde te laten zijn binnen een netwerk moeten alle partijen elkaar herinneren aan het doel van de samenwerking (Genugten et al., 2017). Een deel van de stakeholders vindt net zoals de medewerker van de stichting inderdaad dat dit moet gebeuren, maar ook een deel van de stakeholders voelt hier minder voor. Er is dus gedeeltelijk sprake van een overeenkomst. Afsluitend kan een oprecht gesprek ervoor zorgen dat er gedeelde belangen ontstaan (Bremekamp et al., 2010). Het merendeel van de stakeholders en de medewerker van de stichting erkennen dat er sprake is van oprechte gesprekken. Deze gesprekken vinden wel alleen plaats tussen de stichting en de stakeholders en niet tussen de stakeholders onderling.

De percepties over draagvlak komen sterk overeen. Alle respondenten zijn van mening dat er bij de organisaties ook intern draagvlak moet zijn, er binnen het netwerk sprake is van voldoende draagvlak en ook wordt aangegeven dat het maatschappelijke draagvlak goed is. Alle drie deze vormen van draagvlak worden ook vanuit de literatuur aangewezen als belangrijk voor draagvlak.

Tot slot zijn er vijftien elementen waarop geen vergelijking kon worden gemaakt omdat ze niet bij zowel de medewerker als de stakeholders voorkwamen. Voor structuur van het netwerk zijn dit hiërarchie en macht. Bij vertrouwen zijn dit het nakomen van afspraken, bekwaamheid, betrouwbaarheid, eerlijkheid, controle, gelijkwaardigheid, respect, risico's nemen, successen, taken en transparantie. Voor gedeelde belangen is dit het maken van afspraken en voor draagvlak professionalisering. Ook is bij de stakeholders het concept professionalisering apart teruggevonden in het bijdragen aan een goede samenwerking. Voor of de medewerker van de stichting, of de stakeholder zijn deze elementen wel onderdeel van de perceptie op één van de concepten, waardoor extra aandacht hiervoor gewenst is. Ook moet er meer aandacht besteed worden aan de elementen waarop maar gedeeltelijk of geen sprake is van overeenkomst.

6.1.3a Welke percepties van de medewerkers van de stichting en de stakeholders worden als belangrijkste bestempeld door de medewerkers van stichting FC Twente, scoren in de wijk en de stakeholders in het netwerk als het er om gaat de samenwerking te versterken aan de hand van vertrouwen, wederzijdse belangen en draagvlak?

Er is geen sprake voor een overduidelijke meerderheid voor één van de concepten inclusief de percepties. De medewerker van de stichting beschouwde vertrouwen als belangrijkste voor de samenwerking, net zoals vijf stakeholders. Dit is ongeveer 45 procent van de gehoorde stakeholders en in totaal vindt 50 procent (medewerker stichting en deel stakeholders) van de respondenten vertrouwen het belangrijkste voor de samenwerking. Drie stakeholders wezen gedeelde belangen aan als belangrijkste en geen enkele stakeholder zag draagvlak als het belangrijkste concept voor samenwerking. Tot slot waren er drie stakeholders (RSTA1; RSTA2; RSTA12;) die de concepten niet los van elkaar konden zien en aangaven dat ze met elkaar opereren in een cirkel. Ondanks dat er geen exacte meerderheid is voor één van de concepten (niet meer dan de helft) wordt vertrouwen als belangrijkste gezien voor een goede samenwerking, omdat de meeste respondenten vertrouwen inclusief die percepties benoemde als belangrijkste.

6.1.3b Waarom wordt vertrouwen als belangrijkste beschouwd?

Vertrouwen wordt als belangrijk gezien omdat het volgens alle respondenten de basis is van een samenwerking en essentieel om de samenwerking goed te laten verlopen. Gedeelde belangen en draagvlak werden ook door de respondenten erkent als belangrijk in een samenwerking. Maar door het grootste gedeelte van de respondenten werden gedeelde belangen en draagvlak ondergeschikt gezien aan vertrouwen, waarbij vertrouwen de basis vormde en door middel van vertrouwen er gekomen kon worden tot gedeelde belangen en draagvlak. Door het maatschappelijke karakter van het netwerk is vertrouwen ook eerder aanwezig, omdat er vaak sprake is van een brede intrinsieke motivatie. Daarnaast zijn de stakeholders eerder bereid om hun kaarten op tafel te leggen omdat er geen sprake is van zakelijke belangen. De meeste stakeholders zien het echt als een maatschappelijk netwerk zonder dat ze daar zelf

gewin uit willen halen. Ook de medewerker van de stichting beschouwd vertrouwen als belangrijk omdat het de basis is van samenwerking, zonder vertrouwen kan er niet worden gefunctioneerd. Door het hebben van vertrouwen in de samenwerking ontstaat er een werkbare situatie waarin nieuwe ideeën kunnen ontstaan. In het verlengde hiervan zorgt vertrouwen ervoor dat de respondenten open durven te zijn en hierdoor eerder hun belangen delen. Ook is teruggevonden, in lijn met de literatuur, dat vertrouwen ervoor zorgt dat de deelnemende partijen aan het netwerk eerder risico's durven te nemen, er makkelijker informatie wordt gedeeld en er sneller van elkaar wordt geleerd (Klijn et al., 2016). Doordat informatie sneller wordt gedeeld wordt het makkelijker om complexe problemen op te lossen, wat een bijdrage levert aan het netwerk.

