

Veluwe op 1 een duurzaam netwerk?

Een vergelijkend onderzoek naar het functioneren binnen het netwerk Veluwe op 1.



Figuur 1 Veluwe (SNP, 2021)

Adrienne Leusink

S104758

Radboud Universiteit Nijmegen

Faculteit der Managementwetenschappen

Masterthesis Bestuurskunde (Beleidsadvisering)

Begeleider Radboud Universiteit: Dr. M.E. Honingh

In opdracht van de provincie Gelderland

Begeleider provincie Gelderland: B. Nijenhuis

16 augustus 2021

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie *Een vergelijkend onderzoek naar het functioneren binnen het netwerk Veluwe op 1*. Deze thesis is geschreven als afsluiting van de master Bestuurskunde, specialisatie beleidsadvisering, aan de Radboud Universiteit te Nijmegen in opdracht van de provincie Gelderland. Na een half jaar mij verdiept te mogen hebben in het netwerk Veluwe op 1 is het resultaat daar.

Tijdens het schrijven van deze scriptie heb ik met veel enthousiasme mogen duiken in de wereld van netwerken. Ik heb het netwerk Veluwe op 1 ervaren als enorm interessant, maar ook als een complex netwerk. Juist dit maakte het een zeer leerzame tijd.

Met deze scriptie rond ik tevens mijn studententijd af. De laatste twee jaar waren niet gemakkelijk. Wegens de COVID-19 omstandigheden vond het laatste deel van mijn studententijd zich voornamelijk af op mijn studentenkamer. Ook mijn stage bij de provincie Gelderland heeft zich afgespeeld via de digitale weg. Ik wil de provincie Gelderland, in het speciaal Bas Nijenhuis, bedanken voor de kans die ik heb gekregen om mij voor de provincie in te mogen zetten. Ik heb toch digitaal iets van de provinciale werkzaamheden mee mogen krijgen. Daarnaast wil ik mijn scriptiebegeleider vanuit de Radboud Universiteit dr. Marlies Honingh bedanken voor de kritische blik en de fijne begeleiding tijdens dit proces. Ook wil ik al de respondenten bedanken die mee hebben gewerkt en zo het onderzoek mogelijk hebben gemaakt.

Ik wens u veel leesplezier.

Nijmegen, 16 augustus 2021

Samenvatting

De provincie Gelderland ziet Veluwe op 1 als een netwerk dat organisch gegroeid is, ontstaan zonder centrale leiding en regie. De provincie stelt zich de vraag of dit niet centraal gestuurde netwerk toekomstbestendig is. De provincie Gelderland kijkt dan ook vooruit en maakt de balans op naar hoe het netwerk functioneert en of het netwerk potentie heeft voor de toekomst. De centrale vraag in dit onderzoek luidt dan ook: *'Is Veluwe op 1 als een duurzaam netwerk te beschouwen en welke faciliterende en belemmerende factoren verklaren dit?'*

Wanneer een samenwerking succesvol functioneert dan betekent dit dat er potentie is voor de toekomst en het netwerk in die zin duurzaam genoemd kan worden. Het functioneren van het netwerk Veluwe op 1 is in deze thesis onderzocht aan de hand van in de literatuur omschreven effectiviteitscriteria, samenwerkingscriteria en faciliterende en/ of belemmerende rol van overheden in netwerken. Naast dat dit onderzoek middels deze factoren inzicht kan geven in het functioneren van een netwerk, toont dit onderzoek ook verbeterpunten aan om het netwerk Veluwe op 1 toekomstbestendiger te maken.

Om inzicht te krijgen in het functioneren van Veluwe op 1 is een context van het (organische) ontstaan van het netwerk nodig. Is Veluwe op 1 wel zo organisch ontstaan zoals dat de provincie dat ziet? Uit documenten en interviews blijkt dat verschillende momenten relevant zijn geweest in het ontstaan van Veluwe op 1. Er was al een stevige basis voor een Veluwe brede samenwerking gelegd in de Veluwe Commissie, Het Convenant Toerisme Veluwe en Veluwse samenwerkingsverbanden als VisitVeluwe en Vitale Vakantieparken. De provincie Gelderland zag de Veluwe als een gebiedsopgave waardoor de provincie ook enthousiasme ging uitdragen naar de samenwerking op de Veluwe. De verschillende samenwerkingen vonden elkaar door de inzet, het enthousiasme en het lef van ambtenaren en bestuurders die iets wilde doen met de gehele Veluwe. Deze personen hebben de samenwerking gestimuleerd door mensen en verhalen te verbinden. Het netwerk is dan ook niet geheel organisch ontstaan. De bovenstaande gebeurtenissen boden een essentieel formeel platform om de Veluwse samenwerking op te ontwikkelen.

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag zijn drie deelnetwerk, zogenoemde *coalitions of the willing*, uit het netwerk Veluwe op 1 getoetst aan succescriteria om zo een beeld van het functioneren en de potentiële duurzaamheid van Veluwe op 1 te achterhalen. De onderzochte *coalitions of the willing* betreffen het programma Vitale Vakantie, het Routebureau Veluwe en het Grondeigenaren Overleg Veluwe.

Uit deze vergelijkende gevalstudie blijkt dat binnen de geselecteerde *coalitions* Vitale Vakantieparken en het Grondeigenaren Overleg Veluwe aan veel van de succescriteria (deels) wordt voldaan. Bij het Routebureau Veluwe moet aan veel van de succescriteria nog gewerkt worden, maar de leden van het netwerk zijn zich daarvan bewust. Op basis van het succesvol functioneren twee van de geselecteerde *coalitions* kan met voorzichtigheid gesteld worden dat Veluwe op 1 een potentieel duurzaam netwerk is. Wat echter opvalt is dat binnen de *coalitions* aan weliswaar veel succesvoorwaarden wordt voldaan, maar dat het algehele gevoel over Veluwe op 1 nog wel enkele kanttekeningen kent. Omdat slechts drie cases zijn onderzocht is dit enkel een voorzichtige conclusie. Het geheel beeld van Veluwe op 1 is wellicht anders dan het beeld van de drie geselecteerde cases. Daarnaast verschillen de onderzochte *coalitions* onderling erg van elkaar, waardoor een overkoepelde conclusie lastig te geven is. Echter, zijn er wel enkele overkoepelende belemmerende en faciliterende factoren aanwezig bij de geselecteerde *coalitions*, die de toekomstbestendigheid van een netwerk kunnen beïnvloeden.

Wat opvalt is dat de succescriteria participatieve inclusiviteit lastig te behalen is, omdat dit op gespannen voet staat met het aantal netwerkliden waarmee een netwerk effectief is. Daarom wordt in meerdere *coalitions* in het netwerk Veluwe op 1 gewerkt met vertegenwoordiging door een getrapte constructie, maar dit gaat ten koste van de gelijkwaardigheid in het netwerk. Daarnaast kent elke onderzochte *coalition of the willing* een vorm van aansturing. Vanuit de literatuur wordt verondersteld dat een vorm van leiderschap essentieel is voor een succesvolle samenwerking en de geselecteerde cases bevestigen dat. Ook is gebleken dat eerdere ervaringen met samenwerken een belangrijke faciliterende factor zijn voor het succes van een netwerk. Deze eerdere samenwerkingen bieden een formele basis om een netwerk op voort te bouwen.

Overheden hebben zowel een faciliterende als een belemmerende rol binnen de geselecteerde *coalitions of the willing*. Overheden zorgen voor democratische legitimiteit in een netwerk, maar overheden hebben ook vaak veto-macht wegens de unieke middelen waar ze over beschikken. Deze unieke middelen kunnen bijvoorbeeld financiële bijdragen of de inzet van personeel betreffen. Wanneer overheden een netwerk verlaten, verlaten ook de unieke middelen de *coalition* wat het behalen van doelen kan bemoeilijken.

De onderzochte casuïstiek laat zien dat leiderschap essentieel is voor het functioneren van een netwerk. Veluwe op 1 wil een netwerk zijn dat regisseert, stuurt en geen leidende rol vervult wat betreft de provincie Gelderland. Er zijn binnen Veluwe op 1 wel organen te onderscheiden die de rol van coördinator in het netwerk vervullen. Namelijk in de vorm van de VeluweBoard, het dagelijks bestuur van Veluwe op 1, die wordt ondersteund door het VeluweTeam die zorgt voor de praktische uitvoering. De VeluweBoard en het VeluweTeam werken volledig op basis van commitment en vertrouwen vanuit het netwerk. Hierdoor faciliteren ze vooral de samenwerking en kunnen ze niet echt concreet iets doen. De gesproken respondenten benadrukken dat het netwerk zich niet enkel moet richten op het stimuleren van de samenwerking, maar dat het doel van Veluwe op 1 beter nagestreefd moet worden. Het enkel faciliteren van de samenwerking werkt volgens de respondenten als het goed gaat in het netwerk, maar de respondenten vragen zich af of dit ook zo blijft wanneer er iets mis gaat. Daarnaast geven ze aan dat Veluwe op 1 minder vrijblijvend moet zijn en wat meer concreet moet doen. Of de VeluweBoard en het VeluweTeam die zich focust op het verbinden en faciliteren nog de juiste vorm van sturing is binnen het netwerk Veluwe op 1, kan ter discussie gesteld worden.

Inhoud

1.	Inleiding	8
1.1	Aanleiding	8
1.2	Probleemstelling	9
1.3	Maatschappelijke relevantie	10
1.4	Wetenschappelijke relevantie	10
1.5	Methode	11
1.6	Leeswijzer.....	11
2.	Theoretisch kader.....	12
2.1	Netwerken.....	12
2.2	Beleidsnetwerk	14
2.3	<i>Issue</i> netwerk	15
2.4	Governance of networks	15
2.4.1	Effectiviteitsfactoren netwerken.....	17
2.5	Waarom sectoroverstijgend samenwerking binnen netwerken?.....	20
2.6	Samenwerking in netwerken	22
2.6.1	Succesvol samenwerken.....	22
2.7	Rol van overheidspartijen in netwerken in belemmerende en faciliterende zin.....	26
2.8	Conclusie	28
3.	Methodologisch kader.....	29
3.1	Onderzoeksdesign.....	29
3.2	Selectie van cases	29
3.3	Selectie van respondenten	31
3.4	Methoden van dataverzameling.....	31
3.5	Methode van analyse	33
3.6	Betrouwbaarheid en validiteit.....	34

3.7	Operationalisatie	35
4.	Ontstaan van Veluwe op 1	38
5.	Resultaten.....	44
5.1	Vitale Vakantieparken	44
5.2	Routebureau Veluwe	51
5.3	Grondeigenaren Overleg Veluwe	58
6.	Analyse	64
6.1	Samenwerking	65
6.2	Rol van de overheid	68
6.3	Veluwe op 1.....	69
7.	Conclusie en aanbeveling	71
7.1	Conclusie	71
7.2	Aanbeveling.....	75
8.	Reflectie	76
8.1	Theoretische reflectie	76
8.2	Methodologische reflectie	77
	Bibliografie.....	78
	Bijlage A. Respondenten.....	83
	Bijlage B. Interviewgide	85

1. Inleiding

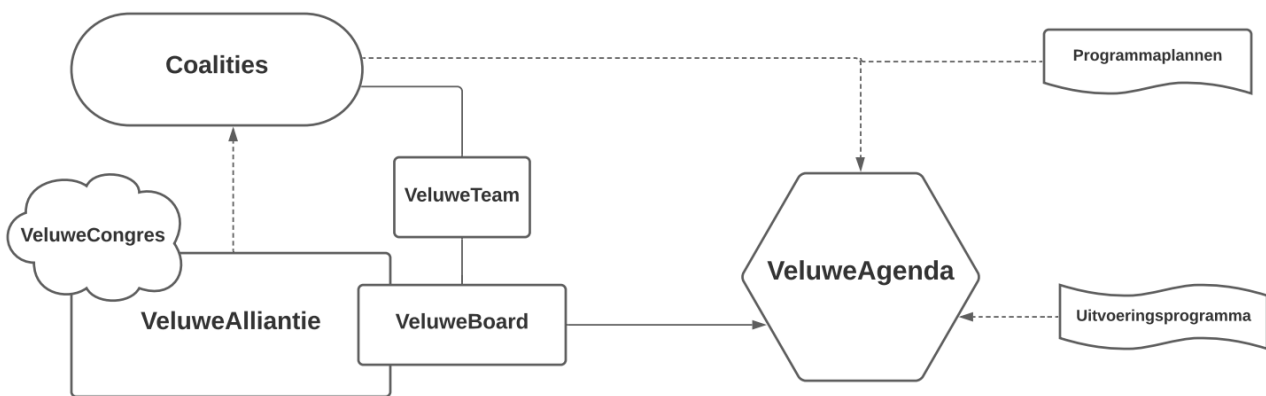
1.1 Aanleiding

Er is een stijging in het aantal netwerksamenwerkingen waar te nemen stellen de auteurs Kenis en Provan (2010). Dit is ook te zien in de provincie Gelderland. De provincie Gelderland heeft behoefte aan inzicht in het functioneren van netwerksamenwerkingen, om te leren effectiever te kunnen samenwerken. Eén van de samenwerkingsverbanden waar de provincie in participeert is Veluwe op 1. De provincie bevond zich niet op de positie van regisseur bij het ontstaan van Veluwe op 1 en bestempelt het ontstaan van het netwerk dan ook als organisch. De provincie Gelderland ziet de vorming van deze samenwerking als een organische ontwikkeling met enig toeval en de verbindende kracht van enkele individuen. In de literatuur wordt echter omschreven dat de rol van centraal management essentieel is voor het creëren van een effectief netwerk (Provan & Kenis, 2010). De provincie Gelderland vraagt zich tegen deze achtergrond dan ook af of het netwerk Veluwe op 1 een duurzame basis biedt voor de toekomst.

Veluwe op 1

Veluwe op 1 is een netwerkorganisatie die bestaat uit onder andere gemeenten, recreatieondernemers en grondeigenaren (VeluweOp1, 2021). Veluwe op 1 wil gebiedsgericht samenwerken aan natuur, recreatie en leefbaarheid op de Veluwe. Veluwe op 1 bestaat uit verschillende projecten, programma's en activiteiten die bijdragen aan het verwezenlijken van de ambities, geformuleerd op de VeluweAgenda. Eenieder die bijdraagt aan de missie die omschreven is in de VeluweAgenda, mag zich onderdeel van het netwerk Veluwe op 1 noemen. De kern van de netwerksamenwerking Veluwe op 1 bestaat uit 36 partners (VeluweAgenda, 2020). Veluwe op 1 bestaat uit de VeluweAlliantie, de VeluweBoard, het VeluweCongres, het VeluweTeam en de onderliggende netwerken ook wel *coalitions of the willing* genoemd. De VeluweAlliantie bestaat uit afgevaardigden van de 36 Veluwse stakeholders en heeft de rol van afstemmingsorgaan, begeleidingscommissie en klankboardgroep. Uit het midden van de VeluweAlliantie is de VeluweBoard, het dagelijks bestuur van Veluwe op 1, gekozen. De VeluweBoard wordt ondersteund door het VeluweTeam. Het VeluweTeam vormt de spil tussen de bestuurlijke ambities en de praktische uitvoering. Het VeluweTeam coördineert, initieert, inspireert, organiseert en ondersteunt de samenwerking die de verschillende partners met elkaar aangaan. Per thema worden Veluwse partijen verenigd die daar belang in zien en enthousiast zijn om een bijdrage te leveren. Deze samenwerking wordt de *coalition of the willing* genoemd. Een *coalition of the willing* ontstaat omdat initiatiefnemers samen iets willen bereiken op de

Veluwe (VeluweOp1, 2021). Veluwe op 1 is de verbinding tussen de verschillende *coalitions of the willing* en de VeluweAgenda zorgt ervoor dat een gezamenlijke visie nagestreefd wordt (VeluweAgenda, 2020). Veluwe op 1 wil als organisatie in de uitvoering van deze ambities niet leidend zijn, maar wil in het proces verkennend, richtinggevend, begeleidend en ondersteunend zijn. Eens per jaar komen alle partners bijeen op het VeluweCongres. Het VeluweCongres verbindt partners, toont nieuwe initiatieven en doet verslag van de lopende projecten (VeluweOp1, 2021).



Figuur 2 Schematische weergave Veluwe op 1

1.2 Probleemstelling

De provincie Gelderland ziet Veluwe op 1 als een netwerk ontstaan zonder centrale regie. Dit roept voor de provincie Gelderland de vraag op in welke mate het netwerk voldoende basis biedt voor de toekomst. Om hier inzicht in te krijgen zal onderzocht worden hoe Veluwe op 1 is ontstaan ten einde inzicht te verkrijgen in het functioneren en de te verwachte duurzaamheid van het netwerk Veluwe op 1.

De bijbehorende onderzoeksvraag luidt:

Is Veluwe op 1 als een duurzaam netwerk te beschouwen en welke faciliterende en belemmerende factoren verklaren dit?

De bovenstaande onderzoeksvraag wordt beantwoord aan de hand van de onderstaande deelvragen:

Deelvraag 1: Welke criteria verklaren het succes of het falen van een netwerk volgens de literatuur?

Deelvraag 2: Hoe is het samenwerkingsnetwerk Veluwe op 1 ontstaan?

Deelvraag 3: Hoe verloopt de samenwerking binnen het netwerk?

Deelvraag 4: Welke factoren zijn bepalend voor het functioneren in de netwerken binnen Veluwe op 1?

1.3 Maatschappelijke relevantie

De ambitie van Veluwe op 1 is het zijn van een netwerk zonder regisseur. Veluwe op 1 initieert en leidt geen projecten, maar helpt netwerken te vormen en samen te werken. Deze studie geeft inzicht of een organische vorming van een netwerk een stevige basis biedt voor de toekomst. Gegeven het feit dat er in de huidige tijd zoveel netwerken zijn, is het relevant een netwerk als Veluwe op 1 te bestuderen. Veluwe op 1 is een A typisch netwerk wat door haar structuur middels *coalitions of the willing* afwijkt van de norm. Er komen steeds meer netwerken voor, ook A typische, complexe netwerken. Dit onderzoek draagt bij aan inzicht in de duurzaamheid van de netwerksamenwerking Veluwe op 1. Er worden conclusies geformuleerd en aanbevelingen gedaan die kunnen bijdragen aan het beter functioneren van de samenwerking Veluwe op 1 waardoor het netwerk toekomstbestendiger zal worden. Echter, zal dit ook inzicht kunnen bieden voor overige A typische netwerken in de provincie Gelderland of elders.

1.4 Wetenschappelijke relevantie

De huidige wetenschappelijke literatuur omtrent netwerksamenwerking omschrijft de voorwaarde van centrale sturing in het netwerk (Kenis & Provan, 2010; Ansell & Gash, 2007; Turrini, et al., 2010). Het onderzoeken van een organische ontwikkeling als Veluwe op 1 zal een aanvulling zijn op de wetenschap juist omdat het ingaat op een netwerk waarvan de centrale sturing richting het resultaat ontbreekt. Dit onderzoek zal in kaart brengen welke criteria bijdragen het succesvol functioneren van een netwerk en hoe dit zich uit. Daarnaast wordt een beeld geschetst hoe de verschillende theorieën over succesvolle netwerken zich tot elkaar verhouden. Door de literatuur in de praktijk te toetsen tracht dit onderzoek de bestaande theoretische inzichten te versterken. In dit onderzoek wordt namelijk zowel naar de effectiviteit, als de samenwerking binnen netwerken en de rol van overheden gekeken om een beeld te verkrijgen van het functioneren van een netwerk. Gezien de mogelijke inzichten die worden opgedaan in dit onderzoek is het wetenschappelijk relevant om dit onderzoek uit te voeren.

1.5 Methode

Om de vragen in dit onderzoek te beantwoorden is gebruik gemaakt van een kwalitatieve vergelijkende gevalstudie. Doormiddel van zeventien diepte-interviews en een documentstudie is getracht een beeld te verkrijgen van het ontstaan van het netwerk en het functioneren binnen drie *coalitions of the willing* uit het netwerk Veluwe op 1.