6.2 Discussie

Er is onderzoek gedaan naar de rol van de concepten, vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak in een netwerk gericht op publieke waarden. Voorafgaande aan het onderzoek werd verwacht dat deze concepten een rol konden spelen in het versterken van het netwerk rondom *scoren in de wijk*. Deze verwachting is uitgekomen want de concepten waren herkenbaar voor de respondenten.

Daarnaast is er voor dit onderzoek gekozen om van elke stakeholder in het netwerk één respondent mee te nemen. Ook voor de stichting geldt dat er maar één medewerker (bestuurslid) is meegenomen, dit kan een enigszins vertekend beeld geven van de percepties vanuit de stichting, omdat het bestuurslid niet de percepties van alle medewerkers kan vertegenwoordigen. Daarnaast is er ook maar één respondent per stakeholder meegenomen. Voor deze respondenten is gekozen omdat ze kennis hadden van het netwerk en in de context van het netwerk opereerden. Sommige van deze respondenten namen ook deel in het algemeen bestuur van de stichting. Dit bestuur bestaat uit afgevaardigden van de verschillende sectoren. Om te voorkomen dat er sprake zou zijn van vertekende beelden is er bij de respondenten duidelijk aangegeven dat ze er zitten namens hun rol vanuit de eigen organisatie en is er bij het verwerken van de data goed geanalyseerd of er sprake was beïnvloeding vanuit hun rol als bestuurslid.

De interviews zijn afgenomen ten tijde van de COVID19-crisis wat deels van invloed is geweest op de resultaten. Een deel van de respondenten was nog maar één jaar of minder onderdeel van het netwerk waardoor zij de stichting en de werking van het netwerk alleen konden beoordelen in de context van de COVID19-crisis en de daarbij horende veranderingen in de maatschappij. Ook vroeg de veranderende maatschappij andere kwaliteiten van organisaties, bijvoorbeeld met betrekking op relatiebeheer waardoor deze resultaten beïnvloed kunnen zijn en geen algemeen beeld geven van de perceptie op relatiebeheer. Er is geprobeerd om zoveel mogelijk uit te gaan van een normale situatie, maar de COVID19-crisis is wel van invloed geweest op de resultaten.

Om een duidelijke lijn te vinden in de resultaten is er gecodeerd. Tijdens het coderen is er altijd sprake van een bepaalde mate van subjectiviteit door de gemaakte keuzes van de onderzoeker. In dit onderzoek is geprobeerd om zoveel mogelijk uit te gaan van de verzamelde data en hier overeenkomsten in te ontdekken.

De maatschappelijke meerwaarde van dit onderzoek ligt in de aanbevelingen die op basis van dit rapport worden gedaan aan stichting *FC Twente, scoren in de wijk* om het netwerk te versterken zodat met de projecten van de stichting publieke waarde gecreëerd kan worden.

6.2.1 Aanbevelingen

Voor vervolgonderzoek wordt er aangeraden om meer respondenten mee te nemen, om eventuele vertekeningen in de resultaten te voorkomen. Hierbij is het van belang dat er naast stakeholders op strategisch niveau er ook respondenten op uitvoeringsniveau worden meegenomen. Meerdere respondenten merkten op dat ook het uitvoeringsniveau belangrijk is. Ook kan dit eventuele verschillen weergeven tussen de percepties van de medewerkers van de stichting.

Ten tweede zijn er enkele nieuwe inzichten opgedaan, waarop geen vergelijking kon worden gemaakt omdat ze niet bij alle onderzoekseenheden voorkwamen, zoals hiërarchie, macht, nakomen van afspraken, bekwaamheid, betrouwbaarheid, eerlijkheid, controle, gelijkwaardigheid en respect, risico's nemen, successen, taken en transparantie, maken van afspraken en professionalisering. Voor vervolgonderzoek kan het interessant zijn om deze elementen nader te onderzoeken.

Dit onderzoek richt zich op de regio Twente. Uit de interviews is meermaals een gevoel van trots en betrokkenheid naar voren gekomen richting de regio. Ook andere BVO's in Nederland hebben eigen stichtingen voor het creëren van publieke waarde. Voor vervolgonderzoek is het interessant om een vergelijking te maken tussen meerdere regio's, om te kijken of de herkomst van de respondenten overal een grote rol speelt of dit alleen geldt voor Twente.

Literatuur

- Abts, K. (2005). De grammatica en dynamica van vertrouwen. Een sociologische verkenning. *Ethiek & Maatschappij*, 8(2), 3–27. https://www.ethiekenmaatschappij.ugent.be/wp-content/uploads/2012/07/EM_82-2005-Abts.pdf.
- Almond, G.A., & Verba, S. (1963). *The Civic Culture*. Princeton University Press.
- Becker, J.W., Broek, A. van den, Dekker, P. & Nas., M. (1996) *Publieke opinie en milieu. Een verkenning van het sociale draagvlak van het milieubeleid op grond van survey-gegevens*. SCP/VUGA.
- Bennington, J. (2011). From Private Choice to Public Value? In: Bennington, J. & Moore, M.H. (red.), *Public Value, Theory & Practise* (pp. 31-51). Palgrave MacMillan.
- Blaikie, N.W.H. (2000). *Designing social research: The logic of anticipation*. Polity.
- Boedeltje, M. & de Graaf, L. (2004). *Draagvlak nader bekeken. Een verkenning van het begrip draagvlak binnen interactief beleid op lokaal niveau vanuit een normatief en instrumenteel perspectief*. Paper Politicologenetmaal 2004. Ruelle en Bartels.
- Boeije, H.R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Boom Lemma Uitgevers.
- Boer, F., de (2011). De grounded theory approach: Een update. *Kwalon*, 1(16), 25-33.
- Bos, K., van den. (2011). *Vertrouwen in de overheid. Wanneer hebben burgers het, wanneer hebben ze het niet, en wanneer weten ze niet of de overheid te vertrouwen is? Een essay over de sociaal-psychologische werking van vertrouwen en de mens als informatievergarerend individu*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Bowen, G. A. (2006). Grounded Theory and Sensitizing Concepts. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(3), 12–23. <https://doi.org/10.1177/160940690600500304>
- Bozek, B., Raeymaeckers, P., & Coene, J. (2016). *De maat van lokale netwerken: kwantitatieve analyse van de lokale netwerken vrijetijdsparticipatie voor mensen in armoede*.
- Breitbarth, T., Walzel, S., Anagnostopoulos, C., & van Eekeren, F. (2015). Corporate social responsibility and governance in sport: “Oh, the things you can find, if you don’t stay behind!” *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 15(2), 254–273. <https://doi.org/10.1108/cg-02-2015-0025>
- Bremekamp, R., Kaats, E. & Opheij, W. (2009). Een nieuw kijkglas voor een heldere blik op samenwerken. *Holland Management Review*, nr. 127, 1-9.
- Bremekamp, R., Kaats, E.P.A., Opheij, W., Vermeulen, I. (2010). *Succesvol samenwerken; een kompas en aanbevelingen voor betekenisvolle interactie*. Holland/Belgium Management Review, 130, 8-15.
- Bryson, J., Crosby, B., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public administration review* (74)4, 445-456.
- Conrad, D. A., Cave, S. H., Lucas, M., Harville, J., Shortell, S. M., Bazzoli, G. J., Margolin, F. (2003). Community Care Networks: Linking Vision to Outcomes for Community Health Improvement. *Medical Care Research and Review*, 60(4), 95S-129. <http://dx.doi.org/10.1177/1077558703259096>
- Damen, B. (2016). Repliek. *Tijdschrift Kwalon*, 14(2).
- Delden, P. van. (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening*. Uitgeverij Eburon

- Develtere, P. (2003) *Het draagvlak voor duurzame ontwikkeling. Wat het is en zou kunnen zijn*. De Boeck.
- Dinesen, P.T. (2009). Upbringing, Early Experiences of Discrimination and Social Identity: Explaining Generalized Trust among Immigrants in Denmark. *Scandinavian Political Studies* 33: 93–111.
- Dooren, E., van, Dijk, F., van, Voort M., van der, Berghuis, H. (2019) Samenwerkingsvormen. In: Samenwerken tussen zorgorganisaties. Bohn Stafleu van Loghum. https://doi-org.proxy.library.uu.nl/10.1007/978-90-368-2349-4_2
- Edelenbos J. (2000). *Proces in vorm. Procesbegeleiding van interactieve beleidsvorming over lokale ruimtelijke projecten*. Lemma BV.
- Everaert, H. (2011). Gevalsstudie. *Bronnenboek Onderzoekstrategieën*, 17-22.
- FC Twente. (z.j.a). *Scoren in de wijk*. Geraadpleegd 15 februari 2021, op <https://www.fctwente.nl/club/maatschappelijk/scoren-in-de-wijk>
- FC Twente (z.j.b). *Partners*. Geraadpleegd 3 maart 2021, op <https://www.fctwente.nl/club/maatschappelijk/partners>
- FC Twente, scoren in de wijk. (2020). *Jaarverslag 2019. Stichting FC Twente, scoren in de wijk*. FC Twente.
- Genugten, M.L., Kruijff, J. A. M., de, Zwaan, P. J., de & Thiel, S. van. (2017). *Samen werken aan effectieve regionale samenwerking*. Institute for Management Research. <https://repository.uibn.ru.nl/bitstream/handle/2066/179702/179702pub.pdf?sequence=1>
- Gerring, J. (2004). What Is a Case Study and What Is It Good for? *American Political Science Review*, 98(2), 341–354. <https://doi.org/10.1017/s0003055404001182>
- Geubbels, A. (2020, 24 december). *Ook zonder voetbal zijn eredivisieclubs van maatschappelijke waarde*. Sport & Strategie. Geraadpleegd 3 maart 2021, op <https://www.sportenstrategie.nl/sport-corona/ook-zonder-voetbal-zijn-eredivisieclubs-van-maatschappelijke-waarde/>
- Geuijen, K. (2014). Maatschappelijke meerwaarde creëren in publieke netwerken: waartoe en hoe? *Bestuurswetenschappen*, 68(1), 87–96. <https://doi.org/10.5553/bw/016571942014068001008>
- Graaf, L., de (2007). *Gedragen beleid. Een bestuurskundig onderzoek naar interactief beleid en draagvlak in de stad Utrecht*. Eburon.
- Gustafsson, J. (2017). Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study.
- Hajer, M. & Laws, D. (2008). Ordering Through Discourse. In M. Moran, R. Martin & R. Goodin (Eds.), *The Oxford Handbook of Public Policy* (pp. 249-266). Oxford University Press.
- Hardin, R. (2002). *Trust & Trustworthiness*. Russell Sage Foundation.
- Head, W. & Alford, J. (2015). Wicked Problems: Implications for Public Policy and management. *Administration and Society*, Vol. 47(6), 711-739.
- Hoogerwerf, A., Arentsen, M.J. & Klok, P.J. (1993). *Om een aanvaardbaar beleid. Een studie over de maatschappelijke acceptatie van overheidsbeleid*. Centrum voor Bestuurskundig Onderzoek en Onderwijs.
- Huxham, C. & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate; the theory and practice of collaborative advantage*. Routledge.