1.6 Leeswijzer

Zojuist is in het eerste hoofdstuk ingegaan op de aanleiding van het onderwerp en centrale vraagstelling. Daarnaast is toegelicht wat dit onderzoek relevant maakt, zowel voor de wetenschap als de maatschappij. In hoofdstuk 2 worden verschillende theorieën besproken waarmee het vraagstuk zal worden bestudeerd. In dit theoretische raamwerk wordt ingegaan op netwerken, de effectiviteit binnen netwerk, samenwerking en de rol van de overheid in netwerken. In het derde hoofdstuk zal de methode worden toegelicht en zullen de kernconcepten vanuit het theoretisch kader worden geoperationaliseerd. In het vierde hoofdstuk wordt een beeld geschetst van het ontstaan van het netwerk Veluwe op 1. In hoofdstuk 5 worden de resultaten gepresenteerd die in de analyse in hoofdstuk 6 nader besproken worden. Hoofdstuk 7 zal antwoord geven op de centrale vraag in dit onderzoek en in hoofdstuk 8 wordt een reflectie gegeven. Tevens zijn een bibliografie en bijlage in het rapport opgenomen.

2. Theoretisch kader

De provincie Gelderland wil antwoord op de vraag: *‘Is Veluwe op 1 als een duurzaam netwerk te beschouwen en welke faciliterende en belemmerende factoren verklaren dit?’*. In dit hoofdstuk zal met wetenschappelijke literatuur en bijdrage worden geleverd aan het beantwoorden van de centrale vraag. Dit hoofdstuk zal specifiek antwoord geven op de vraag: *‘Welke criteria verklaren het succes of het falen van een netwerk volgens de literatuur?’*. Wanneer een netwerk als succesvol gedefinieerd kan worden, impliceert dit dat een netwerk potentieel duurzaam is.

2.1 Netwerken

Om antwoord te verkrijgen op de centrale vraag is het allereerst van belang een beeld te hebben van wat netwerken zijn en waar netwerken vandaan komen. Netwerken zijn een uiting van de een verschuiving van paradigma (Provan & Kenis, 2010). Er zijn verschillende paradigma's binnen de Bestuurskunde te onderscheiden. Elk paradigma wordt gekenmerkt door een andere vorm van samenwerking. Ruim honderd jaar lang was het klassieke Public Administration paradigma dominant. Het klassieke Public Administration paradigma kent een hiërarchische vorm van sturing en rechtstaat en bureaucratie staat centraal (Osborne, 2007). Binnen het New Public Management paradigma, wat opkwam in de jaren 80 van de vorige eeuw, werden strategieën en beleid meer gebaseerd op resultaatgerichte managementprincipes en marketing ideeën (Williams, 2015). Na de tijd van het New Public Management kwam het New Public Governance paradigma op. In het New Public Governance paradigma zijn actoren zich bewust van de complexe realiteit en nemen dit mee in de besluitvorming, ontwikkeling en implementatie van beleid. Iets waar het Public Administration en New Public Management in tekort schieten. Het New Public Governance paradigma legt de focus op interorganisatorische relaties en het beheer van processen waar vertrouwen en relationeel kapitaal centraal staan (Osborne, 2007). Deze vorm van samenwerken wordt veelal gezien als het bundelen van inzet, middelen en kennis door personen en organisaties om een gezamenlijk doel te bereiken, dit gebeurt vaak in netwerken. In een netwerk wordt uiting gegeven aan de vormen van samenwerking uit het New Public Governance. In een netwerk gaat het om bereiken van zaken die niet door een individuele organisatie alleen bereikt kan worden, maar alleen het resultaat kan zijn van een samenspel van verschillende organisaties (Kenis & Provan, 2008).

Verschillende auteurs komen met een passende definitie van netwerken. Sorensen en Torf (2018) zien een netwerk als een horizontale articulatie van onderlinge afhankelijke, maar met autonome actoren uit de publieke en/ of de private sector. In de definitie van Sorensen en Torf (2018) wordt de nadruk gelegd op het samenwerken tussen verschillende actoren. Echter, wordt hierin het streven naar een gemeenschappelijk doel, zoals bij Veluwe op 1 het geval is, niet meegenomen. Connick en Innes (2003) definiëren een netwerk als een samenwerking dat alle vertegenwoordigers van alle relevante belangen omvat. Ook hier wordt nadruk gelegd op samenwerking tussen verschillende actoren. In tegenstelling tot Sorensen en Torf (2018) kijken Connink en Innes (2003) wel naar de verschillen in belangen. Maar ook Conninck en Innes (2003) gaan niet in op het samen brengen van die verschillende belangen en het streven naar een gemeenschappelijk doel wat Veluwe op 1 wel tracht te doen. Reilly (1998) beschrijft een netwerk als een type probleemoplossingsaanpak waarbij sprake is van een gedeeld streven van overheidsinstanties en betrokken partners. Reilly (1998) gaat met zijn definitie in op het streven naar een gemeenschappelijk doel in tegenstelling tot de voorgaande auteurs. Maar Reilly (1998) beperkt zich hierbij tot het oplossen van problemen. Bij Veluwe op 1 worden ambities nagestreefd, er hoeft geen sprake te zijn van een probleem het kan ook een kans zijn die de deelnemende partijen niet alleen kunnen aanpakken. Provan en Kenis (2007) definiëren een netwerk als een groep van drie of meer juridisch zelfstandige organisaties die samenwerken om niet alleen hun eigen doelen te bereiken, maar ook een gezamenlijk doel. Netwerken kunnen geïnitieerd worden door netwerkleiden zelf, of kunnen gemandateerd of gecontracteerd worden. Provan en Kenis (2007) zien netwerken als een belangrijke vorm van multi-organisatorisch bestuur. Netwerken zorgen voor een efficiënter gebruik van middelen, een grotere capaciteit om complexe problemen aan te pakken en tot betere oplossingen te komen (Provan & Kenis, 2007).

In het vervolg van dit onderzoek zal vastgehouden worden aan de definitie van Provan en Kenis (2007). De definitie van Provan en Kenis is het meest alomvattend en past het best bij de netwerksamenwerking Veluwe op 1. Het netwerk Veluwe op 1 bestaat uit een groep van meer dan drie juridisch zelfstandige organisaties die niet alleen samenwerken om hun eigen doel te bereiken, maar gezamenlijk streven ze naar de ambitie geformuleerd in de VeluweAgenda. Het netwerk Veluwe op 1 zorgt voor een efficiënter gebruik van middelen en vooral voor een grotere capaciteit om complexe problemen aan te pakken en tot betere oplossingen te komen (Provan & Kenis, 2007). De overheid is in dit netwerk een van de deelnemende juridisch zelfstandige organisaties en verdient hierbij geen aparte vernoeming in de definitie zoals in de definitie van

Reilly (1998). Echter, bestaat het netwerk Veluwe op 1 uit verschillende *coalitions of the willing* die een ander van thema en organisatiestructuur kunnen kennen. De definitie van Provan en Kenis (2007) niet is daarom niet per definitie toepasbaar op de verschillende *coalitions of the willing* waar het netwerk uit bestaat.

2.2 Beleidsnetwerk

Het overkoepelende netwerk Veluwe op 1 streeft met haar partners naar een gemeenschappelijke ambitie die is geformuleerd op de VeluweAgenda en kan zich identificeren als een beleidsnetwerk. In beleidsnetwerken is er sprake van nauwe relaties tussen belangengroepen en overheidsinstanties gebaseerd op het uitwisselen van informatie, expertise, vertrouwen en andere beleidsmiddelen (Cairney, 2011; Jordan & Schubert, 1992). Binnen Veluwe op 1 werken private, semi-private en overheidsinstanties samen om de ambitie geformuleerd op de VeluweAgenda te verwezenlijken en wisselen hiervoor informatie en middelen uit. De interacties binnen het beleidsnetwerk als Veluwe op 1 hebben hoofdzakelijke betrekking op overheidsbeleid. Dat is in het geval van Veluwe op 1 het bereiken van de ambitie geformuleerd in de VeluweAgenda (Verbeke et al., 2004). Daarnaast zijn bij beleidsnetwerken vaak over een lange tijd dezelfde actoren betrokken (Jordan & Schubert, 1992). In het geval van Veluwe op 1 is te zien dat vanaf de Samenwerkingsovereenkomst in 2018 nagenoeg dezelfde actoren participeren (Samenwerkingsovereenkomst Veluwe op 1, 2018 & 2021). Binnen een beleidsnetwerk is er een brede consensus over de aard van het beleidsprobleem en de oplossing (Jordan & Schubert, 1992). Veluwe op 1 kent een brede consensus over het doel wat ze nastreven, geformuleerd in de VeluweAgenda. Het voordeel van beleidsnetwerken is dat door de verscheidene betrokken actoren beleidsproblemen en kansen vroegtijdig gesignaleerd kunnen worden en door de betrokkenheid van vele actoren verkrijgt de actie eerdere legitimiteit. Tevens is een beleidsnetwerk flexibel en in staat om tot passende oplossingen te komen. Het voornaamste voordeel van samenwerken in beleidsnetwerken is het uitwisselen van informatie, kennis en middelen wat de beleidsontwikkeling kan bevorderen (Rydin, 2013). Het overkoepelende Veluwe op 1 kan dan wel gezien worden als een beleidsnetwerk, maar de ambitie van de VeluweAgenda wordt bereikt middels *coalitions of the willing*.

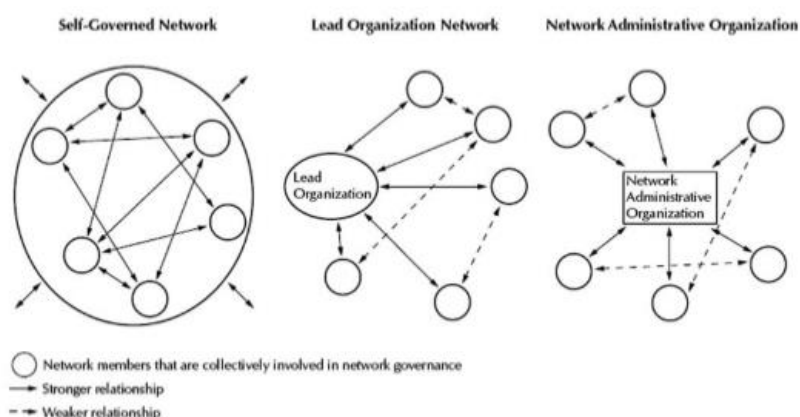
2.3 Issue netwerk

Binnen het netwerk Veluwe op 1 verzamelen deelnemers zich rondom een thema waar zij belang bij hebben en wat tevens bijdraagt aan de ambities geformuleerd op de VeluweAgenda. Rond zo'n thema ontstaat dan een nieuw en vaak kleiner netwerk, ook wel *coalition of the willing*, genoemd. Het uitgangspunt bij een *coalition of the willing* is dat er wordt samengewerkt met de partijen die willen samenwerken. Het gaat bij *coalitions of the willing* om samenwerking vanuit een vraagstuk of opgave (Teisman, 2017). De actoren binnen de *coalitions* zijn verbonden door een *issue*. In dit onderzoek worden de *coalitions* beschouwd als *issue* netwerken. Bij *issue* netwerken vormt een *issue* of een gemeenschappelijke kwestie de basis voor de netwerkvorming (Verbeke et al., 2004). Dit is een concretere opgave dan bij beleidsnetwerken, waar in het geval van Veluwe op 1 een ambitie na gestreefd wordt. Een *issue* netwerk is een groep die kennis deelt en te maken heeft met een aspect van beleid. Binnen een *issue* netwerk is het aantal participanten groot en de toegang open (Cairney, 2011). *Issue* netwerken kennen een wisselende samenstelling van betrokken actoren en een horizontale samenwerking met vage grenzen (Koppenjan, 2006).

2.4 Governance of networks

Of het nou een beleidsnetwerk of een *issue* netwerk betreft, in netwerken is een vorm van governance nodig om ervoor te zorgen dat deelnemers betrokken worden bij het netwerk en de bijbehorende acties. Tevens zorgt governance in netwerken ervoor dat conflicten worden aangepakt en dat het netwerk de middelen efficiënt en effectief gebruikt (Kenis & Provan, 2008). Er zijn verschillende vormen van bestuur in netwerken te onderscheiden, Kenis en Provan (2008) spreken hier van '*governance of networks*'. De governance van een netwerk kan op verschillende manieren worden ingericht: middels een zelfregulerend netwerk, het leiderorganisatienetwerk en een netwerk administratieve organisatie (Kenis & Provan, 2008). Inzicht in de netwerkstructuur en de werking is relevant om zicht te krijgen op de effectiviteit van netwerken. Wanneer het netwerk effectief handelt, is de kans op een succesvol functionerend netwerk groot. In de figuur 3 zijn de verschillende structuren afgebeeld. Omdat de *coalitions of the willing* verschillen van thema, organisatiestructuur et cetera, kan verwacht worden dat er ook variatie is in de vormen van netwerk. De verschillende vormen van governance worden in deze paragraaf nader toegelicht.

Three Governance Forms of Whole Networks



Figuur 3 Governance vormen in netwerken (Kenis & Provan, 2008)

Zelfregulerend netwerk

Een zelfregulerend netwerk is een netwerk waarbij alle partijen een gevoel van eigenaarschap hebben en op gelijke basis participeren in het netwerk. Zelfregulerende netwerken ontstaan wanneer de organisaties die het netwerk vormen, gezamenlijk de beslissingen nemen over hoe het netwerk functioneert (Sydow, Fish, & Provan, 2015). Provan en Kenis (2007) stellen dat een zelfregulerend netwerk wordt beheerd door de netwerkleden zelf, zonder een afzonderlijke bestuurlijke entiteit. Een zelfregulerend netwerk kan sterk gedecentraliseerd zijn, waarbij de meeste of alle netwerkleden op relatief gelijke basis participeren in het proces van bestuur. Er kan ook sprake zijn van een leidende afspiegeling die afhankelijk is van de betrokkenheid en toewijding van de organisaties waaruit het netwerk bestaat. De netwerkdeelnemers zijn zelf verantwoordelijk voor het ontplooiën van netwerkactiviteiten en het beheer van interne en externe netwerkrelaties (Provan & Kenis, 2007).

Leiderorganisatienetwerk

De tweede vorm die Provan en Kenis (2007) onderscheiden betreft een leiderorganisatienetwerk. Leiderorganisatienetwerken zijn netwerken waarin alle organisaties een doel delen, maar waar een krachtigere wellicht grotere organisatie over voldoende middelen en legitimiteit beschikt om een leidende rol te spelen (Sydow, Fish, & Provan, 2015). De leidinggevende organisatie verzorgt de administratie van het netwerk en faciliteert de activiteiten van de lidorganisaties om netwerkdoelen te bereiken (Provan & Kenis, 2007). Het risico bestaat echter dat de leidende organisatie de overhand krijgt in het netwerk en daarmee ook dominant is in het bepalen van de agenda en activiteiten van het netwerk (Kenis & Provan, 2008).

NAO

Een derde vorm is een netwerk administratieve organisatie via het NAO-model. Een NAO is een organisatie die specifiek is opgericht om toezicht te houden op het netwerk (Sydow, Fish, & Provan, 2015). Anders dan het leiderorganisatienetwerk, is de NAO niet één van de partijen die actief is in het netwerk. De NAO is een apart orgaan en heeft netwerkbesturing als haar exclusieve taak (Kenis & Provan, 2008).

Veluwe op 1 als geheel netwerk kan gezien worden als een zelfregulerend netwerk. Veluwe op 1 wordt beheerd door de netwerkleiden zelf. In het dagelijks bestuur van Veluwe op 1, de VeluweBoard, is afhankelijk van de betrokkenheid en toewijding van de VeluweAlliantie, de organisaties waaruit het netwerk bestaat. De VeluweBoard kent geen bevoegdheden en werkt volledig op basis van commitment, vertrouwen, gunnen en enthousiasme (VeluweAlliantie, 2017).

2.4.1 Effectiviteitsfactoren netwerken

Zoals eerder al benoemd hebben de vormen van governance effect op hoe een netwerk effectief kan worden ingericht. Wanneer een netwerk effectief is ingericht heeft het meer potentie om succesvol te functioneren en doelen te bereiken. Succes betreft in dit onderzoek dat de actoren het functioneren van het netwerk en de uitkomsten als gunstig ervaren. Netwerkeffectiviteit wordt in de literatuur gedefinieerd als het bereiken van positieve uitkomsten op netwerkniveau, die niet door individuele deelnemers alleen bereikt kunnen worden (Provan & Kenis, 2007; Popp, et al., 2015). Deze definitie kijkt enkel naar de uitkomsten, maar om deze positieve uitkomsten te bereiken is het van belang als netwerk effectief te functioneren. Provan en Kenis (2007 & 2008) komen met factoren die effectiviteit van het proces binnen een netwerk kunnen beïnvloeden. Hoe de factor het best kan worden ingericht hangt af van de vorm van governance die aanwezig is in het netwerk. De literatuur omschrijft dat de volgende factoren relevant zijn voor het effectief functioneren van netwerken:

Vertrouwen

Vertrouwen tussen de actoren in het netwerk is bepalend voor de effectiviteit en duurzaamheid van netwerken (Kenis & Provan, 2008). Vertrouwen is essentieel omdat actoren in netwerken wederzijds afhankelijk zijn voor het bereiken van ambities en doelen. Zonder vertrouwen kunnen deze doelen niet bereikt worden (Klijn & Koppenjan, 2000). Vertrouwen vergroot de kans dat actoren hun middelen zullen investeren in de samenwerking. Ook stimuleert vertrouwen de uitwisseling van informatie en kennis (Edelenbos, Klijn, & Steijn, 2011).

Voor een zelfregulerend netwerk als Veluwe op 1 is het van belang dat er een hoge mate van vertrouwen is in het gehele netwerk. Er is geen leider die helpt vertrouwen te ontwikkelen en er bijvoorbeeld voor zorgt dat de netwerkliden elkaar spreken, relaties onderhouden worden en middelen uitgewisseld worden. Wanneer dit ontbreekt, zal het netwerk niet effectief zijn omdat vertrouwen de basis is voor samenwerken (Kenis & Provan, 2008). Bij een leiderorganisatienetwerk of een NAO is het essentieel dat er een aantal specifieke vertrouwensrelaties bestaan. Het is bij deze vormen van governance niet nodig dat het vertrouwen breed binnen het netwerk verdeeld is. In een leiderorganisatienetwerk is het belangrijk dat het vertrouwen zich bevindt rondom de organisatieleider. Vertrouwen tussen de leiderorganisatie en de overige partners maakt het handelen van de leiderorganisatie legitiem. Bij een NAO gaat het er om dat de netwerkliden vertrouwen hebben in de NAO en in staat zijn het gedrag van de NAO te monitoren.

Netwerkliden

Naast vertrouwen, heeft ook het aantal deelnemers in het netwerk invloed op de effectiviteit van netwerken, stellen Kenis en Provan (2008). In een netwerk moet het gedrag van de netwerkliden en de relaties tussen de actoren, worden gefaciliteerd en gecoördineerd (Kenis & Provan, 2008; Ansell & Gash, 2007). Hoe meer leden een netwerk heeft, hoe meer aandacht er besteed moet worden aan het faciliteren en coördineren. Het aantal leden in een netwerk heeft effect in de mate waarop deze relaties het best gecoördineerd en gefaciliteerd kunnen worden (Klijn & Koppenjan, 2000).

Een zelfregulerend netwerk is effectief met een klein aantal netwerkliden, omdat het gevoel van vertrouwen en eigenaarschap anders niet geborgd kan worden (Provan & Kenis, 2007). Veluwe op 1 kent echter een groot aantal netwerkliden, waardoor de afstemming en coördinatie volgens Provan en Kenis (2007) bemoeilijkt zal worden. Bij grotere netwerken kan deze coördinatie dan ook beter plaatsvinden middels een leiderorganisatienetwerk of een NAO. Voor een leiderorganisatienetwerk of een NAO is het gemakkelijker groepen te organiseren en te faciliteren (Provan & Kenis, 2007).