- Inglehart, R. (1988). The Renaissance of Political Culture. *American Political Science Review* 82: 1203–30.
- Keast, R., Mandell, M. P., Brown, K., & Woolcock, G. (2004). Network Structures: Working Differently and Changing Expectations. *Public Administration Review*, 64(3), 363-371. [http://dx.doi.org/ 10.1111/j.1540-6210.2004.00380.x](http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00380.x)
- Klijn, E. H., Sierra, V., Ysa, T., Berman, E., Edelenbos, J., & Chen, D. Y. (2016). The Influence of Trust on Network Performance in Taiwan, Spain, and the Netherlands: A Cross-Country Comparison. *International Public Management Journal*, 19(1), 111–139. <https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1115790>
- Koppenjan, J. en Klijn, E.H. (2004). *Managing uncertainties in networks*. Routledge.
- Kwekkeboom, M. (1999). *Naar draagkracht. Een verkennend onderzoek naar draagvlak en draagkracht voor de vermaatschappelijking in de geestelijke gezondheidszorg*. Geraadpleegd 6 april 2020, op <http://docplayer.nl/19563416-Naar-draagkracht-een-verkennend-onderzoek-naar-draagvlak-en-draagkracht-voor-de-vermaatschappelijking-in-de-geestelijke-gezondheidszorg.html>
- Lawrence Neuman, W. (2013). *Social Research Methods: Pearson New International Edition*. Pearson Education Limited.
- Levi, M. (1996). *A state of trust, Florence: European University Institute*. EUI Working paper RSC 96/23
- McEvily, B. & Zaheer, A. (2006). Does trust still matter? Research on the role of trust in inter-organisational exchange, in: Bachman, R., Zaheer, A. (eds.). *Handbook of trust research*. Edward Elgar Publishing.
- Mitchel, J.C. (1983). Case and situational analysis. *Sociological Review* 31/2: pp. 187-211.
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government* (Reprint edition). Harvard University Press.
- Moore, M.H. (2000). Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. Nonprofit and Voluntary Sector. *Quarterly*, 29(1), pp. 183-208.
- Moore, M. H. (2013). *Recognizing Public Value*. Harvard University Press.
- Noordegraaf, M. & K. Geuijen. (2011). Maatschappelijke opdrachten en bestuurlijke reacties. In: M. Noordegraaf, K. Geuijen & A. Meijer (Red.), *Handboek Publiek Management*. Boom Lemma.
- Nooteboom, B. (2017). *Vertrouwen*. Van Duuren Media.
- O'Leary, Z. (2017). *In The essential guide to doing your research project*. SAGE Publishing.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley Reading
- O'Toole Jr., L.J. (1997). Treating Networks Seriously: Practical and Research-Based Agendas in Public Administration. *Public Administration Review*, 57(1): 45–52.
- Plochg, T., Juttman, R. E., Klazinga, N. S., & Mackenbach, J. P. (2006). *Handboek Gezondheidszorgonderzoek*. Bohn Stafleu van Loghum.
- Pröpper, I.M.A.M. & Steenbeek, D.A. (1998). Interactieve beleidsvoering: typering, ervaring en dilemma's. *Bestuurskunde*, 7(7): 292-301.

- Provan, K. G. & Kenis, P. N. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Provan, K. & Milward, H. (2001). Do Networks Really Work? A Framework For Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review*, (61)4, 414-423.
- PwC. (2015, januari). *De kracht van voetbal. Sturen op de maatschappelijke impact van voetbal*. PwC
- PwC. (2021). *Maatschappelijke impact van betaald voetbal in Nederland*. Geraadpleegd 16 april 2021, op <https://www.pwc.nl/nl/actueel-en-publicaties/themas/economie/maatschappelijke-impact-van-betaald-voetbal-in-nederland.html>
- Robbins, B. G. (2016). What is Trust? A Multidisciplinary Review, Critique, and Synthesis. *Sociology Compass*, 10(10), 972–986. <https://doi.org/10.1111/soc4.12391>
- RMB. (1995). *Advies Draagvlak voor het milieubeleid*. Raad voor het milieubeleid.
- Ruelle, H. & Bartels, G. (1998). Draagvlak en de wisselwerking tussen zender en ontvanger. In: Bartels, G., Nelissen, W. & Ruelle, H. (Red.). *De transactionele overheid. Communicatie als instrument: zes thema's in de overheidsvoorlichting*. Kluwer bedrijfsinformatie, pp. 403-409.
- Sako, M. (1998). *Does trust improve business performance?* In Lane/Bachman.
- Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *The American Review of Public Administration*, 36(1), 41-57.
- Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration*, 39(4), 308–331. <https://doi.org/10.1108/eum0000000005493>
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. University of California Press.
- Weert, G., van der, Knobens, J., Wees, P., van der, Houdenhoven, M., van & Westert, G. (2020). Is netwerkzorg de volgende hype? *Skipr*, 13(1), 80–87. <https://doi.org/10.1007/s12654-020-0017-3>
- Wendel de Joode van, R., Kaats E. & Opheij, W. (2013). Bouwstenen voor een samenwerkingsvaardige organisatie. *Holland/Belgium Review*, nr. 147, 36-45
- Yin, R.K. (2009). *Case study research. Design and Methods*. Sage Publications.
- Ysa, T., Sierra, V. & Esteve, M. (2014). “Determinants of network outcomes: The impact of management strategies.” *Public Administration* 92(3): 636-655.