Doelconsensus

Doelconsensus houdt in dat ieder netwerklid hetzelfde doel voor ogen heeft. Consensus over het doel zorgt ervoor dat er een mate van toewijding ontstaat, waardoor conflicten gemakkelijker te overbruggen zijn (Provan & Kenis, 2007). Ook zorgt een gezamenlijk doelconsensus ervoor dat netwerksamenwerking niet leidt tot verpolitiseren of ritualisering

(Geuijen, 2014). Het gevaar voor zelfregulerende netwerken is dat het beheer van de relaties vanwege het grote aantal deelnemers te complex wordt, waardoor dit ten koste gaat van de effectiviteit (Provan & Kenis, 2007).

Zelfregulerende netwerken zijn het effectiefst als de doelconsensus hoog is. Wanneer de doelconsensus hoog is zal er weinig sprake zijn van conflict en weet eenieder hoe hij een bijdrage kan leveren aan de doelstellingen (Kenis & Provan, 2008). Bij zelfregulerende netwerken zal er gestreefd moeten worden naar doelconsensus die wellicht verder gaat dan de toewijding van Kenis en Provan (2008) en zal er gestreefd moeten worden naar een netwerkidentiteit (Raab & Kenis, 2009). Bij Veluwe op 1 wordt dit nagestreefd door middel van de VeluweAgenda, waar elk netwerklid zich aan committeert. Bij een lagere doelconsensus is een leiderorganisatienetwerk of een NAO meer geschikt. Een leiderorganisatienetwerk kent een leider die kan bemiddelen als er zich conflicten voordoen over de netwerkdoelen. Een NAO kan op dagelijkse basis werken aan het ontwikkelen en specificeren het netwerkdoel en bemiddelen in conflicten (Kenis & Provan, 2008).

Netwerkcoördinatie

Een netwerk vraagt in een zekere mate om coördinatie, dit kan door het overdragen van competenties aan het netwerk. Provan en Kenis (2007) stellen dat netwerkcompetenties bijdragen aan de duurzaamheid en effectiviteit van een netwerk. De deelnemende organisaties streven naar een doel wat ze niet onafhankelijk kunnen bereiken. Om als netwerk dit gezamenlijke doel te bereiken zijn netwerkcompetenties nodig (Provan & Kenis, 2007). Koppenjan en Klijn (2000) stellen dat netwerkcoördinatie in een netwerk zich kan uiten in formele en informele regels. Regels spelen een belangrijke rol bij het ontwikkelen van duurzame (beleids)processen in netwerken. Regels reguleren het gedrag van de actoren en de verdeling van middelen in het netwerk. Hiermee dragen regels bij aan de interactie in netwerken en daarmee aan het ontwikkelen van beleidsprocessen en het bereiken van resultaten (Klijn & Koppenjan, 2000; Ansell & Gash, 2007). Een andere uiting van netwerkcoördinatie is netwerkcontrole. Raab en Kenis (2009) stellen dat netwerken een controlefunctie nodig hebben om effectief te zijn. In een netwerk is er kans dat partners afhaken, hiermee gaat ook kennis en middelen verloren. Om dit te voorkomen, wordt er steeds meer gekozen voor controle in de vorm van netwerkmanagement. Het netwerkmanagement moet zich richten op het bouwen van sociaal kapitaal om zo een netwerkidentiteit te verkrijgen (Raab & Kenis, 2009).

Als de taak van het netwerk een hoge mate van coördinatie vraagt, zal het belang van netwerkcompetenties groot zijn en is een zelfregulerend netwerk geen effectieve vorm van governance. Verantwoording afleggen wordt in dergelijke situaties lastig, omdat het onduidelijk kan zijn wie waarvoor verantwoordelijk is in de samenwerking (Kenis & Provan, 2008; Bryson, et al., 2015). Een leiderorganisatienetwerk of een NAO is beter in staat om te coördineren en verantwoordelijkheid ligt in de meeste gevallen bij de leiderorganisatie of de NAO (Kenis & Provan, 2008).

De bovenstaande variabelen; vertrouwen, netwerkliden, doelconsensus en netwerkcoördinatie, hebben invloed op de effectiviteit van een netwerk. Mochten de factoren aan de door de auteurs omschreven voorwaarden voldoen, betekent dit dat het netwerk zich effectief kan noemen. Wat opvalt is dat een leider of een NAO in een netwerk kan zorgen voor het opbouwen van vertrouwen, het samenbrengen van netwerkliden, het werken aan een doelconsensus en het netwerk kan coördineren. Veluwe op 1 als geheel netwerk zou gezien kunnen worden als een zelfregulerend netwerk. Veluwe op 1 wordt beheerd door de netwerkliden zelf. Het dagelijks bestuur van Veluwe op 1, de VeluweBoard kent geen bevoegdheden en is afhankelijk van de betrokkenheid en toewijding van de VeluweAlliantie, de organisaties waaruit het netwerk bestaat (VeluweAlliantie, 2017). Volgens Kenis en Provan (2008) zou Veluwe op 1 in deze constructie effectief zijn als het netwerk binnen een klein aantal leden bestaat, er vertrouwen is over het gehele netwerk, de netwerkliden het eens zijn over het doel en de taken van het netwerk een kleine mate van coördinatie verlangen. Maar Veluwe op 1 is echter een groot netwerk wat bestaat uit verschillende deelnetwerken. Deze zogenoemde *coalitions of the willing* kennen ieder een eigen doel, werkwijze en samenstelling. Elke *coalition of the willing* kan dan ook een andere vorm van governance aannemen. In dit onderzoek zal verder ingegaan worden op governance binnen drie van deze deelnetwerken om de efficiëntie van het netwerk Veluwe op 1 te achterhalen.

2.5 Waarom sectoroverstijgend samenwerking binnen netwerken?

Netwerken zijn vormen van sectoroverstijgende samenwerking (Bryson et al., 2015). Het samenwerken binnen netwerken kent meerdere voordelen. Zo zorgt de samenwerking in netwerk ervoor dat de middelen en kennis niet in één organisatie worden gehouden. Waardoor de individuele organisaties elkaars krachten vergroten. Tevens worden de risico's verdeeld over de betrokken organisatie waardoor de creativiteit en innovatie wordt bevorderd. Een netwerk zorgt ook voor een efficiënter gebruik van middelen en biedt de mogelijkheid schaalvoordelen

te behalen. Doordat organisaties samenwerken verkrijgen ze meer kracht. Hierdoor is een netwerk in staat meer druk uit te oefenen wegens een grotere politieke invloed en kan het een grotere gemeenschap aanspreken door de diversiteit aan netwerkliden. Daarnaast zijn netwerken flexibel waardoor ze beter in staat zijn met onvoorziene problemen om te gaan (Popp, et al., 2015).

Samenwerking wordt om de bovenstaande redenen vaak gezien als de manier om complexe problemen aan te pakken. Maar Bannink en Bosselaar (2018) stellen dat samenwerkingsverbanden niet altijd succesvol zijn. Samenwerking is nodig als er verschillende soorten kennis en perspectieven nodig zijn om een doel te bereiken. Maar juist deze verschillende soorten kennis en perspectieven maken samenwerking moeilijk. Deelnemende partijen blijken niet altijd in staat te zijn om het algemeen belang boven het persoonlijk belang te stellen. In zulke gevallen wordt samenwerking eerder een probleem dan een oplossing. De verschillende kennis en perspectieven moeten op elkaar aangepast worden. Bosselaar en Bannink (2018) stellen dat dit een ingewikkeld proces is, omdat het eigen perspectief door de afzonderlijke organisaties als het meest belangrijk gezien wordt. De verschillende perspectieven op het doel en de manier om het doel te bereiken roept ook de vraag op wie het mag uitvoeren, wie de beschikking krijgt over de middelen et cetera. Een andere probleemfactor zijn cultuurverschillen. Diverse actoren kennen verschillende werkwijzen, benaderingen en middelen om een probleem aan te pakken wat de samenwerking kan bemoeilijken. Daarnaast kunnen praktische en organisatorische zaken samenwerking in de weg staan. Er kan bijvoorbeeld veel tijd en energie in een samenwerking zitten, waardoor de kans bestaat dat het gemeenschappelijke doel naar de achtergrond verschuift (Bannink & Bosselaar, 2018). Bannink en Bosselaar (2018) komen dan ook met een andere definitie van samenwerking: *‘Het (actief) bundelen van inzet, middelen en kennis door personen of organisaties met het oogmerk van de partners om hun doelen effectiever en/of doelmatiger te realiseren’*

Bannink en Bosselaar (2018) stellen dat er geen ‘wij’ is waarin we allemaal vertegenwoordigd zijn. Collectiviteit van actoren die zich bezighouden met het gezamenlijk oplossen van problemen, bestaat niet volgens Trommel en Bannink (2019). Er geen sprake van gemeenschap en van een gedeeld begrip van een probleem (Bannink & Trommel, 2019). Gemeenschappelijkheid of collectiviteit is geen gegeven, het moet gecreëerd worden, dit maakt de samenwerking complex (Bannink, 2019).

2.6 Samenwerking in netwerken

Samenwerken binnen netwerken kent voordelen, maar is niet gemakkelijk. Ansell en Gash (2007) bieden een raamwerk om samenwerking in netwerken te analyseren. Wanneer een samenwerking aan de kritische voorwaarden voor samenwerking voldoet, is de kans groot dat het een potentieel duurzaam netwerk betreft. Naast effectiviteit, heeft ook succesvolle samenwerking effect op het succesvol functioneren van een netwerk.

2.6.1 Succesvol samenwerken

Ansell en Gash (2007) onderscheiden de onderstaande voorwaarden die essentieel zijn voor een succesvolle samenwerking. Tevens bieden Ansell en Gash (2007) factoren die een succesvol samenwerkingsproces bepalen.

Kritische voorwaarden voor samenwerking

Gelijkwaardig in middelen en machten

Om goed samen te kunnen werken is het allereerst noodzakelijk dat de betrokken actoren gelijk zijn in middelen en machten. De verschillende actoren in de samenwerking moeten over voldoende middelen beschikken om op gelijke voet met andere actoren deel te nemen aan het proces. Is dit niet het geval dan is er kans op manipulatie door de sterkere actoren (Ansell & Gash, 2007).

Stimulansen om te participeren

Ansell en Gash (2007) benoemen daarnaast dat wegens het grotendeels vrijwillige karakter van deelname aan netwerken het belangrijk is inzichtelijk te krijgen waarom actoren deelnemen. Volgens Ansell en Gash (2007) is het voor een succesvolle samenwerking van belang dat deze stimulansen overeenkomen. Wanneer deze stimulansen in het netwerk verschillen, zal dit effect hebben op het succes van de samenwerking (Ansell & Gash, 2007).

Eerdere ervaringen met samenwerken

Tevens stellen Ansell en Gash (2007) en Bryson et al (2015). dat de voorgeschiedenis van de samenwerking tussen de betrokken partijen inzicht kan geven in hoe de samenwerking zal verlopen. Een goede samenwerking in het verleden kan een samenwerking bevorderen. De rol van eerdere relaties of eerdere netwerken is van belang, omdat zo de betrouwbaarheid in partners wordt bevestigd. Ook komen uit deze voorgaande samenwerkingen drijfveren voort om nog een keer samen te werken (Bryson, et al., 2015). Echter, kan een conflict in het verleden de samenwerking bemoeilijken (Ansell & Gash, 2007).

Participatieve inclusiviteit

Een andere samenwerkingscriteria die Ansell en Gash (2007) benoemen, is participatieve inclusiviteit. Dit houdt in dat alle belanghebbenden betrokken zijn. Het proces tot deelnemen moet open en inclusief zijn en iedere groep moet het gevoel hebben gehad dat zij betrokken zijn geweest bij het proces. Ook kritische deelnemers moeten betrokken worden, het uitsluiten van kritische stakeholders is een belangrijke reden voor mislukking. Een brede inclusie zorgt voor legitimiteit van het proces. Omdat de belanghebbenden de mogelijkheid hebben om met andere te overleggen over beleidsresultaten waardoor het resultaat breed gedragen zal worden (Ansell & Gash, 2007).

Helderheid in regels

Daarnaast bieden duidelijke en consequent toegepaste regels zekerheid op een eerlijk, rechtvaardig en open proces (Ansell & Gash, 2007). Hierbij sluiten Ansell en Gash (2007) aan bij de visie van Koppejan en Klijn (2000) dat interactie binnen netwerken tot formele en informele regels zal leiden. Ook Bryson et al (2015) zien het belang van informele en formele regels in een samenwerking. Zij zien vooral voordeel bij formele afspraken, omdat daarmee verantwoording overgedragen wordt. Het ontbreken van formele afspraken kan de samenwerking bemoeilijken, vooral wanneer er geen manager of bestuurder is die kan bijdragen aan het opbouwen van een collectief (Bryson, et al., 2015).

Formele planning

Bryson et al. (2015) komen met een aanvullende factor op Ansell en Gash (2007), namelijk een formele planning. Volgens een Bryson et al. (2015) is een formele planning noodzakelijk voor een succesvolle samenwerking. Een formele planning vereist een omschrijving van de missie, doelstellingen, rollen, verantwoordelijkheden en de fasen en stappen die bij zullen dragen aan de implementatie (Bryson, et al., 2015).

Leiderschap

De andere variabele die Ansell en Gash (2007) onderscheiden is leiderschap. In de literatuur wordt veel gesproken over de noodzaak van leiderschap in netwerken. Leiderschap zal een effectieve samenwerking bevorderen, zoals ook te zien in de effectiviteitsfactoren van Provan en Kenis (2007). Leiderschap maakt het mogelijk dat de verschillende actoren in een sectoroverstijgende samenwerking als geheel resultaten bereiken (Bryson, et al., 2015; Popp, et al., 2015). Leiderschap wordt beschouwd als een essentieel ingrediënt om partijen te verenigen

en hen door moeilijke momenten in het samenwerkingsproces te loodsen. Leiderschap is cruciaal voor het stellen en handhaven van duidelijke spelregels, het opbouwen van vertrouwen, het faciliteren van dialoog en het verkennen van wederzijdse voordelen (Ansell & Gash, 2007; Dobberstein, 2016). Daarmee is leiderschap essentieel in het bereiken van een succesvol samenwerkingsproces. Een cruciale taak voor de leider is het beheersen van de spanningen en de verenigde identiteit benadrukken. Hierdoor zorgt de netwerkleider ervoor dat de samenwerking niet bezwijkt (Bryson, et al., 2015). Bannink en Bosselaar (2019) geven een voorbeeld van een leider in een netwerk. Bannink en Bosselaar (2018) noemen deze sleutelfiguur 'De Dinges'. 'De Dinges' is een strateeg en weet dat hij andere nodig heeft om zijn eigen vraagstukken aan te pakken. Daarom zoekt 'De Dinges' vanuit zijn eigen visie aansluiting op de visie van mogelijke partners. 'De Dinges' besteedt veel tijd en energie aan het verbinden van partijen en het faciliteren van relaties. 'De Dinges' belangrijk voor het scheppen van de voorwaarden om tot samenwerken te komen (Bannink & Bosselaar, 2018). In het netwerk Veluwe op 1 kan het VeluweTeam als organisatie die verbindt, coördineert, initieert, en inspireert, gezien worden als een soort 'Dinges'. Alleen is het VeluweTeam geen 'Dinges' die zijn eigen vraagstuk wil aanpakken, maar werkt ze op basis van het collectief.

Samenwerkingsproces

De bovenstaande factoren zijn essentieel om tot een succesvol samenwerkingsproces te komen. Ansell en Gash (2007) stellen dat het samenwerkingsproces niet lineair is, maar cyclisch. Het samenwerkingsproces is afhankelijk van de cyclische relatie tussen *face to face* dialoog, betrokkenheid, gedeeld begrip en korte-termijn winsten (Ansell & Gash, 2007). Wanneer het samenwerkingsproces succesvol wil laten verlopen moet continu aandacht worden besteed aan de onderstaande punten:

Face to face dialoog

In een samenwerking is allereerst communicatie tussen de verschillende organisaties noodzakelijk om gezamenlijke doelen te bereiken (Bryson, et al., 2015). De dialoog is de kern van het proces van het opbouwen van vertrouwen, wederzijds respect, gedeeld begrip en betrokkenheid (Ansell & Gash, 2007). Een dialoog is een vorm van gesprek wat de netwerkleiden met elkaar hebben. Dit kan bijvoorbeeld een vergadering of periodiek overleg zijn. In tijden van de COVID-19 pandemie is te zien dat *face to face* dialoog steeds vaker online plaatsvindt.

Vertrouwen

Het tweede punt betreft vertrouwen. Net als bij de netwerkeffectiviteit van Provan en Kenis (2008), stellen Ansell en Gash (2007) en Bryson et al. (2015) dat vertrouwen in een samenwerking noodzakelijk is. Het opbouwen van vertrouwen is een tijdrovend proces, maar noodzakelijk voor het bereiken van een geslaagde samenwerking. Leiders zullen volgens Ansell en Gash (2007) bij moeten dragen aan het opbouwen van vertrouwen in een netwerk. Het opbouwen van vertrouwen is een constante vereiste voor succesvolle samenwerking, hier moet dan ook constant aandacht aan besteed worden (Bryson, et al., 2015).

Betrokkenheid

Het derde punt voor een succesvol samenwerkingsproces betreft betrokkenheid. Betrokkenheid bij het proces betekent dat men ervan overtuigd is dat samenwerken de beste manier is om wenselijke beleidsresultaten te bereiken (Ansell & Gash, 2007). Betrokkenheid draagt tevens bij aan het opbouwen van legitimiteit. In de context van samenwerking is er zowel sprake van interne als externe legitimiteit. Interne legitimiteit betreft de betrokkenheid onder de actoren. Externe legitimiteit is dat het samenwerkingsproces ook door buitenstaanders als legitiem wordt gezien (Bryson, et al., 2015).

Gedeeld begrip

Als laatste is gedeeld begrip van belang in het samenwerkingsproces. Net als Provan en Kenis (2008) met de doelconsensus noemen ook Ansell en Gash (2007) en Bryson et al (2015) een gedeeld begrip essentieel voor het samenwerkingsproces. Op een bepaald punt in de samenwerking moeten de belanghebbenden een gedeeld begrip ontwikkelen over wat zij gezamenlijk kunnen bereiken of gezamenlijk vinden (Ansell & Gash, 2007). Deze overeenstemming geeft tevens de onderlinge afhankelijkheid van de belanghebbenden weer (Bryson, et al., 2015).

Korte termijn winsten

Tussentijdse resultaten kunnen essentieel zijn in een samenwerking. Een samenwerking komt eerder tot stand wanneer de mogelijke doelen en voordelen van samenwerking relatief concreet zijn en wanneer *small wins* uit de samenwerking zichtbaar zijn. Deze kleine successen zorgen voor vertrouwen in de samenwerking waardoor vertrouwen en betrokkenheid wordt gestimuleerd (Ansell & Gash, 2007).

2.7 Rol van overheidspartijen in netwerken in belemmerende en faciliterende zin

Wat opvalt binnen het samenwerkingsnetwerk Veluwe op 1 is dat er veel overheden betrokken zijn. De overgang naar het New Public Governance paradigma, nieuwe maatschappelijke vraagstukken en nieuwe taken en bevoegdheden stellen hogere eisen aan de uitvoeringskracht van overheden. Omdat overheden dit niet alleen kunnen worden steeds vaker samenwerkingen opgezocht, maar de rol van de overheid in samenwerkingsvormen kan verschillen (Boogers, 2014). Overheden hebben er in de netwerksamenwerking Veluwe op 1 voor gekozen om hun taken uit te voeren in samenwerking met andere actoren. De overheid moet zich in deze netwerken onthouden van hiërarchische sturingsmechanismen en op een indirecte manier de samenwerking faciliteren, ondersteunen en stimuleren (De Rynck, Temmerman, & Voets, 2018). De rol van overheden in netwerk kan echter faciliterend en belemmerend werken. Dit heeft effect op het succesvol functioneren en de potentiële duurzaamheid van een netwerk. In deze paragraaf zullen deze belemmerende en faciliterende factoren worden besproken.

Belemmerende en faciliterende factoren van overheidspartijen

Unieke middelen

Overheden hebben unieke middelen tot hun beschikking die bij dragen aan het bereiken van unieke doelen. Overheden hebben een speciale positie door hun omvangrijke budgetten, personeel, speciale bevoegdheden, toegang tot de media, monopolie op geweld en democratische legitimiteit. Deze middelen kunnen het netwerk stimuleren in het bereiken van de gezamenlijke doelen (Klijn & Koppenjan, 2000).

Democratische legitimiteit

Sorensen en Torfing (2018) stellen dat netwerken een bijdragen aan het bevorderen van integratieve, participatieve en deliberatieve vormen van democratie. Netwerken lopen zonder de betrokkenheid van overheden het risico privébelangen te behartigen en tegen het algemeen belang in te gaan. Het betrekken van overheidsinstanties in netwerken zorgt ervoor dat het algemeen belang in netwerken vertegenwoordigd blijft en dat de besluitvorming in netwerken gedemocratiseerd wordt (Sorensen & Torfing, 2018). Een netwerk is democratisch verankerd als het wordt gecontroleerd door democratisch gekozen politici die in staat zijn invloed uit te oefenen op de beleidsprocessen binnen het netwerk. Daarnaast is het van belang dat burgers in staat moeten zijn de openbaar beschikbare verslagen vanuit het netwerk in te zien en er vraagtekens bij te zetten (Sorensen & Torfing, 2009).

Afhankelijkheid

De overheid heeft macht en dat kan een positieve bijdrage leveren aan het netwerk, maar haar positie kent ook enkele beperkingen. De taken van de overheid vergen namelijk in hoge mate afhankelijkheid, aldus Klijn en Koppenjan (2000). Bepaalde actoren zijn van bij belang voor het functioneren van de overheid. Dat kan ervoor zorgen dat overheidspartijen impliciet gedwongen worden met bepaalde partners samen te werken. Tevens zijn overheden afhankelijk van de politieke wil en mogen ze niet afwijken van het vooraf vastgestelde beleid. Wanneer de politiek positief tegenover netwerken staat, zal de bijdrage vanuit de overheid eerder faciliterend dan belemmerend zijn. Wanneer de politiek weinig belang ziet in netwerken, zal de overheid waarschijnlijk een minder faciliterende houding innemen (Klijn & Koppenjan, 2000).

Voorbeeldfunctie

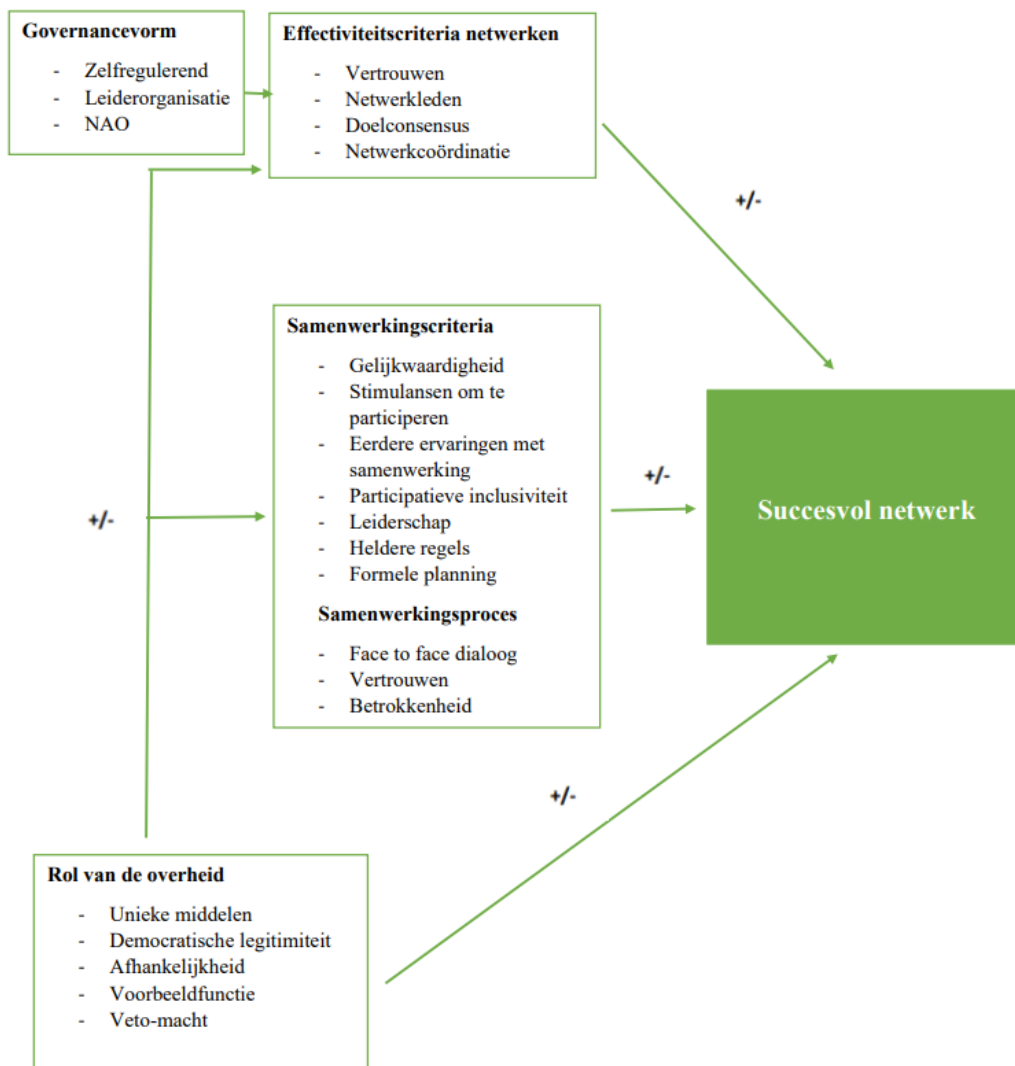
Ook stellen Klijn en Koppenjan (2000) dat overheden een voorbeeldfunctie hebben en zijn gebonden aan normen en regels, waardoor strategisch handelen ingewikkeld is. Vanwege het publieke karakter en de democratische controle, worden er meer eisen gesteld aan het handelen van de overheid, de overheid staat altijd in de aandacht van de media. Van de overheid wordt niet alleen verwacht dat zij doeltreffend en efficiënt functioneert. Haar optreden moet ook legitiem zijn, worden gesteund door politici en politieke partijen, en er moet maatschappelijke acceptatie zijn (Klijn & Koppenjan, 2000).

Veto-macht

Koppenjan en Klijn (2000) stellen dat actoren machtsposities kunnen hebben in netwerken. Deze actoren kunnen een proces blokkeren door uit het netwerk te stappen of hun middelen niet beschikbaar te stellen. Overheden hebben omvangrijke budgetten, personeel, speciale bevoegdheden et cetera. Vaak zijn deze middelen noodzakelijk voor het bereiken van doelen. Overheden beschikken daarom in netwerken vaak over veto-macht. De veto-macht van de overheid is in strijd met het belang aan gelijkwaardigheid in middelen en machten van Ansell en Gash (2007).

2.8 Conclusie

Op basis van de literatuur kan geconcludeerd worden dat welke vorm van governance een netwerk kent, doorwerking zal hebben op de effectiviteit van een netwerk. Om als netwerk succesvol te functioneren moet er naast dat het netwerk effectief is ook succesvol worden samengewerkt. Ook overheden hebben invloed op het functioneren van netwerken. Wat opvalt is dat de literatuur zich voornamelijk focust op de positieve kant van samenwerking en netwerken. Bannink en Bosselaar (2018) zijn een van de weinige auteurs die ook een kritische noot over samenwerking durven te uiten. In figuur 4 is een conceptueel model geschetst met variabelen die een succesvol functionerend netwerk kunnen beïnvloeden. De variabelen omschreven in het conceptueel model vormen de basis voor dit onderzoek waarin onderzocht wordt of Veluwe op 1 gedefinieerd kan worden als een duurzaam netwerk.



Figuur 4 Conceptueel model

3. Methodologisch kader

In dit hoofdstuk wordt de onderzoekopzet van deze thesis uiteengezet. Er zullen methodologische keuzes worden gemaakt en verantwoord. Allereerst zal beargumenteerd worden waarom er is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode (3.1). Daarnaast zal een onderbouwing worden gegeven van de gemaakte keuzes in het onderzoek, bijvoorbeeld ten aanzien van het selecteren van cases en het benaderen van de respondenten. Tevens zal ingegaan worden op de betrouwbaarheid en validiteit binnen het onderzoek en worden de te onderzoeken variabelen in dit hoofdstuk geoperationaliseerd.

3.1 Onderzoeksdesign

De provincie Gelderland wil graag antwoord op de vraag: *‘Is Veluwe op 1 als een duurzaam netwerk te beschouwen en welke faciliterende en belemmerende factoren verklaren dit?’*. Om antwoord te verkrijgen op de bovenstaande onderzoeksvraag wordt gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Een kwalitatieve onderzoeksmethode maakt het mogelijk recht te doen aan de context van het netwerk en de positie van de verschillende actoren (Verhoeven, 2014). Er is een gedetailleerd beeld van de ervaringen nodig om het functioneren van het netwerk in kaart te kunnen brengen en zo de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden. Een kwalitatief onderzoek is in staat betekenis te geven aan gebeurtenissen en activiteiten. Aangezien voor de beantwoording de onderzoeksvraag subjectieve informatie nodig is, is het van belang kwalitatief onderzoek uit te voeren (Baarda, et al., 2013). Om de centrale vraag in dit onderzoek te kunnen beantwoorden, is onderzocht of de theorie gebaseerde succescriteria in de samenwerkingsverbanden binnen Veluwe op 1 voorkomen. De methode is dan ook als deductief te omschrijven (van Thiel, 2020).

3.2 Selectie van cases

De samenwerking binnen het netwerk Veluwe op 1 vindt plaats binnen *coalitions of the willing* en het overkoepelende Veluwe op 1 zorgt voor de samenhang. Om een beeld te verkrijgen van het succes of het falen van het functioneren van netwerk dient inzicht verkregen te worden in de effectiviteit, de samenwerking en de rol van de overheid in het netwerk. In deze studie wordt dit onderzocht aan de hand van drie *coalitions* uit het netwerk Veluwe op 1, omdat de samenwerking op dat niveau plaatsvindt.

Tabel 1 Selectie van cases

Cases	Doel	Overeenkomsten	Verschillen
Vitale Vakantieparken	Revitalisering van de kampeer- en bungalowparken op de Veluwe.	Vanaf de begintijd betrokken bij Veluwe op 1.	- Bestond al voordat Veluwe op 1 bestond. - Zowel gemeente als provincie in de kern van het netwerk.
Routebureau Veluwe	Ontwikkelt en beheert de Veluwe brede routenetwerken voor wandelen, fietsen en paardrijden.	Vanaf de begintijd betrokken bij Veluwe op 1.	- Ontstaan vanuit de VeluweAlliantie. - Enkel gemeenten in kern van het netwerk.
Grondeigenaren Overleg Veluwe	Zet zich in voor natuur- en cultuurbehoud. Daarnaast wil het Grondeigenarenoverleg zich inzetten voor een collectief partnerschap in het toeristisch-recreatief product Veluwe.	Vanaf de begintijd betrokken bij Veluwe op 1.	- Ontstaan naast Veluwe op 1. - Verschillende grondeigenaren in de kern van het netwerk.

Voor dit onderzoek zijn de *coalitions*. Vitale Vakantieparken, Routebureau Veluwe en Grondeigenarenoverleg Veluwe geselecteerd, zoals toegelicht in tabel 1. In overeenstemming met de opdrachtgever is voor deze drie *coalitions* gekozen, omdat ze ieder een andere ontstaansgeschiedenis en daarmee een andere band met het overkoepelende Veluwe op 1 kennen. Tevens behandelen ze een ander thema wat bijdraagt aan de ambitie van Veluwe op 1. Daarnaast kennen de geselecteerde *coalitions* allen een andere samenstelling van stakeholders. De selectie is gebaseerd op een ‘*most different cases design*’. Dit betekent dat de geselecteerde cases van elkaar verschillen (van Thiel, 2020). Deze variatie maakt dat er verschillende perspectieven binnen het netwerk Veluwe op 1 in deze vergelijkende gevalsstudie meegenomen worden, waardoor de betrouwbaarheid wordt vergroot. Wel zijn alle drie de *coalitions* gestart in de begint van Veluwe of al vanaf het begin bij Veluwe op 1 betrokken. Door *coalitions* te selecteren die al langer actief en betrokken zijn, ontstaat ook de mogelijkheid zicht te krijgen op het functioneren door de tijd heen. Er zal onderzocht worden of het functioneren van de bovenstaande casussen als succesvol kan worden gedefinieerd aan de hand van de succesvoorwaarden omschreven in het theoretisch kader. Mochten de geselecteerde *coalitions* als succesvol gedefinieerd worden, dan betekent dat het netwerk Veluwe op 1 potentieel duurzaam is.

3.3 Selectie van respondenten

In samenspraak met de opdrachtgever vanuit de provincie Gelderland is gezocht naar respondenten die een actieve rol hebben gespeeld in de opstart van het netwerk Veluwe op 1 en relevante actoren vanuit de geselecteerde *coalitions*. Er zijn vier respondenten uit de start van het netwerk Veluwe op 1 benaderd voor de beantwoording van de tweede deelvraag: ‘*Hoe is het samenwerkingsnetwerk Veluwe op 1 ontstaan?*’. Dit betreft personen die een sleutelpositie vervulde in de begintijd van de Veluwse samenwerking vanaf het wegvallen van de Veluwecommissie in 2011 tot de nieuwe Samenwerkingsovereenkomst in 2021. Deze respondenten kunnen inzicht geven in de interpersoonlijke relevante momenten in het ontstaan van Veluwe op 1.

Tevens zijn respondenten vanuit de geselecteerde *coalitions* benaderd. Vanuit elke *coalition* zijn minimaal vier relevante actoren bevraagd. De respondenten komen uit het netwerk van de provincie Gelderland. Aan de hand van de sneeuwbalmethode zijn aanvullende respondenten benaderd. De geselecteerde respondenten hebben een belangrijk rol gespeeld in de *coalition* en/of ervaring met samenwerking binnen de *coalition*. De benaderde respondenten zijn al langer betrokken bij de *coalition*, zodat ze over een goed beeld van de samenwerking beschikken. Tevens is gezorgd voor een variatie aan respondenten. Zo is binnen het programma Vitale Vakantieparken iemand vanuit de stuurgroep, personen uit het programmateam en een ambtelijke coördinator bevraagd. Vanuit het Routebureau zijn de oprichters van het Routebureau Veluwe, de huidige programmamanager en twee betrokken ambtenaren geïnterviewd. Vanuit het Grondeigenaren Overleg is met betrokken grondeigenaren vanuit gemeenten en verschillende organisaties gepraat. Zo is getracht een zo breed mogelijk beeld van de *coalition* en de samenwerking binnen de *coalition* te verkrijgen. De lijst van respondenten is te vinden in Bijlage A.

3.4 Methoden van dataverzameling

Middels een documentstudie aangevuld met diepte-interviews zal een beeld verkregen worden van het ontstaan en het functioneren van het netwerk Veluwe op 1. De intermenselijke kant in een samenwerking is essentieel. Intermenselijk contact zorgt dat een netwerk kan ontstaan en dat een netwerk werkt. Daarom zal de documentstudie aangevuld worden met diepte-interviews.

Documentstudie

Door de documentstudie is getracht een beeld te verkrijgen van het netwerk Veluwe op 1 en het ontstaan van het netwerk. De documentstudie heeft bijgedragen aan het schetsen van een tijdsbeeld van het opheffen van de Veluwecommissie in 2011 tot aan de nieuwe Samenwerkingsovereenkomst in 2021. Tevens zijn documenten geraadpleegd om een beeld te verkrijgen van het functioneren van geselecteerde *coalitions*. De documenten die zijn meegenomen in dit onderzoek betreffen producten met een communicatieve functie zoals, brieven, notities, beleidsmemo's en beleidsdocumenten (Reulink & Lindeman, 2005). Middels de contactpersonen binnen de provincie Gelderland, archieven van de provincie, internet en het raadsinformatiesysteem is documentatie opgevraagd over Veluwe op 1 en de drie geselecteerde *coalitions*. Omdat documentstudie gevoelig is voor interpretatie van de onderzoeker en intermenselijke aspecten niet aan kan tonen, is de documentstudie aangevuld met diepte-interviews (van Thiel, 2020).

Diepte-interviews

Diepte-interviews hebben de documentstudie aangevuld en de waaromvraag en het gevoel aan het licht gebracht (van Thiel, 2020). Interviews hebben de intermenselijk kant laten zien, die essentieel is voor samenwerking. De interviewvragen zijn vanuit de theorie geoperationaliseerd in concrete vragen te vinden in Bijlage B. De interviews hadden een semigestructureerd karakter. Dit houdt in dat voorafgaand aan de interviews een leidraad met open vragen op basis van de theorie en documentstudie was opgesteld, maar dat de respondent tijdens het gesprek vrij was zijn of haar eigen verhaal te vertellen (van Thiel, 2020).

De respondenten die bevraagd zijn over de tweede deelvraag: '*Hoe is het samenwerkingsnetwerk Veluwe op 1 ontstaan?*' zijn voornamelijk bevraagd over de documentstudie. Deze interviews zijn een aanvulling en verdieping van de documentstudie. De respondenten vanuit de geselecteerde *coalitions* zijn naast de vragen ter aanvulling van de documentstudie ook vragen gebaseerd op de theorie gesteld. Hiermee is een empirisch beeld verkregen van hoe de *coalitions* zijn ontstaan, hoe de samenwerking binnen de *coalitions* verloopt en welke factoren verklarend zijn voor het functioneren van de *coalition*.

Wegens de COVID-19 omstandigheden zijn de meeste interviews online afgenomen middels de programma's Microsoft Teams en Google Meet. Voorafgaand aan ieder interview is aan de geïnterviewde toestemming gevraagd voor opname van het gesprek. De interviews zijn met een voicerecorder opgenomen. Vervolgens is een volledig transcript van het interview opgesteld. Dit voorkomt dat (waardevolle) informatie verloren gaat. Omdat diepte-interviews gevoelig zijn voor interpretatie van de onderzoeker zijn de transcripten ter verificatie naar de geïnterviewde gestuurd.

3.5 Methode van analyse

Vergelijkende gevalsstudie

Door een inhoudsanalyse is inzicht verkregen in het functioneren van de verschillende geselecteerde *coalitions* om daarmee een beeld te krijgen van het functioneren binnen Veluwe op 1. Een inhoudsanalyse is een methode om schriftelijke, mondelinge of visuele communicatieboodschappen te analyseren (Elo & Kyngäs, 2007). De inhoudsanalyse is onderdeel van een vergelijkende gevalsstudie. In dit onderzoek is door middel van een documentstudie en diepte-interviews de effectiviteit, samenwerking en de rol van overheden binnen de drie geselecteerde *coalitions* onderzocht. Er is zo getracht een zo volledig mogelijk beeld te verkrijgen van de het functioneren van de drie *coalitions* binnen Veluwe op 1 (Verhoeven, 2014; van Thiel, 2020; Baarda, et al., 2013).