Bijlage 1: Bestuurlijke ontwikkelingen in Nederland

De traditionele overheidsorganisatie kenmerkt zich door bureaucratie (Weber, 1978). Beleid werd centraal geregeld, de overheid nam alle taken volledig op zichzelf en er werd niets uitbesteed (Noordegraaf & Geuijen, 2011). Publieke goederen en diensten waren dus de verantwoordelijkheid van de overheid. De traditionele overheidsorganisatie was groot, duur, inefficiënt en niet flexibel. Om deze gebreken op te vullen begon rond 1980 de overheid steeds meer als een private organisatie te werken: New Public Management (NPM) (Osborne & Gaebler, 1992). NPM wordt gekenmerkt door 'management' denken. Allerlei termen uit het bedrijfsleven deden hun intrede bij de overheidsorganisatie. Ook werden er taken uitbesteed, dit leidde tot de opkomst van publiek-private samenwerkingen en decentralisatie. Tegelijkertijd kregen organisaties steeds meer te maken met complexe problemen (Provan & Kenis, 2008). Het werd voor organisaties onmogelijk om deze problemen zelf op te lossen door de toename van kennis en complexiteit. Om deze reden gingen steeds meer organisaties samenwerken om maatschappelijke problemen aan te pakken. De gedachtegang van NPM was echter niet geschikt om complexe problemen door middel van samenwerkingen aan te pakken. De samenwerkingspartners binnen de netwerken waren zeer gefocust op het behalen van de eigen organisatiedoelen, de eigen visies werden als belangrijkste beschouwd, waardoor er geen sprake was van effectieve samenwerkingen. De nadruk van de samenwerking lag via NPM op efficiëntie en effectiviteit (Bryson, Crosby & Bloomberg, 2014).

Public Value Management (PVM) werd gezien als de uitkomst voor de moeizame manier van samenwerken. Bij PVM ligt de nadruk van samenwerkende organisaties op het creëren van publieke waarde (Benington & Moore, 2011). Het komen tot publieke waarden ligt niet langer meer alleen bij de overheid, maar kan ook worden neergelegd bij organisaties zoals *FC Twente, scoren in de wijk*. In het netwerk rondom de stichting wordt er samen met de stakeholders bepaald wat de maatschappelijke meerwaarde van de samenwerking is. In het kader van PVM is het belangrijk dat er succesvolle relaties ontstaan in het netwerk rondom publieke waarde (Stoker, 2006). Zonder deze relaties lukt het voor organisaties minder goed om maatschappelijke meerwaarde te creëren: problemen zijn te complex, de middelen zijn te beperkt en het draagvlak is niet groot genoeg (Geuijen, 2014). Door samen te werken rondom complexe problemen kunnen er nieuwe ideeën over variabelen, opties en verbanden ontstaan door inbreng van kennis van verschillende partijen waardoor er makkelijker omgegaan kan worden met complexe problemen (Head & Alford, 2015).

Bijlage 2: Vragenlijst interviews

Introductie

Goedendag. Wat fijn dat u wilt deelnemen aan mijn onderzoek betreffende het netwerk van Stichting *FC Twente, scoren in de wijk*. Bedankt daarvoor. Ik schrijf dit onderzoek als onderdeel van mijn master Communicatie, Beleid en Management aan het departement Bestuurs- en Organisationswetenschap van de Universiteit van Utrecht als masterscriptie en daarnaast als opdracht vanuit de stichting *FC Twente, scoren in de wijk*. Vandaag gaan we het hebben over de samenwerking binnen het netwerk en ik ben hierin erg geïnteresseerd in uw percepties over de onderwerpen vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak. Vanuit een literatuuronderzoek wat ik heb gehouden in het kader van deze scriptie zijn deze begrippen als belangrijk naar voren gekomen voor een samenwerking.

Om te beginnen zal ik mijzelf even voor stellen. Ik ben Aniek van Workum, 23 jaar en ik zit in de eindfase van mijn master aan de Universiteit van Utrecht. Ik heb gekozen voor dit scriptieonderwerp wegens een brede interesse in maatschappelijke problemen, netwerken en de voetbalsector. Waarbij ik tijdens mijn tijd aan de Universiteit, eerst in Nijmegen en nu in Utrecht ook al vaker aandacht heb besteed aan deze thema's door middel van stages, mijn bachelor scriptie en verschillende opdrachten.

Dit onderzoek zal rond de 45 minuten in beslag nemen. Uw antwoorden worden geanonimiseerd opgenomen in het onderzoek, maar worden wel uitgewerkt door middel van een transcript. Hierbij wordt niet uw naam, of de naam van uw organisatie gebruikt maar ook dit zal worden geanonimiseerd. Vindt u het goed als ik dit interview opneem, zodat ik het later kan uitwerken?

Het eindproduct van dit interview is zoals eerder vermeld mijn masterscriptie en er wordt een aanbeveling geschreven voor Stichting *FC Twente, scoren in de wijk* betreffende het versterken van het netwerk. Voor mijn onderzoek is het van belang dat ik uw percepties naar voren haal, voel u dus vrij om te antwoorden wat u wilt.

Heeft u voordat wij gaan beginnen nog vragen of opmerkingen?