Om de documentstudie en de diepte-interviews, te analyseren is gebruik gemaakt van codes. In dit onderzoek is deductief gecodeerd, de gebruikte codes zijn gelijk aan de indicatoren in de operationalisatie te vinden in tabel 2. Daarnaast is ook inductief gecodeerd om eventuele overige bepalende factoren voor het functioneren van het netwerk te onderscheiden (Verhoeven, 2014). Bij het interpreteren van de data is onderzocht of de geselecteerde *coalitions* volgens de literatuur effectief zijn en een succesvolle samenwerking kennen, en het netwerk Veluwe op 1 zich potentieel duurzaam mag noemen. Om de resultaten te kunnen vergelijken zijn scores toegekend aan de variabelen. De scores zijn opgesteld op basis van wat de meeste respondenten over de variabele aangaven. Het algehele beeld is gebruikt om een oordeel over het netwerk Veluwe op 1 te kunnen geven.

3.6 Betrouwbaarheid en validiteit

Onder betrouwbaarheid van onderzoek wordt de mate waarin het onderzoek vrij is van toevallige fouten verstaan (van Thiel, 2020). Validiteit in een onderzoek betekent dat de gemeten waarden overeenkomen met de werkelijke waarden (Verhoeven, 2014). In dit onderzoek is op verschillende manieren getracht validiteit en betrouwbaarheid na te streven.

Een risico voor de validiteit en generaliseerbaarheid in dit onderzoek is dat er gebruik is gemaakt van een gering aantal onderzoekseenheden uit het netwerk Veluwe op 1 (van Thiel, 2020). Er is sprake van een relatief kleine steekproef waarmee de kans op een al omvattende weerspiegeling van de realiteit wordt verkleint. In dit onderzoek zijn enkel drie *coalitions* binnen het netwerk Veluwe op 1 onderzocht en daarbinnen steeds maar vier respondenten bevroegd. De generaliseerbaarheid van dit onderzoek is dan ook niet alleen binnen maar ook buiten Veluwe op 1 zeer gering. Dat betekent dat niet met zekerheid uitspraken gedaan kunnen worden over het netwerk Veluwe op 1. Er zijn slechts drie cases onderzocht waardoor de analyse, conclusie en aanbevelingen alleen geldig zijn voor de drie cases en hun visie op Veluwe op 1. De resultaten uit dit onderzoek kunnen niet zomaar worden toegepast op andere netwerken. Maar door meerdere cases te bestuderen is het wel mogelijk bepaalde patronen te ontdekken die van toepassing kunnen zijn op het gehele netwerk Veluwe op 1. Daarnaast maakt de selectie van meerdere cases het mogelijk eventuele verschillen binnen het netwerk inzichtelijk te maken.

Doordat de onderzoeker in dit onderzoek veel en vaak in contact komt met het onderzoeksonderwerp ontstaan er risico's van subjectiviteit en selectiviteit. Dit kan tot een verstoring in de validiteit leiden (van Thiel, 2020). Om onjuiste interpretaties te voorkomen, is het onderzoek daarom regelmatig afgestemd met de begeleider vanuit de provincie Gelderland, mede studenten en de begeleider vanuit de Radboud Universiteit om een kritische en een andere blik op het onderwerp te verkrijgen. Zo is getracht de blik van de onderzoeker scherp te houden en subjectiviteit en selectiviteit te voorkomen.

In onderzoek is rekening gehouden met de zogenoemde *confirmation bias*, dat inhoudt dat een onderzoeker de data anders interpreteert dan de respondent (van Thiel, 2020). Om deze *bias* te voorkomen zijn alle interviews getranscribeerd en ter verificatie naar de respondenten gestuurd. In de resultaten zijn citaten opgenomen die de transparantie in het onderzoek vergroot en de betrouwbaarheid ten goede komt.

De kans op beïnvloeding door toevalligheden is gereduceerd door zeer zorgvuldig om te gaan met de dataverzamelmethode en het dataverzamelingsproces goed te documenteren (Baarda, et al., 2013). Door voornamelijk deductief te coderen is ook bij de analyse gedacht aan betrouwbaarheid. Deductief coderen maakt het voor eventueel vervolgonderzoek mogelijk de werkwijze te herhalen. Dit maakt dat het onderzoek, zo ver dat mogelijk is voor kwalitatief onderzoek, reproduceerbaar is (van Thiel, 2020).

3.7 Operationalisatie

Operationaliseren is het meetbaar maken van concepten. De concepten vanuit het theoretisch kader zijn in tabel 2 uiteengezet en gemeten aan de hand van variabelen. In de operationalisatie zijn enkele variabele samengevoegd tot één code omdat deze op dezelfde wijze gemeten kunnen worden. In tabel 2 zijn allerleerst de concepten genoemd die volgens de theorie het inzicht kunnen geven in het functioneren van een netwerk. Bij het concept samenwerking zijn tevens variabelen opgenomen die de effectiviteit van een netwerk kunnen bepalen. De variabelen zijn kenmerken van de concepten. De specificaties van de concepten zijn in de derde kolom weergegeven. De indicatoren zijn uitingen van de concepten. Wanneer er bijvoorbeeld overeenstemming is over het doel (indicator), is doelconsensus (variabele) aanwezig in het netwerk. De indicatoren zijn omgezet in interviewvragen waarmee de aanwezigheid en de verschijningsvorm van variabelen gemeten en inzichtelijk gemaakt kan worden. De vragen zijn te vinden in de interviewgids in Bijlage B.

Tabel 2 Operationalisatie

	Variabelen	Specificatie/ te herkennen aan	Indicator	Vraag
Samenwerking	Stimulansen om te participeren/ doelconsensus/ gedeeld begrip	Er is een gedeeld doel in het netwerk en de stimulansen om mee te doen komen enigszins overeen.	Voordelen netwerk Overeenstemming Toewijding Geen conflict/ discussie	1-2
	Eerdere ervaringen met samenwerken	Er heeft een voorgeschiedenis plaatsgevonden die heeft effect gehad op de huidige samenwerking. Dit kan zich uiten in meer vertrouwen in het netwerk of juist voorzichtigheid in de samenwerking.	Eerdere samenwerking Betrouwbaarheid Vertrouwen Voorzichtig Drijfveer Andere aanpak	11
	Netwerkliden/ participatieve inclusiviteit	Alle belanghebbenden doen mee/ kunnen mee doen.	Gelijke deelname Open proces Kritische deelnemers	3-7
	Netwerk coördinatie/ leiderschap	Wie of wat houdt het netwerk gaande, bemiddeld in conflict, handhaaft de spelregels en faciliteert dialoog?	Regels Handhaving Facilitator van dialoog Bemiddelaar Wederzijds voordeel verkennen	6-10-15- 18
	Face to face dialoog	Er wordt contact gezocht in het netwerk. De leden benaderen elkaar met vragen.	Gesprekken Contact	9
	Gelijkwaardigheid	Iedereen in het netwerk kan op gelijke voet meedoen. Er is een eerlijke en gelijke verdeling van bronnen.	Veto-macht Eerlijke/ gelijke verdeling van bronnen Deelname op gelijke voet	3-5-11- 15
	Heldere regels/ formele planning	Er zijn afspraken gemaakt en of opgeschreven. Er is duidelijk afgesproken wie waar verantwoordelijk voor is, wat de missie is en wat de doelstellingen zijn.	Regels Verantwoordelijkheid Missie en doelstellingen Rollen en verantwoordelijkheden Implementatie	12
	Korte termijn winsten	Successen die de samenwerking bereikt heeft.	Successen	2-13
	Vertrouwen	Er wordt bijvoorbeeld informatie uitgewisseld, geïnvesteerd in het	Beleid Politiek Overheidscontacten	9-10-16

		netwerk en men committeert zich aan het netwerk.		
	Betrokkenheid	Samenwerken is de beste manier om resultaten te behalen en iedereen wil zich inzetten.	Samenwerken Beleidsresultaten	10
Rol van overheden	Democratische legitimiteit	Betrokkenheid van overheden om het algemeen belang te behartigen en te zorgen voor democratische participatie.	Algemeen belang Participatie Politici Toegankelijkheid burger	19
	Veto-macht	Als iemand zich terugtrekt kunnen doelen niet behaald worden. Denk aan het terugtrekken van budgetten, personeel of speciale bevoegdheden.	Omvangrijke budgetten Personeel Speciale bevoegdheden	13-14
	Afhankelijkheid	De samenwerking in een netwerk kan beïnvloed worden door taken en contacten van een organisatie. Denk aan het huidige beleid, de politiek en overige overheidscontacten.	Beleid Politiek Overheidscontacten	25
	Unieke middelen	Middelen die nodig zijn om een doel te bereiken. Denk aan budget, personeel, media en speciale bevoegdheden.	Budget Personeel Media Speciale bevoegdheden	20
	Voorbeeldfunctie	Maakt dat strategisch handelen ingewikkeld is bijvoorbeeld door de aandacht van de media of de democratische controle.	Aandacht van de media Democratische controle Overheidsbeleid	19-20

4. Ontstaan van Veluwe op 1

In dit hoofdstuk worden enkele sleutelmomenten uit het ontstaan van Veluwe op 1 omschreven. Er is gekozen voor een tijdspad vanaf het wegvallen van de Veluwecommissie in 2011 tot de hernieuwde Samenwerkingsovereenkomst in 2021. Veel essentiële ervaringen uit het ontstaan van het netwerk staan niet op papier, daarom is de documentstudie aangevuld met diepte-interviews. De respondenten worden aangeduid met de letter R en hun respondentnummer. In dit hoofdstuk zal aan de hand van documentstudie en diepte-interviews antwoord worden gegeven op de tweede deelvraag van dit onderzoek: *‘Hoe is het samenwerkingsnetwerk Veluwe op 1 ontstaan?’*. Hiermee wordt getracht de veronderstelling van de provincie Gelderland dat het netwerk organisch is ontstaan te bevestigen of ontkrachten.

2011-2012 Wegvallen Veluwecommissie en de oprichting van het Veluwefonds

Een Veluwse samenwerking is niet nieuw, voor het ontstaan van Veluwe op 1 waren er al enkele Veluwse samenwerkingen aanwezig. In 2000 werd de Veluwecommissie opgericht die zowel de functie van Reconstructiecommissie als Streekcommissie had. Als Reconstructiecommissie had deze de taak een reconstructieplan voor de Veluwe te ontwerpen, waarin een nieuwe balans tussen landschappelijke, ecologische waarde en de ruimteclaims vanuit de veehouderij gevonden moest worden. Als Streekcommissie had het de functie om de provincie te adviseren bij toewijzing van Leadersubsidies voor streekontwikkeling (Veluwefonds, 2020; R16, persoonlijke communicatie, 28-5-2021). De Reconstructiecommissie was de eerste Veluwe brede samenwerking samengesteld uit vertegenwoordigers van gemeenten, landbouworganisaties, terrein beherende organisaties en overige diverse Veluwse stakeholders (R16, persoonlijke communicatie, 28-5-2021). In de loop van de jaren raakte de Veluwecommissie een hoop van haar taken en bevoegdheden kwijt en de commissie werd in 2011 opgeheven (Veluwefonds, 2020). In 2012 werd in de toenmalige klankbordgroep Veluwse Gemeenten, een overblijfsel van de Veluwecommissie, regelmatig gesproken over deze zorgelijke ontwikkeling. Door het wegvallen van de Veluwecommissie viel een, in hun ogen, belangrijke Veluwe brede samenwerking weg. In december van dat jaar leidt dit op initiatief van vier wethouders van de Oost-Veluwe tot de oprichting van het Veluwefonds (R16, persoonlijke communicatie, 28-5-2021). Het Veluwefonds is een collectief van bedrijven, maatschappelijke organisaties en lokale overheden voor versterking van de regio. Het Veluwefonds ondersteunt initiatieven die de Veluwe nog sterker en mooier maken. Het

Veluwefonds helpt Veluwse bedrijven bij het in balans brengen van economische en ecologische ontwikkelingen (Sandman, et al., 2021). De oprichting van het Veluwefonds heeft niet geleid tot een Veluwe brede samenwerking als in Veluwe op 1. Maar het laat wel zien dat de partners, zoals overheden, maatschappelijke organisaties en ondernemers op de Veluwe graag wilden samenwerken.

Convenant Toerisme Veluwe 2013

Naast de oprichting van het Veluwefonds begon de Regio Noord-Veluwe in 2013 na te denken over hoe de verschillende Veluwse gemeenten op het terrein van toerisme wilde acteren. In die tijd was er nog geen sprake van samenwerking op het gebied van toerisme. Dit werd aangemoedigd door de toenmalige gedeputeerde van de provincie Gelderland, Jan Jacob van Dijk, stelt R15. Het Convenant Toerisme Veluwe legde de nadruk op de marketing van de Veluwe (R15, persoonlijke communicatie, 7-6-2021). Het Convenant Toerisme Veluwe is ondertekend door verschillende Veluwse gemeenten, de provincie Gelderland, recreatieondernemers en Staatsbosbeheer. De partners stellen dat de vrijetijdssector van groot belang is voor de Veluwe. Zowel voor de Veluwse economie, de leefbaarheid als voor de natuur. Het Convenant zorgde voor een basis om samen te werken op het gebied van kwaliteitsverbetering en innovatie van het toerisme op de Veluwe. Het doel van het convenant is door samenwerking te komen tot een gezonde en duurzame ontwikkeling van de vrijetijdseconomie op de Veluwe (Convenant Veluwe, 2013). Het Convenant Toerisme Veluwe heeft bijgedragen aan het ontstaan van Veluwe op 1 want het doel was samen zijn we meer dan alleen en samenwerking werd daarin als een kans gezien (R15, persoonlijke communicatie, 7-6-2021).

Gebiedsgericht werken provincie Gelderland 2014

De daarop volgende gebiedsopgave van de provincie dwong de Regio Noord-Veluwe uit hun keurslijf te stappen en Veluwe breed te gaan denken. In 2014 werd de Gelderse omgevingsvisie vastgesteld. De omgevingsvisie was de politieke markering voor de Veluwse samenwerking. In deze omgevingsvisie werd gesproken over gebiedsgericht werken. De provincie had gewerkt met stad- en regiocontracten en wilde die omzetten naar gebiedsopgave en de Veluwe was een van die gebieden (R14, persoonlijke communicatie, 7-6-2021). Het gebiedsgericht werken moest bijdragen aan de twee provinciale hoofddoelen namelijk; een duurzame economische structuur en het borgen van de kwaliteit en veiligheid van de leefomgeving (provincie

Gelderland, Omgevingsvisie Gelderland, 2014). De essentie van de gebiedsopgaven is focus op samenwerking met betrokken partners uit het onderwijs, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en andere overheden (provincie Gelderland, 2016). Het gebiedsgericht werken is opgenomen in het Coalitieakkoord 2015-2019 'Ruimte voor Gelderland' (Markink, Van Dijk, Scheffer, & Kerris, 2015). De provincie en de partners op de Veluwe hadden de ambitie om van dit gebied de sterkste toeristische regio van Nederland te maken (provincie Gelderland, 2014; Markink et al., 2014). Op de Veluwe speelde op dat moment al het Convenant Toerisme Veluwe. De start van het gebiedsgericht werken was dan wellicht een politieke markering voor de Veluwse samenwerking, maar moest in de loop van de jaren verder ontwikkeld worden.

Faillissement Veluws Bureau voor Toerisme en de start van VisitVeluwe 2013-2015

Deze ontwikkeling werd gestimuleerd door ontwikkelingen in andere samenwerkingsverbanden, zoals het Veluws Bureau voor Toerisme. Het Veluws Bureau voor Toerisme was actief in zestien Veluwse gemeenten. Op 28 juli 2013 vroeg het Veluws Bureau voor Toerisme haar faillissement aan. Het gekozen faillissement bood echter nieuwe kansen voor de toeristische industrie om de krachten te bundelen en de rol en uitvoering van succesvolle regiomarketing op zich te nemen (Nijkerk Nieuws, 2014). Deze bundeling van krachten resulteerde in VisitVeluwe, opgericht in 2015 in opdracht van de Veluwse gemeenten. VisitVeluwe is een marketingorganisatie voor de Veluwe en verzorgt de marketing op het gebied van recreatie, toerisme en cultuur (De Mol & Overeem, 2015). Om het verhaal van de Veluwe op te halen is de toenmalige projectleider van VisitVeluwe begin 2015 bij toeristische platformen en gemeenteraden langs geweest om te verkennen wat de partners op de Veluwe collectief met elkaar wilde organiseren en in welke activiteiten geïnvesteerd moest worden. Hieruit kwam veel enthousiasme voort om gezamenlijk met elkaar voor de promotie van de Veluwe te gaan (R13 persoonlijke communicatie, 21-5-2021). VisitVeluwe was een van de eerste organisaties die Veluwe breed opereerde (De Mol & Overeem, 2015). Hiermee werd ook het enthousiasme om als collectief aan de Veluwe te werken aangewakkerd. Uit het faillissement van het Veluws Bureau voor Toerisme kwam ook het Routebureau Veluwe voort, tegelijkertijd speelde het verhaal omtrent het gebiedsgericht werken van de provincie Gelderland en was op de Noord-Veluwe al de samenwerking Vitale Vakantieparken en het Convenant Toerisme Veluwe bezig. Deze ontwikkelingen samen hebben een bijdrage geleverd aan het ontstaan van Veluwe op 1, omdat ze de Veluwse partijen dwongen na te denken over de meerwaarde van de samenwerking (R13 persoonlijke communicatie, 21-5-2021).

Start Veluwe op 1 2015

Op 15 januari 2015 kwam dit alles samen op een bijeenkomst in de Theaterloods op Radio Kootwijk. Daar zagen de verschillende Veluwse stakeholders in dat er een nieuwe vorm van Veluwse samenwerking zou moeten komen. In de verschillende, op dat moment nog actieve gremia, drong het besef door dat het afgelopen moest zijn met de versplinterde bestuurlijke drukte, aldus R16. Gremia werden opgeheven of waren bereid om samen te werken om de weg vrij te maken om gezamenlijk te werken aan de Veluwe (R16, persoonlijke communicatie, 28-5-2021). Vanuit de provincie en enkele ambitieuze Veluwse gemeenten werd in het kader van de gebiedsopgave gewerkt aan een manier waarop deze samenwerking vormgegeven kon worden. De provincie Gelderland wilde hierin geen trekkersrol nemen. Het proces kwam daarom ook pas echt op gang toen de gemeente Apeldoorn zich actief ging inzetten voor deze samenwerking en daarbij meerdere actieve ambtenaren vanuit verschillende gemeenten betrok. Deze groep wordt ook wel het Sprintteam genoemd. Dit team zocht de stuurgroep vanuit het Convenant Toerisme Veluwe als bestuurlijke tafel om de plannen aan te presenteren (Nijenhuis, persoonlijke communicatie, 25-6-2021). De ambitieuze ambtenaren in het Sprintteam hebben met de actoren op de Veluwe gewerkt aan het concept Veluwe op 1. Hiervoor zijn verschillende notities en visiedocumenten opgesteld zoals de Notitie Veluwse samenwerking in 2015. In deze notitie werd de netwerksamenwerking Veluwe bestempeld als een andere werkwijze om de doelen vanuit het Convenant toerisme Veluwe te bereiken. Tevens werden de doelen vanuit de Veluwse gebiedsopgave opgenomen in de notitie. In de notitie werd benadrukt dat de Veluwse netwerksamenwerking zich moest richten op het bundelen van krachten voor een nog krachtiger ‘merk’ Veluwe als het toeristisch recreatief ecologisch, landschappelijk en cultuurhistorisch waardevol gebied van Nederland (Notitie Veluwse netwerksamenwerking, 2015).

Het verhaal rondom het netwerk Veluwe op 1 is op basis van de inhoud opgesteld met partners van de Veluwe en verder ingevuld door middel van ateliers waarin lokale kennis en visies zijn opgehaald (R14 persoonlijke communicatie, 7-6-2021). Voor deze ateliers is een zo divers mogelijke groep Veluwse actoren uitgenodigd en is naar boven gekomen wat de Veluwse actoren belangrijk vinden op de Veluwe op het gebied van landschap, natuur, erfgoed en de recreatieve kansen in het gebied (Nijkrake, Noordhuizen, & Boisen, 2016). In 2016 zijn deze uitkomsten verwerkt in een visiedocument waarin thema's zijn opgenomen waarvan was gebleken dat die door verschillende partijen werd erkent als Veluwe brede opgaven. Deze punten en dit visiedocumenten dienen als aanzet voor de VeluweAgenda 1.0 die in 2016 werd vastgesteld (De Kleuver, et al., 2016).

In deze tijd kwam het gesprek over governance op gang, zo werd er advies opgevraagd over de governance vorm en dit advies heeft uiteindelijk geresulteerd in de komst van de VeluweBoard en de constructie met de VeluweAlliantie en het VeluweTeam (R14, persoonlijke communicatie, 7-6-2021).

Eerste VeluweAgenda 2016

De eerste VeluweAgenda is de uitwerking van alles wat het Sprintteam had opgehaald uit het de ateliers en verschillende gesprekken. In de VeluweAgenda van 2016 wordt gestreefd naar een Veluwe als de meest gastvrije bestemming van Nederland in 2025 waarin een hoge biodiversiteit voor flora en fauna in balans is met een unieke beleving van landschap, erfgoed, dorpen en steden. Voor de concrete uitvoering van de VeluweAgenda is afgesproken dat jaarlijks een uitvoeringsprogramma wordt opgesteld waarin concrete projecten staan verwoord (De Kleuver, et al., 2016). In 2018 werd deze agenda en de samenwerking formeel vastgesteld in een Samenwerkingsovereenkomst (Samenwerkingsovereenkomst Veluwe op 1, 2018).

Tweede VeluweAgenda 2020

Na twee jaar samenwerking besloot het netwerk hier een vervolg aan te willen geven. Hiervoor is in 2020 de VeluweAgenda 2030 opgesteld. De VeluweAgenda 2030 streeft naar het verbeteren van de biodiversiteit, het verduurzamen van het toerisme en het behalen van economische verbeteringen. De eerste pijler betreft het behoud en herstel van ecologische diversiteit en robuustheid. De tweede pijler gaat over een bredere kijk op recreatie en toerisme. Het gaat hierbij niet in de eerste plaats om het trekken van meer bezoekers, maar om het creëren van meer kwaliteit. Het toerisme moet een middel worden om de Veluwse natuur, economie en samenleving te versterken. De derde pijler stelt dat er meer aandacht moet komen voor de wensen, belangen en betrokkenheid van bewoners bij nieuwe ontwikkelingen op de Veluwe. De derde pijler is de grootste aanvulling op de VeluweAgenda van 2016 (VeluweAgenda, 2020). VeluweAgenda 2030 is formeel vastgesteld in de tweede Samenwerkingsovereenkomst in 2021. De Samenwerkingsovereenkomst is ondertekend door de 36 actoren betrokken, hieronder vallen onder andere gemeenten, recreatieondernemers en grondeigenaren vanuit de Veluwe (Samenwerkingsovereenkomst Veluwe op 1, 2021).

Regio Deal 2020

In 2020 werd de Veluwse samenwerking ook door het Rijk erkent door het toekennen van de Regio Deal. De Regio Deal is een middel van het Rijk om in partnerschap met de regio's gezamenlijk opgaven aanpakken. Het toenmalig kabinet Rutte III wil samen met haar regionale partners een geïntegreerde aanpak realiseren van economische, sociale en ecologische opgaven die in de regio spelen (Schouten, 2018). De inzet van de Regio Deal Veluwe is deze complexe en samenhangende opgave waar de Veluwe voor staat aan te pakken met een pakket maatregelen, dat wordt ondersteund door alle belangrijke stakeholders in het gebied (Regio Deal Veluwe, 2020). Het Rijk wil middels de Regio Deal Veluwe samen met de Veluwe aan de slag om deze opgave aan te pakken (Schouten, 2020). Een aantal ambities die vanuit Veluwe op 1 zijn geformuleerd in de VeluweAgenda, krijgen een impuls door de extra mogelijkheden die de Regio Deal biedt.

Conclusie ontstaan Veluwe op 1

Door de basis die gelegd is in de Veluwecommissie, het Convenant Toerisme Veluwe en de verschillende samenwerkingen die op de Veluwe ontstonden, was er een platform gecreëerd voor een Veluwe brede samenwerking. De kansen van de Veluwse samenwerking werden ingezien door de provincie Gelderland die de Veluwe zag als gebiedsopgave. Dit is mede een succes geworden door de inzet en het enthousiasme van een aantal ambitieuze ambtenaren en het lef van de bestuurders om iets te gaan doen met de gehele Veluwe (R13, R14, R15, R16).

“Personen doen veel, personen binden.” (R14)

Het is dan wellicht een organisch proces geweest, omdat de er vooraf geen vastgesteld plan was om tot een Veluwe op 1 te komen. Wel is dit proces gestimuleerd door bindende enthousiasmerende personen en de wil van de provincie om iets met de Veluwe te doen. De bovenstaande gebeurtenissen boden daarnaast een formeel platform om de Veluwse samenwerking op te ontwikkelen. In het begin lag de focus veel op toerisme en in mindere mate op de natuur. Ook is de kant van de bewoners minder bij de uitvoering betrokken (R13, persoonlijke communicatie, 21-5-2021). Deze factoren hebben nu nog steeds effect op het netwerk. In de tweede VeluweAgenda is daarom de pijler omtrent betrokkenheid van bewoners meegenomen, omdat bewoners de grootste gebruikers van het gebied blijken te zijn. Daarnaast geven enkele gesproken respondenten aan dat Veluwe op 1 nog te veel de ambitie van Veluwe op 1 op het gebied van toerisme nastreeft.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de cases Vitale Vakantieparken, het Routebureau Veluwe en het Grondeigenaren Overleg gepresenteerd. De bevindingen worden per casus aan de hand van de variabelen, te vinden in het conceptueel model in figuur 4, behandeld. De resultaten zijn ontleend aan diepte-interviews en documentstudie. De resultaten zullen inzicht geven in de samenwerking binnen het netwerk en de factoren die bepalend zijn voor het functioneren van het netwerk Veluwe op 1.

5.1 Vitale Vakantieparken

Eind 2013 is in een aantal Noord-Veluwse gemeenten begonnen met het programma Vitale Vakantieparken. Vitale Vakantieparken is een samenwerking van elf Veluwse gemeenten en de provincie Gelderland. Gezamenlijk willen ze de vraagstukken aanpakken die spelen op de vakantieparken. Deze gezamenlijke aanpak moet leiden tot een revitalisering van de kampeer- en bungalowparken op de Veluwe (Programma Vitale Vakantieparken, 2019).

Samenwerking binnen Vitale Vakantieparken

Stimulansen om te participeren/ consensus over het doel

Het programma Vitale Vakantieparken is ontstaan omdat er op enkele Veluwse vakantieparken sprake was van kwaliteitsverlies. Er waren allerlei problemen op het gebied van leefbaarheid, veiligheid, slecht onderhoud, rommel en verloedering (R3). Het programma Vitale Vakantieparken is ontstaan rondom deze gemeenschappelijke kwestie en kan daarmee gedefinieerd worden als een *issue* netwerk. Het doel van Vitale Vakantieparken wordt door de respondenten omschreven als: ‘*het op orde brengen en houden van de verblijfsrecreatie sector op de Veluwe.*’ Wat opvalt is dat het programma Vitale Vakantieparken werkt met subdoelen om dit doel te bereiken. Bij deze subdoelen worden meerdere stakeholders betrokken (R3). Zo ligt R3 verder toe: ‘*Zo is het programma onder meer bezig met het oplossen van een veiligheidsvraagstuk met politie en justitie. Op dat moment is het doel het oplossen van dat vraagstuk. Maar het oplossen van het veiligheidsprobleem is voorwaardelijk om een leuk vakantiepark te worden.*’

Eerdere ervaringen met samenwerken

Binnen de bestaande samenwerking op de regio Noord-Veluwe is besloten het vraagstuk omtrent de vakantieparken gezamenlijk op te pakken. De gemeenten kenden elkaar vanuit de samenwerking, waardoor ze elkaar snel vonden in de problematiek en het netwerk Vitale Vakantiepark kon ontstaan. De eerdere ervaring met samenwerken was in dit geval positief voor het ontstaan van het programma. Ook kon door deze eerdere samenwerking personeel beschikbaar worden gesteld (R2).

Netwerkliden/ participatieve inclusiviteit

Op dit moment bestaat het programma Vitale Vakantieparken uit elf Veluwe gemeenten en de provincie Gelderland. R1 geeft aan dat het programma Vitale Vakantieparken er bewust voor kiest het netwerk niet groter te maken. R1 stelt dat het met een grotere omvang lastig wordt qua organisatie en de mate van behapbaarheid. Wat opvalt is dat om het doel van Vitale Vakantieparken te bereiken er wordt gewerkt met subdoelen. De kern van het netwerk wordt bewust klein gehouden, maar bij de subdoelen worden meerdere stakeholders betrokken. Dit wekt de vraag op of het netwerk op zichzelf wel een inclusief netwerk genoemd kan worden.

Netwerkcoördinatie/ leiderschap

Het programma Vitale Vakantieparken kent een heel eigen organisatiestructuur. Het programma kent een eigen stuurgroep met leden afkomstig uit de deelnemende organisaties die fungeert als dagelijks bestuur. Daarnaast kent Vitale Vakantieparken een programmteam, die verantwoordelijk is voor de uitvoering van het programma. De bestuurlijke coördinatie ligt bij de elf deelnemende gemeenten en de provincie Gelderland. De bestuurlijke opdrachtgevers stellen de hoofdlijnen van het programma op en bewaken de voortgang. Ook kent het programma ambtelijk coördinatoren die binnen de eigen gemeente de opgave oppakken (R1, R2, R3, R7). Wat opvalt is dat door de respondenten twee vormen van netwerkcoördinatie en leiderschap worden benoemd. R1 stelt dat het voor een netwerk belangrijk is dat er een soort voorzitter is, iemand die kan bemiddelen in conflicten. Maar ook dat er iemand het gezicht naar buiten toe is, die als aanspreekpunt en vraagbaak kan dienen. R2, R3 en R7 stellen dat de coördinatie van het netwerk meer bij het programmteam ligt. Als het programmteam er niet is dan gebeurt er niks, stelt R3. Het programmteam kent namelijk administratieve of beheersmatige rol, maar het ook een ontwikkelrol (R3). R3 ligt de rol van het programmteam als volgt toe: ‘*Het programmteam Vitale Vakantieparken is de spin in het web. Wij zorgen ervoor dat programma’s gaan lopen en dat er afspraken gemaakt worden.*’

Face to face dialoog

Binnen Vitale Vakantieparken vindt volgens de gesproken respondenten veel dialoog plaats, zowel door het programma gefaciliteerd als buiten de gefaciliteerde overleggen om. R7 stelt dat door het programma de dialoog niet enkel tussen buurgemeenten plaatsvindt, maar over het gehele netwerk. R7 ligt de situatie voor de komst van Vitale Vakantieparken toe in het volgende citaat: *“Dan bel je de buurgemeenten eens op en dan houdt het op. Dan ben je in je eentje aan het pionieren.”* Het programma Vitale Vakantieparken zorgt ervoor dat het netwerk van gemeenten verbreedt wordt en er meerdere afstemmingspartners zijn die ook buiten de overleggen om contact met elkaar zoeken (R1, R2, R3, R7). Echter, vindt dit contact vooral tussen overheden plaats. Het gebrek aan participatieve inclusiviteit heeft ook effect op de *face to face* dialoog in het netwerk.

Gelijkwaardigheid

In het netwerk Vitale Vakantieparken wordt getracht gelijkwaardigheid na te streven. Er is een verdeelsysteem gemaakt voor de financiële bijdrage van ieder netwerk lid waardoor iedereen naar rato bijdraagt aan de samenwerking binnen Vitale Vakantieparken (R1). Hierbij wordt gekeken naar de grootte van de gemeente en het aantal vakantieparken dat een gemeente telt (R1). Daarnaast probeert het programmateam de gelijkwaardigheid te bewaken. Als het programmateam ergens geld en energie in stopt moet het zinvol zijn voor het collectief, ligt R3 toe: *“Voor ons is dat een startpunt. Wij zijn niet voor een gemeente wij zijn voor iedereen. Op het moment dat wij energie of geld ergens in stoppen dan doen we dat met het idee dit is zinvol voor het collectief.”* Wat ook hier opvalt is dat er vooral op het niveau van overheden wordt gedacht. Met het collectief verwijst R3 naar de deelnemende gemeenten in het hoofdnetwerk en hierbij wordt niet gekeken naar de deelnemers aan de verschillende subdoelen, zoals recreatieondernemers.

Heldere regels/ formele planning

Het programma Vitale Vakantieparken werkt met een programmaplan waarin duidelijk staat omschreven waar de netwerkleden met het netwerk aan willen werken en hoe de rollen verdeeld zijn (R1, R2, R3, R7). Dit programma zorgt er volgens R7 ook voor dat er weinig conflict is in het netwerk: *“Ik denk dat dat deels komt omdat het best wel concreet is waar het programma over gaat, waar het voor staat en wie waar voor verantwoordelijk is.”*

Korte termijn winsten

Het programma Vitale Vakantieparken wil met dit programmaplan middels verschillende projecten en producten het uiteindelijke doel bereiken. Het netwerk maakt geen beleid en keuzes, maar met deze producten zorgt het programmateam ervoor dat gemeenten zo goed mogelijk in staat zijn om het werk uit te voeren (R3). Deze projecten worden in samenwerking met relevante stakeholders ontwikkeld in deelteams. Deze relevante stakeholders kunnen gemeenten, vakantieparkhouders of het Rijk zijn. Deze deelteams komen overeen met de *coalitions of the willing* waar Veluwe op 1 mee werkt. Er wordt samengewerkt met partners die mee willen werken.

Vertrouwen

Om doelen te bereiken is ook vertrouwen nodig. Een uiting van vertrouwen is het uitwisselen van informatie en middelen. Bij het programma Vitale Vakantieparken dragen zowel de provincie als de betrokken gemeenten financieel bij. Er wordt tussen de deelnemende gemeenten ook vaak onderling contact gezocht en informatie uitgewisseld (R1, R2, R3, R7). Zo wordt de binnen de bestuurlijke overleggen veel informatie gewisseld. R1 geeft aan hoe deze informatie-uitwisseling kan verlopen: ‘*Bij zo’n bestuurlijk overleg hebben we sinds een korte tijd de gewoonte dat we de best practices of do’s en dont’s aan elkaar presenteren, zodat andere daarvan kunnen leren.*’ Dat er vertrouwen aanwezig is blijkt ook uit hoe de verschillende deelnemers elkaar zien volgens R2: ‘*Het zijn wel verschillende organisaties, maar het zijn ook collega’s in Vitale Vakantieparken. Je ziet elkaar in die zin ook als collega’s met een gezamenlijk belang.*’

Betrokkenheid

De deelnemende gemeenten gaan er vanuit dat samenwerking de beste manier is om het probleem aan te pakken en laten daarin ook betrokkenheid zien. Het programma is geïnitieerd vanuit de gemeenten en binnen de gemeenten heerst dan ook een mate van betrokkenheid die zij onder andere tonen door de inzet van ambtenaren en bestuurders. Wat volgens R2 wel een rol speelt is dat er binnen een ambtelijke organisatie niet altijd tijd en capaciteit beschikbaar is. Dat speelt bij kleinere gemeenten sterker dan bij grotere gemeenten. Grotere gemeenten hebben vaak ook meer expertise en specialisme waardoor het gemakkelijker is capaciteit in te zetten (R2).

Rol van overheden

Democratische legitimiteit

De democratische legitimiteit wordt binnen het programma Vitale Vakantieparken nagestreefd door meerdere overheidslagen te betrekken. Overheden kennen de democratische spelregels, door het betrekken van overheden in netwerken worden deze regels opgevolgd. De gemeenteraad moet de gemeentebegroting vaststellen en daarmee geld beschikbaar stellen voor het programma Vitale Vakantieparken. De lokale politiek wordt ook in het programma Vitale Vakantieparken betrokken, doordat de wethouders en gedeputeerde betrokken zijn bij de bestuurlijke overleggen en hun bijdrage door de gemeenteraad of de provinciale staten wordt geaccordeerd (R1, R2, R3).

Veto-macht

Het programma Vitale Vakantieparken is financieel afhankelijk van overheden. Financieel draagt de provincie Gelderland voor de helft bij, de andere helft komt vanuit de gemeenten (R1, R2, R3). De veto-macht is in deze case beperkt omdat er een bijdrage naar rato wordt gevraagd (R1). Wanneer een gemeente uit het netwerk zal treden zullen de financiële consequenties beperkt blijven. Want als een gemeente het netwerk verlaat, dan verlaat ook de problematiek het netwerk.

Afhankelijkheden

De verschillende deelnemende overheden in Vitale Vakantieparken zien elkaar als collega's met een gezamenlijk belang. Er zit soms van nature wel spanningen tussen bestuurders van verschillende politieke partijen en tussen de gemeenten. Zo ligt R3 toe: *“Het is een illusie om te denken dat iedereen het altijd 100% met elkaar eens is. Zo werkt de wereld niet.”*. Maar omdat het programma geen beleid maakt, heeft het ook geen problemen met deze afhankelijkheden (R3). Het programma is wel afhankelijk van de kennis en kunde binnen de gemeentelijke organisaties. R7 stelt dat het vasthouden van kennis en kunde wel eens lastig is in het netwerk. Door veel ambtelijke wissels vertrekt ook kennis uit het netwerk.

Veluwe op 1

Relatie Vitale Vakantieparken en Veluwe op 1

Het programma Vitale Vakantieparken is ontstaan in 2013 en bestaat daarmee langer dan Veluwe op 1 wat ontstaan is omstreeks 2015. Wat opvalt is dat de respondenten zich dan ook niet als een onderdeel van Veluwe op 1 zien. Dat blijkt ook uit het volgende citaat van R2 *“Het programma Vitale Vakantieparken is echt een eigenstandig inhoudelijk programma met een eigen organisatie en netwerk.”* Beide programma’s werken op de Veluwe en daarom is afgesproken dat de netwerken als zelfstandige netwerken ambtelijk samenwerken en dat ze in de gaten houden dat de programma’s en projecten elkaar niet bijten (R3,R7). R2 noemt de Veluwe op 1 en Vitale Vakantieparken een soort broertjes op de Veluwe.

Duurzaamheid Veluwe op 1

De respondenten vanuit het programma Vitale Vakantieparken geven aan dat er een samenwerking moet blijven bestaan op de Veluwe. Wel stelt R3 dat de samenwerking wellicht nog iets sterker kan. Op dit moment is het veel in harmonie met elkaar kijken of je iets kan oplossen. Echter, wekt dit bij een van de respondenten de vraag op of dit ook werkt als de wind tegen gaat staan. En stelt dan ook dat er gewerkt moet blijven worden aan de samenwerking, blijkt ook uit het volgende citaat: *‘Als de wind tegen gaat staan dan weet ik niet hoe sterk de samenwerking zal zijn (R3).’*

Conclusie Vitale Vakantieparken

Geconcludeerd kan worden dat binnen het netwerk Vitale Vakantieparken aan de meeste samenwerkingscriteria wordt voldaan, zoals te zien is in tabel 3. Enkel over de participatieve inclusiviteit kan gediscussieerd worden. De kern van Vitale Vakantieparken bestaat uit overheden en om subdoelen te bereiken worden meerdere stakeholders betrokken. Dit heeft effect op de rest van de samenwerking, omdat hierdoor ook de gelijkwaardigheid en het samenwerkingsproces waaronder de *face to face* dialoog op het niveau van de gemeenten wordt nagestreefd. Omdat het netwerk in de kern uit overheden bestaat, heeft het netwerk te maken met bestuurlijke afhankelijkheden. Wat echter opvallend te noemen is, is dat het programma Vitale Vakantieparken zich niet als onderdeel van Veluwe op 1 ziet. In tabel 3 is samengevat welke succescriteria er in de casus terug komen (+), welke deels (+/-) en welke niet (-). De score is gegeven aan de hand van wat de meerderheid van de respondenten aangaf over de variabele.