Kern

Netwerk

1. Hoe ziet u de structuur van het netwerk?

- *Interactie tussen de stakeholders?*
- *Evenveel macht bij de stakeholders?*
- *Gezamenlijke besluitvorming*
- *Sprake van hiërarchie*
- *Beslissingen worden door één stakeholder genomen*
- *Stakeholder die geen lid is van het netwerk*
- *Één stakeholder die behalve administratieve taken niet meedoet in het netwerk.*

Vertrouwen

1. Kunt u mij vertellen wat uw perceptie is over de rol van vertrouwen in een samenwerking?

- *Waarom die perceptie*
- *Nemen van risico's*
- *Omgaan met onzekerheid*
- *Omgaan met oncontroleerbaarheid*
- *Omgaan met het ongekende*
- *Eigen belangen opzijshuiven*
- *Oog voor de belangen van een ander*
- *Stabiliteit*
- *Makkelijke informatie-uitwisseling*

- *Leren van elkaar*
- *Samen tijd investeren*
- *Delen van energie*
- *Delen van verantwoordelijkheid*
- *Delen van beloningen*

2. Kunt u mij wat vertellen over het vertrouwen binnen het netwerk van Stichting FC Twente, scoren in de wijk?

- *Waarom wel/ geen vertrouwen*

Wie:

- *Vertrouwen in personen*
 - *Op basis van dat de partijen elkaar al kennen*
 - *Algemeen vertrouwen in iedereen*
- *Vertrouwen in Organisaties (of sectoren: sport, overheid, woningbouwcorporaties, bedrijfsleven, onderwijs, zorgverzekeraars)*
 - *Door de organisatie al te kennen*
 - *Algemeen vertrouwen in organisaties*

Hoe:

- *Persoonlijke interactie/ervaringen*
- *Levenservaringen/ culturele normen en waarden*

Wat:

- *Enkele of meerdere taken*

3. Wat is uw perceptie over de betrouwbaarheid van de andere stakeholders in het netwerk en waaraan meet u dit?

- *Afspraken nakomen*
- *Bekwaamheid*
- *Eerlijkheid*
- *Welwillendheid*
- *Openheid*

4. Wat is uw perceptie over netwerkmanagement/relatiebeheer?

- *Scheppen van voorwaarden die de ontwikkeling van relaties bevorderen*
- *Bij elkaar brengen stakeholders*
- *Hulp bij opbouwen vertrouwen → Is dit hetzelfde?*

5. In hoeverre vindt u vertrouwen belangrijk in de samenwerking?

- *Waarom wel/niet*

Gedeelde belangen

1. Wat is uw perceptie over gedeelde belangen in een samenwerking?

- *Waarom?*
- *Nastreven van dezelfde doelen*
- *Creëren van binding met de inzet om doelen te bereiken*
- *Ontstaan van betrokkenheid*
- *Ontstaan van toewijding/ is er motivatie om eraan mee te werken*
- *Te veel verschillende belangen leidt tot chaos*
- *Falen van netwerk zonder gedeelde belangen*

2. Wat is uw perceptie over de gedeelde belangen in het netwerk waarin u opereert betreffende Stichting FC Twente, scoren in de wijk?

- *Sprake van het creëren van gedeelde belangen (gemeenschappelijk beeld)*
- *Oprecht gesprek*

- *Eigen belangen delen*
 - *organisatie belangen*
 - *individuele belangen*
 - *maatschappelijke belangen*
- *Onderhandelen*
- *Eigen belangen (organisatie) of belangen van het netwerk*
- *Blijven herinneren aan het doel*
- *Blijven herinneren aan de belangen*

3. In hoeverre vindt u gedeelde belangen belangrijk in de samenwerking?

- *Waarom*

Draagvlak

1. Wat is uw perceptie over draagvlak in een samenwerking?

- *Samenwerking*
- *Doelen*
- *Draagvlak nodig voor succesvolle uitvoering*
- *Steunen van de doelen*
- *Acceptatie van de doelen*

2. Wat is uw perceptie over het draagvlak binnen het netwerk van Stichting *FC Twente*, scoren in de wijk?

- *Samenwerking*
- *Doelen*
- *Draagvlak vanuit de organisatie*
- *Draagvlak vanuit de maatschappij*
- *Draagvlak proces (proces van de samenwerking) (hoe staat u tegenover de manier van samenwerken)*
 - *Inhoudelijke openheid (ruimte voor inbreng plannen en ideeën)*
 - *toegang tot het proces (informatievoorziening, transparantie)*
 - *Invloed*

3. In hoeverre vindt u draagvlak in de samenwerking belangrijk?

- *Waarom?*
- *Doelen*
- *Samenwerking zelf*

Vertrouwen, gedeelde belangen en draagvlak

1. Welke van de eerder besproken concepten, vertrouwen, gedeelde belangen, draagvlak (voor met elkaar samenwerken of de doelen) ziet u als belangrijkste voor de samenwerking?

- *Waarom?*

2. In hoeverre heeft u het idee dat de mate van vertrouwen die u ervaart bijdraagt aan het delen van uw belangen in de samenwerking?

- *Waarom*

3. In welke mate denkt u dat het komen tot gedeelde belangen er uiteindelijk ook toe leidt dat er meer sprake is van draagvlak voor de samenwerking en de doelen van de samenwerking?

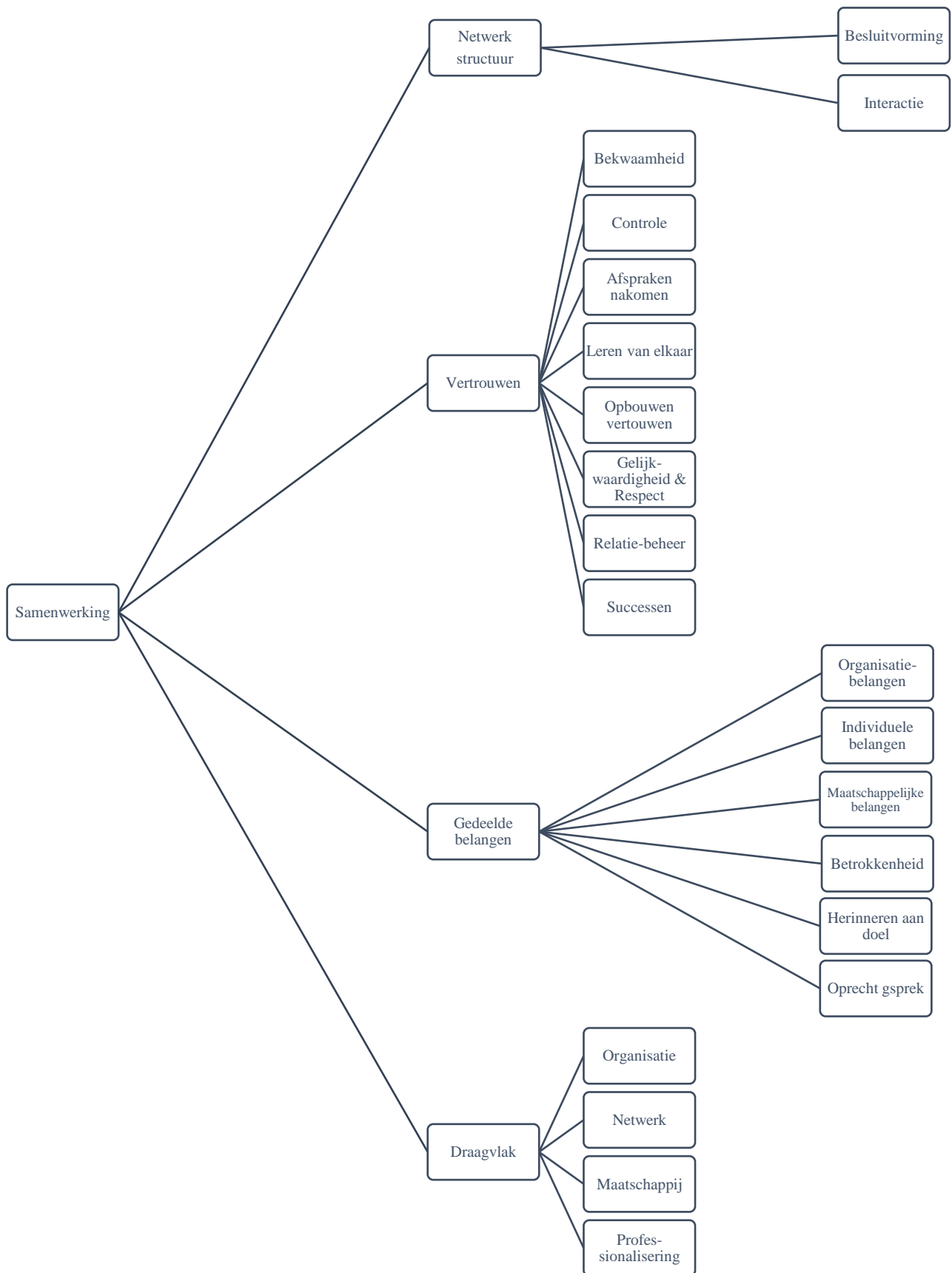
- *Waarom*

Afsluiting

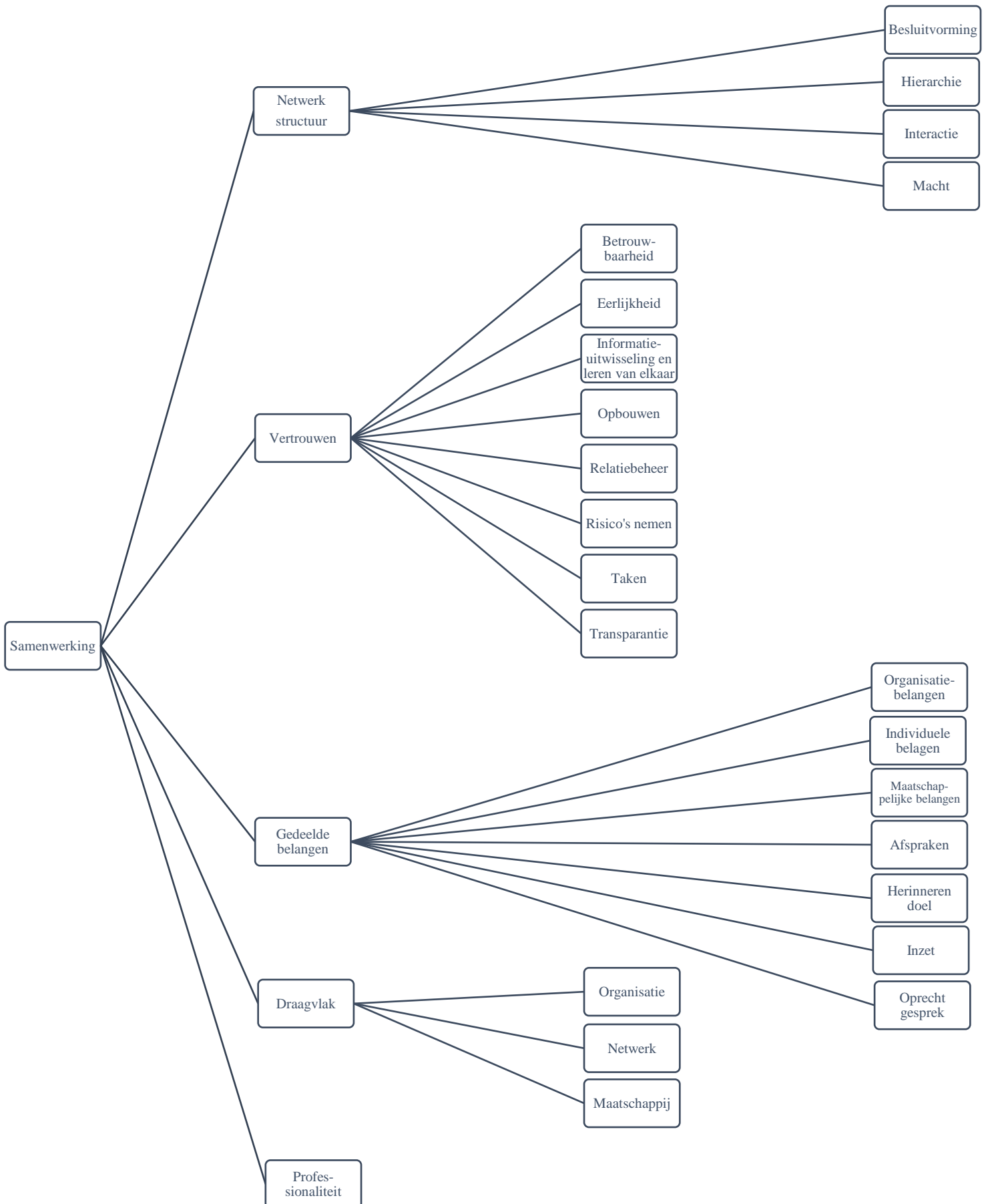
Dit was het betreffende mijn vragen, hartstikke bedankt voor uw medewerking.