Tabel 3 Overzicht resultaten Vitale Vakantieparken

<i>Samenwerking</i>	Stimulansen om te participeren/ doelconsensus	+
	Evaringen met samenwerking	+
	(Inclusieve) Netwerkliden	+/-
	Netwerkcoördinatie	+
	<i>Face to face</i> dialoog	+
	Gelijkwaardigheid	+/-
	Heldere regels/ formele planning	+/-
	Korte termijn winsten	+
	Vertrouwen	+
	Betrokkenheid	+
<i>Rol overheid</i>	Democratische legitimiteit	+
	Veto-macht	+/-
	Afhankelijkheden	+/-
<i>Veluwe op 1</i>	Relatie Veluwe op 1	-
	Duurzaamheid Veluwe op 1	+/-

5.2 Routebureau Veluwe

Het Routebureau Veluwe ontwikkelt en beheert de Veluwedekkende routenetwerken voor wandelen, fietsen, mountainbiken en paardrijden. Het Routebureau Veluwe is een gezamenlijk project van 21 Veluwse gemeenten (Visit Veluwe, 2021). Het Routebureau Veluwe is ontstaan na het faillissement van het Veluws Bureau voor Toerisme, dat voorheen het fietsknooppuntensysteem beheerde (Nijkerk Nieuws, 2014). Het wegvallen van het Veluws Bureau voor Toerisme vormde de gemeenschappelijke kwestie op basis waarvan het Routebureau is opgericht, daarmee kan het Routebureau zich een *issue* netwerk noemen. Formeel valt het Routebureau onder de gemeente Apeldoorn en die is ook verantwoordelijk voor de financiën (R5, R6). Nadat de verantwoordelijk ambtenaar van de gemeente Ermelo de organisatie verliet, is het opdrachtnemerschap overgedragen naar een onafhankelijke programmamanager. Op dit moment is de *coalition* met behulp van Veluwe op 1 bezig de zich om te vormen naar een juridisch zelfstandige organisatie (R4).

Samenwerking binnen het Routebureau Veluwe

Eerdere ervaringen met samenwerken

De 21 Veluwse gemeenten werkten al samen binnen het Veluws Bureau voor Toerisme, waarin ook het fietsknooppuntennetwerk was belegd (R5). Het Veluws Bureau voor Toerisme ging failliet en het fietsknooppunten netwerk moest een nieuwe bestemming krijgen. De eerdere ervaring met samenwerken zorgde in dit geval voor noodzaak om tot een nieuwe samenwerking te komen.

Stimulansen om te participeren/ gemeenschappelijk doel

De respondenten zijn het eens over het doel van het Routebureau Veluwe: *de ontwikkeling en beheer van samenhangende en Veluwedekkende recreatieve netwerken*. Echter verschillen de beweegredenen waarom gemeenten participeren in het netwerk. Toen het Veluws Bureau voor Toerisme failliet ging, hebben de gemeente Ermelo en de gemeente Apeldoorn dit in de jaren daarna opgepakt. R6 ligt dit toe: “*Dat was vanuit intrinsieke motivatie. Niet met de grootste gedachten van dit is de redding van de Veluwse samenwerking.*” Maar deze intrinsieke motivatie is niet over het gehele netwerk verdeeld. Anders dan de ambitieuze ambtenaren doen de andere gesproken gemeenten vooral mee omdat er in de gemeente de behoefte was om iets met de routes te doen en het een opdracht vanuit de VeluweAlliantie betreft (R8, R7).

Netwerkliden/ participatieve inclusiviteit

Het Routebureau is een samenwerking gestart vanuit Veluwe gemeenten en het aantal stakeholders is enorm (R4, R8). Dat blijkt ook uit het volgende citaat: *“Het Routebureau Veluwe is een complex geheel. Je moet van alles regelen op andermans grond, dus je hebt met een hele grote groep aan stakeholders te maken (R4).”* R8 ligt toe dat het Routebureau niet werkt als er van de 21 gemeenten tien verspreid op de Veluwe zeggen we doen mee. Er is een gezamenlijk commitment nodig. Echter, zijn veel partners in passieve zin betrokken. Zo stelt R5 dat de gemeenten blij waren dat het beheer en de ontwikkeling van de routes opgepakt werd en ze enthousiast waren over de manier waarop dat gebeurde en dat ze het daarbij lieten.

Netwerkcoördinatie/ leiderschap

Op dit moment wordt het Routebureau aangestuurd door een programmamanager (R4). Voor dat de programmamanager betrokken was bij het Routebureau was de gemeente Ermelo verantwoordelijk en opdrachtnemer. Samen met de gemeente Apeldoorn zorgde de gemeente Ermelo voor de dagelijkse werkzaamheden (R6). Zij stelde zich op als leider van het netwerk. Toen een van de actief betrokken ambtenaren vertrok was, er van tevoren niet over nagedacht over de personele structuur of organisatievorm. Ook liep de gemeente Apeldoorn aan tegen aansprakelijkheidsvraagstukken en juridische consequenties. Dat kwam concreet op tafel toen er routes werden aangelegd en er concrete afspraken moesten worden gemaakt met de gemeentes en terreineigenaren. R7 geeft daar de volgende reden voor: *“Het heeft denk ik deels te maken met het vertrek van de vorige persoon die op het Routebureau zat. Toen viel pas op dat het eigenlijk niet geregeld was. Want hij regelde alles in zijn eentje.”* Dit is al binnen het netwerk gesignaleerd en op dit moment wordt er dan ook gewerkt aan de organisatiestructuur (R4, R6, R7, R8). Toch blijkt dat er binnen het netwerk wel behoefte is aan een vorm van sturing en die rol wordt dan ook opgevuld door de programmamanager.

Face to face dialoog

De *face to face* dialoog vindt bij het Routebureau voornamelijk plaats binnen werkgroepen of projecten. In eerste instantie werden vaak alleen gemeenten die iets aan het doen waren met hun routenetwerk betrokken bij de dialoog. R8 stelt dat de dialoog hierdoor voorheen erg ad hoc was en er was niemand echt zicht had op wat er gebeurde. Nu in het kader van de entiteitsvorming is voorgesteld om naar een structuur toe te gaan waarbij een keer in het jaar gezamenlijk overleg is over plannen voor het komende jaar en wat is er het afgelopen jaar gedaan (R8).

Gelijkwaardigheid

In de begintijd van het Routebureau wilden gemeenten Apeldoorn en Ermelo iedereen laten meewerken in het proces rondom het Routebureau (R6). Echter stonden deze gemeenten wel aan het hoofd van het netwerk en waren ze verantwoordelijk voor de dagelijkse uitvoering. Wat opvalt is dat de gemeente Apeldoorn en Ermelo dan ook over een andere positie dan de overige deelnemers in het netwerk beschikten. Dat de gelijkheid niet overal wordt gevoeld, blijkt ook uit het volgende citaat: *‘‘Het is in de samenwerking nog zoeken naar waar de bevoegdheid tot besluit ligt. Er zijn wel eens discussies geweest over een prioritering, er was een prioritering maar wie heeft die prioritering bepaald? Dat is nog niet altijd helder, dat is ook wel iets wat in het kader van de entiteitsvorming aandacht heeft (R8).’’*

Heldere regels/ formele planning

Op dit moment is het Routebureau bezig met een entiteitsvorming, er komt veel vraag op het Routebureau af en de opgave is te complex om zonder entiteit aan te pakken, aldus R6 en R8. *‘‘Het wordt te groot en dan is het fijn dat je gewoon een rechtspersoon hebt die aansprakelijkheid op zich kan nemen, contracten af kan sluiten, mensen kan aannemen et cetera (R6).’’* Op dit moment is er geen sprake van heldere regels of een formele planning binnen het netwerk. Dit wordt door enkele netwerkkleden als belemmerend ervaren. In het entiteitsvormingsproces wordt dan ook in gegaan op de organisatie vorm van het Routebureau, de juridische entiteit, zodat iedereen weet wie waar verantwoordelijk voor is, welke rol eenieder heeft en welke financiën daaraan hangen (R7, R8).

Korte termijn winsten

Het Routebureau Veluwe bereikt doelen, maar dit wordt niet door iedereen zo ervaren. De gemeenten zagen eerder de resultaten van het Routebureau niet direct terug (R4). Zo stelt ook R7 vanuit een gemeente: *‘‘Voor mijn gevoel gaat het wel eens heel langzaam, maar ik weet wel dat het heel ingewikkeld is.’’* R8 geeft aan dat het bereiken van doelen wel eens moeizaam verliep. Dat heeft onder andere te maken dat er verschillende partijen met een eigen belang betrokken zijn en dat maakt het heel complex. Maar R7 en R8 heeft begrip voor het gebrek aan kort termijn winsten, door de complexiteit en de grote vraag die op het Routebureau af komt.

Vertrouwen

Er is veel contact met de deelnemende partijen, ze spreken en zien elkaar veel en er wordt ook onderling kennis en ervaring uitgewisseld. R7 ligt dit verder toe: *‘Ik heb contact met de andere gemeente die met bijvoorbeeld het ruiternetwerk bezig waren.’* De betrokken gemeenten geven input waar dat kan. Kleinere gemeenten zijn bijvoorbeeld minder in staat om veel informatie aan te leveren (R6). Er zijn wel eens spanningen stellen de respondenten, maar daar wordt over gesproken en er wordt naar een oplossing gezocht. Dit kan onder leiding van het Routebureau die in gesprek gaat met partners. Wat opvalt is dat het ook wel eens voorkomt dat er spanning vanuit het netwerk richting het Routebureau is. Dan is het voor het netwerk wel zoeken hoe daar mee omgegaan kan worden (R8).

Betrokkenheid

De betrokken partijen waren het erover eens dat samenwerken op het gebied voor van routes het meest efficiënt is (R6). Dit gevoel bestaat al langer aldus R6: *‘In de periode rondom de eeuwwisseling vonden gemeenten het belangrijk om samen iets te doen aan die routenetwerken.’* Later is in de VeluweAlliantie afgesproken dat de partijen graag een gremium willen hebben waardoor er meer grip zou komen op de routes en de uitstraling daarvan. Hoe de betrokkenheid zich uit verschildt per gemeente. Wat opvalt is dat het nog een zoektocht is naar hoe de betrokkenheid gestimuleerd kan worden en hoe iedereen het beste aangehaakt kan worden. R8 stelt dat het Routebureau als centrale spil hier een rol in vervult en met alle partners contact heeft.

Rol overheden

Democratische legitimiteit

De democratische legitimiteit wordt geborgd door lokale overheden te betrekken bij de besluitvorming, de entiteitsvorming, de projecten en alles wat daarvoor nodig is. De doorwerking binnen de lokale democratische processen vindt op gemeente niveau plaats. Daar moet de gemeenteraad bijvoorbeeld de budgetten waarmee het Routebureau kan bestaan beschikbaar stellen (R7, R8).

Veto-macht/ unieke middelen

Overheden zijn met hun unieke middelen de basis financier van het Routebureau, 50 procent ligt bij de gemeenten en 50 procent ligt bij de provincie. Het Routebureau is nog geen juridische entiteit en kan geen overeenkomsten sluiten, dat loopt nu via de betrokken gemeenten (R4). De overheden hebben veto-macht binnen het Routebureau Veluwe, zonder de bijdrage en inzet kunnen doelen niet bereikt worden (R8).

Afhankelijkheden

Het Routebureau is nu nog geen juridische entiteit waardoor ze afhankelijk is van andere actoren bij het bereiken van doelen. Daarnaast heeft het Routebureau te maken met een groot gebied en verschillende gemeentes, terreineigenaren en allerlei beleid. Deze afhankelijkheden kunnen het voor het Routebureau lastig maken doelen te bereiken. Zo valt op dat het voor gemeenten nu heel lastig is in deze tijd om geld te reserveren voor het Routebureau, zo ligt R7 toe: *“Voor de gemeenteraad is het altijd al lastig als het gaat om begrotingen. Vaak zitten er al gaten in het sociaal domein, nu met de COVID-19 toestanden zijn de gaten veel groter geworden. Het lastig voor het Routebureau om de noodzaak duidelijk te maken zodat de raad de meerwaarde ziet en er geld voor over heeft.”*

Veluwe op 1

Relatie Routebureau Veluwe en Veluwe op 1

R4, R6 en R7 zien de balans tussen recreatie en toerisme als het doel van Veluwe op 1. R8 omschrijft het doel van Veluwe op 1 breder als: *“Werken aan de Veluwe op gemeente overstijgend niveau en erkennen dat je als Veluwe 1 sterk gebied bent en dat je dat ook samen wilt ontwikkelen.”* Door Veluwe op 1 daalde bij het Routebureau het besef in dat routes geen doel op zich zijn, maar een middel om bezoekers te vermaken en om te zorgen dat de Veluwe een goede kwaliteit heeft (R5). De respondenten geven aan dat Veluwe op 1 van waarde is voor de gehele Veluwe en de scope van de opgave en stakeholders vergroot. De rol van Veluwe op 1 wordt beschreven als verbinder, sparringpartner, maar ook als een organisatie die regie kan pakken waar nodig.

Duurzaamheid Veluwe op 1

R4 weet niet of Veluwe op 1 nog lang zal blijven bestaan. De respondenten stellen dat als Veluwe op 1 niet zou blijven bestaan het Routebureau wel door zal blijven gaan. Maar omdat zaken op de Veluwe bij elkaar komen is de betrokkenheid van Veluwe op 1 wel wenselijk. R7 ziet wel toekomst in Veluwe op 1: *“Veluwe op is er om de samenwerking te verankeren en naar een koers te gaan waar iedereen zich aan committeert.”* Al denkt R7 wel dat het bij Veluwe op 1 een uitdaging is om iedereen dezelfde koers en visie te laten blijven. En dat zou kunnen door de governance sterker te maken. De afspraken wat beter juridisch worden opgeschreven en het besluitvormingsproces doorzichtiger wordt. De besliscultuur van Veluwe op 1 staat niet ergens concreet opgeschreven en het voor een gemeente is het besluitvormingsproces soms erg lastig te achterhalen (R7). Daarnaast stelt R8 dat het binnen toerisme en recreatie het bewustzijn van Veluwe op 1 er wel is, maar dat dit op andere beleidsterreinen minder is. Dat heeft als gevaar dat je niet de juiste expertise aan tafel hebt zitten en dat er dingen langs elkaar heen gaan lopen of gemist worden.

Conclusie Routebureau Veluwe

Op basis van tabel 4 kan geconcludeerd worden dat binnen het Routebureau Veluwe nog aan veel samenwerkingscriteria gewerkt kan worden. Zo zijn de stimulansen om te participeren niet gelijk, is een deel van de deelnemers passief, is *face to face* dialoog erg ad hoc en moet nog gezocht worden naar hoe het netwerk gelijkwaardigheid na kan streven. Ook is het Routebureau afhankelijk van de juridische entiteit van gemeenten en de financiën die de gemeenteraad beschikbaar wil stellen. Wat opvalt is dat het Routebureau de relatie met Veluwe op 1 positief ervaart. In tabel 4 is samengevat welke succescriteria er in de casus terug komen (+), welke deels (+/-) en welke niet (-).

Tabel 4 Overzicht resultaten Routebureau Veluwe

<i>Samenwerking</i>	Stimulansen om te participeren/ doelconsensus	+/-
	Evaringen met samenwerking	+
	(Inclusieve) Netwerkliden	+/-
	Netwerkcoördinatie	+/-
	Face to face dialoog	-
	Gelijkwaardigheid	-
	Heldere regels/ formele planning	-
	Korte termijn winsten	+/-
	Vertrouwen	+/-
	Betrokkenheid	+/-
<i>Rol overheid</i>	Democratische legitimiteit	+/-
	Veto-macht	+
	Afhankelijkheden	+
<i>Veluwe op 1</i>	Relatie Veluwe op 1	+
	Duurzaamheid Veluwe op 1	+

5.3 Grondeigenaren Overleg Veluwe

In het Grondeigenaren Overleg Veluwe bundelen de Veluwse grondeigenaren hun krachten. Vanuit de positie als grondeigenaren van de Veluwe zoeken de grondeigenaren naar optimalisatie van de ecologische en recreatieve waarden met ruimte voor economische ontwikkeling (Grondeigenaren Overleg Veluwe, 2019). Het streven naar deze ontwikkeling vormt het gemeenschappelijke *issue* op basis waarvan het *issue* netwerk het Grondeigenaren Overleg Veluwe is opgericht (R10, R11).

Samenwerking binnen het Grondeigenaren Overleg Veluwe

Stimulansen om te participeren/ gemeenschappelijk doel

Het doel van het Grondeigenaren Overleg Veluwe is volgens de respondenten onderlinge informatie-uitwisseling en waar mogelijk gezamenlijke stem naar buiten vormen. Het Grondeigenaren Overleg Veluwe is een overleg waarin alle terreineigenaren op regelmatige basis overleggen over de ontwikkelingen op de Veluwe. Zo weten de leden van elkaar wat ze doen en waarom ze dat doen, aldus de gesproken respondenten. Wat opvalt is dat het Grondeigenaren Overleg geen concreet doel nastreeft, maar vooral een overlegorgaan is.

Eerdere ervaringen met samenwerking

Het Grondeigenaren Overleg heeft al eerder samengewerkt in vrijwel dezelfde samenstelling rondom het provinciale beleidsplan Veluwe 2010. Vervolgens zijn de terreineigenaren samen verder opgetrokken, dit overleg doofde na verloop van tijd uit (R10). Het Grondeigenaren Overleg is weer leven ingeblazen toen er veel onderwerp speelden en er overleg nodig was. R11 geeft aan dat er eigenlijk altijd wel samenwerking was tussen de grondeigenaren. Er waren allerlei onderwerpen waar de eigenaren onderling gezamenlijk al in optrokken. Zo ligt R11 toe: *‘‘Het is als een overleg met burens. Het gaat gewoon over hoe we samen met dingen omgaan.’’*

Netwerkliden/ participatieve inclusiviteit

In het Grondeigenaren Overleg Veluwe is al het grondeigendom vertegenwoordigd, stellen de respondenten. De gemeente Ede en Apeldoorn vertegenwoordigen de overige Veluwse gemeenten. Al geeft R9 aan dat dat lastig is: *‘‘Ik heb wel contact met de andere gemeenten, maar dan eerder op project niveau en niet heel specifiek over het Grondeigenaren Overleg Veluwe.’’* R10 en R11 beamen dat, maar stellen dat het Grondeigenaren Overleg Veluwe blij is met de vertegenwoordiging: *‘‘De gemeenten zitten in een lastige positie. Om voor al de gemeenten op de Veluwe een stem te krijgen dat is heel lastig (R10).’’* Er is bewust gekozen om maar twee gemeenten

mee te laten doen in het Grondeigenaren Overleg Veluwe, omdat het netwerk anders te groot werd, stelt R11. Maar omdat het voor de gemeenten lastig is om al de betrokken gemeenten te vertegenwoordigen, is de participatieve inclusiviteit niet compleet.