- Heeft u nog vragen?
- Zijn er nog onderwerpen niet aan bod gekomen?
- Wat vond u zelf van het interview?
- Tijdsduur nog even bespreken
- Nogmaals vertellen wat ik ga doen
- Hartstikke bedankt.

Bijlage 3: Codeboom stichting *FC Twente*, *scoren in de wijk*



Bijlage 4: Codeboom stakeholders



Bijlage 5: Wijzigingen vragenlijst na pretest.

Allereerst bleek de vraag 'Hoe ziet u het netwerk' te breed, en ontstond er onduidelijkheid over wat er met deze vraag bedoeld werd. De vraag is bijgesteld naar: 'Hoe ziet u de structuur van het netwerk?'. Daarnaast bestonden de topics bij deze vraag onder andere uit 'interactie tussen de stakeholders' en 'weinig contact tussen de stakeholders onderling', deze topics bleken in de praktijk behoorlijk overeen te komen waardoor het topic 'weinig contact tussen de stakeholders' is weggelaten. Daarnaast bleek dat dat het topic 'delen van tijd' onder vraag 1 bij het concept vertrouwen voor onduidelijkheid zorgde. Dit topic is veranderd naar 'samen tijd investeren'. Bij vraag 2 van het concept vertrouwen ontstond er onduidelijkheid over wat onder veel of weinig taken werd verstaan, daarom is het topic 'veel of weinig taken' veranderd naar 'enkele of meerdere taken'. Ook is vraag 5 onder het concept vertrouwen veranderd van 'Hoe belangrijk vindt u vertrouwen in de samenwerking?' naar 'In hoeverre vindt u vertrouwen belangrijk in een samenwerking?'.

Onder het concept gedeelde belangen is bij vraag 1 het topic 'Ontstaan van toewijding' verder gespecificeerd naar 'Ontstaan van toewijding/ motivatie om eraan mee te werken' de originele vraag leek voor de pre-test respondenten te veel op het topic 'ontstaan van betrokkenheid'. Ook is er een wijziging aangebracht bij het topic 'eigen belangen of belangen van het netwerk', dit is veranderd in 'eigen belangen (organisatie) of belangen netwerk'. Afsluitend is ook bij dit concept de laatste vraag veranderd in 'In hoeverre vindt u gedeelde belangen belangrijk in de samenwerking?'

Bij het concept draagvlak zijn bij alle drie de vragen de topics 'samenwerking' en 'doelen' toegevoegd. Voor de respondenten was het onduidelijk of de vragen gingen over draagvlak voor de samenwerking of voor de doelen van het netwerk. Beide aspecten worden meegenomen in het onderzoek waardoor er twee extra topics zijn toegevoegd. Daarnaast is bij vraag twee het topic 'draagvlak inhoudelijk' verwijderd omdat dit al wordt gedekt bij het topic 'doelen'. Ook de laatste vraag bij het concept draagvlak is veranderd naar 'In hoeverre vindt u draagvlak in de samenwerking belangrijk?'

Tot slot zijn de vragen 'Heeft u het idee dat de mate van vertrouwen die u ervaart bijdraagt aan het delen van uw belangen in de samenwerking?' en 'Denkt u dat het komen van gedeelde belangen er uiteindelijk ook toe leidt dat er meer sprake is van draagvlak?' van gesloten vragen omgezet naar open vragen om zo meer informatie te verkrijgen. De gewijzigde vragen zijn: 'In hoeverre heeft u het idee dat de mate van vertrouwen die u ervaart bijdraagt aan het delen van uw belangen in de samenwerking?' en 'In welke mate denkt u dat het komen tot gedeelde belangen er uiteindelijk ook toe leidt dat er meer sprake is van draagvlak voor de samenwerking en de doelen van de samenwerking?'