Netwerkcoördinatie/ leiderschap

Binnen het Grondeigenaren Overleg Veluwe wordt om de twee jaar een nieuwe voorzitter aangewezen vanuit het netwerk die voor de coördinatie moet zorgen (R9,R10, R11, R12). Er wordt binnen het Grondeigenaren Overleg Veluwe gewerkt met een wisselend voorzitterschap zodat het werk verdeeld wordt en daarmee ook uit te drukken dat het overleg iets gezamenlijks is (R11). R9 geeft aan dat het hebben van een voorzitter noodzakelijk is: *‘Al was het maar om hele praktische reden dat er verslagen worden gemaakt, dat het wordt georganiseerd en dat alles soepel loopt.’* Al worden de beslissingen wel in gezamenlijkheid genomen ligt R11 toe: *‘Bijvoorbeeld de provincie begint een nieuwe bosbeleid. Vinden we daar gezamenlijk iets van? En als dat zo is dan voeren we een gezamenlijke lobby of sturen we een gezamenlijke brief.’*

Face to face dialoog

Er is een periodiek overleg, waarin *face to face* dialoog wordt gefaciliteerd (R9). Maar ook buiten de overleggen van het Grondeigenaren Overleg om is veel contact tussen de leden. Het Grondeigenaren Overleg is een platform waarop leden elkaar kunnen vinden. Dit wordt versterkt doordat leden elkaar al jaren kennen (R10,R12). Dat blijkt ook uit het volgende citaat: *‘We hebben wel van iedereen de voornaam en het 06-nummer in de contacten staan (R12).’*

Gelijkwaardigheid

R12 stelt dat gelijkwaardig wordt nagestreefd binnen het Grondeigenaren Overleg Veluwe. Dat uit zich bijvoorbeeld als volgt: *‘Als het gaat om uitvoering, doet de ene keer deelnemer A dat wat meer en de andere keer deelnemer B (R12).’* Binnen het Grondeigenaren Overleg wordt op basis van gelijkwaardigheid gewerkt. Maar omdat het een overleg betreft en er geen gezamenlijke producten of acties worden uitgevoerd die middelen vereisen, is dit mogelijk. Echter, wordt deze gelijkwaardigheid aan de tafel van het Grondeigenaren Overleg nagestreefd. De gemeenten en particuliere grondeigenaren die middels vertegenwoordig in het netwerk aanwezig zijn kennen een andere positie dan de leden die aan tafel zitten.

Heldere regels

Het Grondeigenaren Overleg Veluwe kent dan ook geen formele planning of heldere regels. Het is een overleg waarin informatie wordt gedeeld en afstemming wordt gezocht, waardoor een heldere planning niet nodig is (R10, R12)

Korte termijn winsten

Door deze afstemming worden wel resultaten geboekt. Zo hebben de grondeigenaren recent een reactie op de nieuwe Bosvisie van de provincie Gelderland gegeven (R9,R10,R12). Het lukt de grondeigenaren om doelen te bereiken en zo hun visie na te streven. Wat opvalt is dat deze doelen voornamelijk bereikt worden door gezamenlijk een visie te vormen en/ of reacties te geven. De korte termijn winsten van het Grondeigenaren Overleg bestaan niet direct uit concrete tastbare producten.

Vertrouwen

Binnen het netwerk benaderden de leden elkaar met allerlei vragen. Ook over het zaken buiten het Grondeigenaren Overleg Veluwe om. Zoals in het volgende geval: *‘‘Er werd veel met de terreineigenaren gepraat over het zoneringsplan, maar gemeenten zaten pas heel laat aan tafel. Toen heb ik in het Grondeigenaren Overleg gevraagd bij monden van de voorzitter om dat signaal af te geven (R9).’’* De respondenten stellen dat er binnen het Grondeigenaren Overleg Veluwe nauwelijks conflict voor komt. R9 stelt dat dat komt omdat ieder zijn eigen mening en keus wordt gerespecteerd. Het gebeurt wel eens dat niet iedereen het met elkaar eens is, maar dan is het niet een gezamenlijk standpunt en wordt er verder gegaan met de leden die mee willen werken. Ook wordt er binnen het Grondeigenaren Overleg veel informatie gedeeld. Dit kunnen relevante dingen zijn maar het kan ook zijn dat leden het leuk vinden om iets te delen, stelt R11. Het vertrouwen uit zich ook door dat op sommige momenten de voorzitter of een van de leden namens het gehele Grondeigenaren Overleg mag spreken (R10,R11,R12). R10 licht dit verder toe: *‘‘Als voorzitter zorg ik ervoor dat wij aan tafel zitten bij de dossiers die spelen op de Veluwe. Daarnaast vaardigen we ook vertegenwoordigers namens het GOV met externe partijen door te praten.’’*

Betrokkenheid

Alle respondenten van deze case zijn er van overtuigd dat het Grondeigenaren Overleg een overleg wat nodig is voor de afstemming en informatie uitwisseling op de Veluwe. Wat opvalt is dat de respondenten niet praten over samenwerken. Ze zien elkaar als collega's en zijn in die zin betrokken bij het netwerk.

Rol overheden

Veto-macht

Van veto-macht en of unieke middelen is in het Grondeigenaren Overleg Veluwe geen sprake. Het is een overleg en er zijn geen concrete middelen of bevoegdheden nodig om doelen te bereiken. Er is dan ook geen deelnemer in het netwerk aanwezig die het behalen van een doel kan blokkeren, stellen de gesproken respondenten.

Democratische legitimiteit

Om overheden te betrekken is er jaarlijks een overleg met bestuurders van de provincie en de gemeenten om elkaar bij te praten (R9). Zo blijkt ook uit het volgende citaat: *‘De laatste keer was Gedeputeerde Peter Drenth als nieuwe bestuurder en verantwoordelijk voor natuur langsgeslagen. Toen hebben we hem vanuit het Grondeigenaren Overleg gevraagd hoe hij tegen de ontwikkeling van de Veluwe aankijkt, met name op het gebied van stikstof.’* Overheden in het Grondeigenaren overleg zorgen voor diversiteit in het netwerk en een sterker verhaal door de verschillende invalshoeken (R10). Het Grondeigenaren Overleg Veluwe heeft ook een actieve lobby bij de politiek. Er zijn organisaties vertegenwoordigd in het Grondeigenaren Overleg Veluwe die hun politieke lijntjes hebben met gemeenteraden of provinciale staten (R11). Op die manier probeert het Grondeigenaren Overleg Veluwe de politiek te betrekken waardoor hun visie verder in het democratische spel ingevoerd kan worden.

Afhankelijkheden

Het betrekken van overheden zorgt dan wellicht voor democratische legitimiteit en zoals R10 veronderstelt voor diversiteit in het netwerk, maar gemeenten hebben ook te maken met afhankelijkheden. Maar mochten de belangen de belangen tussen de gemeenten en overige grondeigenaren in het Grondeigenaren overleg botsen, wordt ervoor gekozen niet mee te doen met bestuurlijke acties (R9, R10). *‘Dus als er iets geïnitieerd wordt en ik denk dit kan bestuurlijk gevoelig zijn dan koppel ik dat terug naar mijn bestuurder. We maken altijd een eigen overweging (R9).’*

Veluwe op 1

Relatie Grondeigenaren Overleg Veluwe en Veluwe op 1

De respondenten geven aan dat het Grondeigenaren Overleg Veluwe ook zonder Veluwe op 1 zou kunnen bestaan. Toch blijft het Grondeigenaren Overleg Veluwe betrokken bij Veluwe op 1. De respondenten stellen dat Veluwe op 1 een landingsplaats is voor initiatieven op de Veluwe en het een verbindende factor is (R9,R10). Daarnaast is Veluwe op 1 van belang voor het tot uitvoering brengen van beleidsmatige onderwerpen, stelt R11. Het doel van Veluwe op 1 is volgens de respondenten: *“De balans behouden tussen behoud en versterking van de natuur, erfgoedkapitaal en de beleving en benutting daarvan”*. Wat opvalt is dat de respondenten aankaarten dat Veluwe op 1 haar doel nog niet nastreeft. De focus ligt nu nog teveel op het toerisme en de verschuiving naar meer natuur kwaliteit op de Veluwe is nog onderbelicht. Dit uit zich al in de titel, Veluwe op 1 stond oorspronkelijk voor Veluwe op 1 op het gebied van toerisme. R12 stelt dat Veluwe op1 een recreatiebeweging is en niks heeft met natuur: *“De recreatie is er nou eenmaal dus we gaan we meepraten, want als we niet meepraten hebben we daarin helemaal niks te zeggen.”*.

Duurzaamheid Veluwe op 1

Op de vraag of Veluwe op 1 nog lang blijft bestaan stellen de respondenten dat er wel altijd een Veluwse samenwerking zou moeten bestaan. Of dat nou Veluwe op 1 is of iets anders. Echter, benoemen de respondenten wel enkele kanttekeningen betreft de duurzaamheid van Veluwe op 1. Wat R10 lastig vindt is dat ook de provincie een aantal grotere dossiers heeft en de grenzen niet meer goed zichtbaar zijn. R12 stelt dat er iets moet gebeuren: *“Er zijn nu twee mogelijkheden: er is een doel die wordt behaald en dan is het een kwestie van continueren. Of het doel wordt niet behaald en dan moet er naar iets anders gezocht worden.”*. Op dit moment is de samenwerking nog erg vrijblijvend en heeft het geen consequenties als iemand zich niet aan de afspraken houdt. Op dit moment is dat niet de rol van de voorzitter. De voorzitter is gekozen vanuit het feit dat hij die verbindingen goed kon leggen, aldus R10.

Conclusie Grondeigenaren Overleg Veluwe

Geconcludeerd kan worden dat binnen het Grondeigenaren Overleg Veluwe aan vrijwel alle samenwerkingscriteria wordt voldaan, zoals in tabel 5 te zien is. Enkel participatieve inclusiviteit staat ter discussie omdat het voor de twee deelnemende gemeenten lastig is om al de gemeenten te vertegenwoordigen en dat ook niet consequent gebeurt. Ook zijn er geen regels

en formele planning aanwezig in het Grondeigenaren Overleg Veluwe. De rol van overheden is beperkt in het Grondeigenaren Overleg Veluwe. Overheden hebben geen veto-macht en zijn wel betrokken voor de democratische legitimiteit. De gemeenten kunnen te maken krijgen met de afhankelijkheden vanuit hun bestuurders, maar dit vormt geen problemen voor het netwerk. In tabel 5 is samengevat welke samenwerkingscriteria er in de casus terug kwamen. Wat opvalt is dat de respondenten enthousiast zijn over een Veluwse samenwerking als Veluwe op 1, maar nog wel enkele kanttekeningen plaatsen bij de duurzaamheid van Veluwe op 1. In tabel 5 is samengevat welke succescriteria er in de casus terug komen (+), welke deels (+/-) en welke niet (-).

Tabel 5 Overzicht resultaten Grondeigenaren Overleg Veluwe

<i>Samenwerking</i>	Stimulansen om te participeren/ doelconsensus	+
	Evaringen met samenwerking	+
	(Inclusieve) Netwerkliden	+/-
	Netwerkcoördinatie	+
	Face to face dialoog	+
	Gelijkwaardigheid	+/-
	Heldere regels/ formele planning	-
	Korte termijn winsten	+
	Vertrouwen	+
	Betrokkenheid	+
	Democratische legitimiteit	+
	Veto-macht	-
	Afhankelijkheden	-
<i>Rol overheid</i>		
<i>Veluwe op 1</i>	Relatie Veluwe op 1	+/-
	Duurzaamheid Veluwe op 1	+/-

6. Analyse

In hoofdstuk 5 zijn de resultaten vanuit de drie geselecteerde cases gepresenteerd. In dit hoofdstuk zullen de empirische resultaten worden geanalyseerd en daarmee ook geconfronteerd met de besproken theorie. Hiermee wordt antwoord gegeven op de derde en vierde deelvraag: ‘Hoe verloopt de samenwerking binnen het netwerk?’ en ‘Welke factoren zijn bepalend voor het functioneren in de netwerken binnen Veluwe op 1?’

Hoe verloopt de samenwerking binnen het netwerk?

In het theoretisch kader is beschreven dat er verschillende vormen van governance in netwerken bestaan en dat deze vormen van invloed zijn op de effectiviteit van een netwerk. In deze vergelijkende gevalsstudie komen twee van deze governance vormen terug, namelijk een zelfregulerend netwerk bij het programma Vitale Vakantieparken en het Grondeigenaren Overleg Veluwe, en een leiderorganisatienetwerk het Routebureau Veluwe. Hoe deze functioneren verschilt per *coalition*. In tabel 6 is een overzicht gegeven van de empirische resultaten met betrekking tot het functioneren van de geselecteerde *coalitions of the willing*. Maar wat levert dat voor totaalbeeld en interessante verschillen en overeenkomsten op?

Tabel 6 Overzicht resultaten

		VVP	Routebureau Veluwe	GOV	Overkoepelend
Samenwerking	Stimulansen om te participeren/ doelconsensus/ gedeeld begrip	+	+/-	+	
	Evaringen met samenwerking	+	+	+	+
	(Inclusieve) Netwerkliden	+/-	+/-	+/-	+/-
	Netwerkcoördinatie	+	+/-	+	
	Face to face dialoog	+	-	+	
	Gelijkwaardigheid	+/-	-	+/-	
	Heldere regels/ formele planning	+/-	-	-	
	Korte termijn winsten	+	+/-	+	
	Vertrouwen	+	+/-	+	
	Betrokkenheid	+	+/-	+	
Rol overheid	Democratische legitimiteit	+	+	+	+
	Veto-macht	+/-	+	-	
	Afhankelijkheden	+/-	+	-	
Veluwe op 1	Relatie Veluwe op 1	-	+	+/-	
	Duurzaamheid Veluwe op 1	+/-	+	+/-	

6.1 Samenwerking

Wanneer een samenwerking succesvol functioneert, wordt de kans op het gezamenlijk bereiken van doelen vergroot (Ansell en Gash, 2007). Kijkend naar tabel 6 is er een aantal overeenkomsten waar te nemen, met betrekking tot de samenwerking binnen het netwerk Veluwe op 1. Deze overeenkomsten worden hieronder besproken.

Eerdere ervaringen met samenwerken

In tabel 6 is te lezen dat alle drie de geselecteerde *coalitions* een samenwerking in het verleden kennen waarbij ongeveer dezelfde actoren betrokken waren. Deze eerdere samenwerkingen hebben een formeel platform geboden waarop de noodzaak voor samenwerking al duidelijk was en het netwerk gemakkelijk kon ontstaan. Dit beeld laat zien dat een samenwerking in het verleden een nieuwe samenwerking kan bevorderen, zoals Ansell en Gash (2007) ook veronderstellen.

Netwerkliden/ participatieve inclusiviteit

Wanneer we naar de samenstelling kijken vanuit het beeld van participatieve inclusiviteit valt op dat daar binnen alle geselecteerde *coalitions* niet volledig aan voldaan wordt. De respondenten geven aan dat er bewust voor wordt gekozen het netwerk klein te houden. Door bijvoorbeeld te werken met getrapte vertegenwoordiging wordt geprobeerd inclusiviteit na te streven. Het klein houden van een netwerk past binnen de filosofie van een zelfregulerend netwerk van Provan en Kenis (2008). Echter, staat dit op gespannen voet met de participatieve inclusiviteit. Het is niet mogelijk voor al de belanghebbenden om direct deel te nemen in het netwerk, wat volgens Ansell en Gash (2007) een succesvoorwaarde van samenwerking is.

Kijkend naar de samenwerkingscriteria in tabel 6 valt op dat de geselecteerde *coalition* op veel aspecten juist van elkaar verschillen. Deze verschillen worden hieronder verder toegelicht.

Stimulansen om te participeren/ doelconsensus/ gedeeld begrip

In tabel 6 is te zien dat binnen de geselecteerde *coalitions* Vitale Vakantieparken en het Grondeigenaren Overleg Veluwe een gedeeld begrip is over het doel en dat de stimulansen om te werken aan dit doel gelijk zijn. Voor een zelfregulerend netwerk is dit noodzakelijk om effectief te zijn. Bij het Routebureau valt op dat de stimulansen om te participeren en de doelconsensus niet gelijk zijn. Waar de ene partij meedoet vanuit intrinsieke motivatie en het willen bereiken van een Veluwedekkend routenetwerk, doet de andere partij mee omdat het vanuit de visie van de organisatie verwacht wordt en de organisatie zelf iets met de eigen routes

wil. Echter, is bij een leiderorganisatienetwerk als het Routebureau Veluwe een hoge mate van doelconsensus ook niet essentieel, omdat dit door de leiderorganisatie gestimuleerd kan worden. Op dit moment is dat de taak van de programmamanager, maar die kent nog niet een volledige bevoegdheid om de ambitie van een Veluwedekkend routenetwerk over het gehele netwerk te verspreiden. Wanneer het Routebureau een entiteit wordt zal deze rol vergroot worden.

Leiderschap/ netwerkcoördinatie

Wat daarnaast opvalt is dat in elk van de geselecteerde casus, ook de zelfregulerende, is een vorm van aansturing aanwezig. Al wordt dat per *coalition* anders ingericht. In tabel 6 is te zien dat bij het Routebureau Veluwe deze variabele nog niet volledig aanwezig is. Het Routebureau Veluwe is op dit moment in transitie van een leiderorganisatienetwerk naar een NAO, de governance structuur is op dit moment niet helder. Dit zorgt ervoor dat de coördinatie nog onduidelijk is, waardoor het nog zoeken is naar hoe leiderschap in de samenwerking vormgegeven kan worden. Overstijgend is te zeggen dat leiderschap binnen de *coalition* aanwezig is, of er naar een vorm van leiderschap gezocht wordt. Dit bevestigt de veronderstelling dat leiderschap een essentieel element is voor samenwerking (Kenis & Provan, 2008; Ansell & Gash, 2007).

Face to face dialoog

In de onderzochte *coalitions* wordt veel dialoog met elkaar opgezocht, zowel binnen de *coalition* als daarbuiten. In tabel 6 is te zien dat bij het Routebureau nog aan deze dialoog gewerkt kan worden. Binnen het Routebureau Veluwe wordt geen dialoog gefaciliteerd. Enkele respondenten geven aan dat dit gemist wordt. Op dit moment wordt er gesproken over het faciliteren van deze dialoog. De geselecteerde *coalitions* bevestigen hiermee dat *face to face* dialoog nodig is voor het bereiken van doelen, zoals Bryson, et al (2015) en Ansell en Gash (2007) veronderstellen.

Gelijkwaardigheid in middelen en machten

In tabel 6 valt op dat het voor de geselecteerde *coalitions* lastig is gelijkwaardigheid te bereiken. Dit heeft er onder andere mee te maken dat grotere gemeenten vaak over meer tijd en expertise beschikken dan kleinere gemeenten en zich daardoor met meer macht en middelen in kunnen zetten voor de samenwerking. Daarnaast is het gebrek aan gelijkwaardigheid een doorwerking van het gebrek aan participatieve inclusiviteit. De getrapte constructies ervoor dat niet alle

partijen aan direct aan tafel zitten en hierdoor een andere positie kennen als de vertegenwoordigende organisatie. Voor een leiderorganisatie als het Routebureau Veluwe is het lastig is de gelijkheid te borgen, omdat de leider over een aparte positie in het netwerk beschikt, wat Kenis en Provan (2007) ook veronderstellen.

Heldere regels/ formele planning

Binnen de drie geselecteerde *coalitions* verschilt het in hoeverre er een formele planning aanwezig is. Het programma Vitale Vakantieparken kent een heldere planning en dit wordt als waardevol ervaren. Binnen het Routebureau is nog geen formele planning aanwezig, maar dit wordt door de respondenten ook gemist. Het Grondeigenaren Overleg kent ook geen formele planning en heldere regels, maar die wordt door de respondenten niet gemist. Het Grondeigenarenoverleg is ook vooral een afstemmingsorgaan waarin geen grote projecten worden uitgevoerd in tegenstelling tot het programma Vitale Vakantieparken en het Routebureau Veluwe, waardoor een formele planning wellicht minder van belang is.

Korte termijn winsten

In de onderzochte samenwerkingen worden concrete resultaten geboekt. Binnen het Routebureau waren deze resultaten niet altijd voor het gehele netwerk zichtbaar. Wat tabel 6 laat zien is vertrouwen in de samenwerking en betrokkenheid binnen het Routebureau ook nog niet volledig voorkomt. Dat kan een uitwerking van het gebrek aan korte termijn winsten zijn, zoals Ansell en Gash (2007) veronderstellen.

Vertrouwen

Binnen de geselecteerde *coalitions* worden middelen geïnvesteerd in het netwerk, wordt informatie uitgewisseld en is veel contact tussen de leden. De leden binnen het programma Vitale Vakantieparken en het Grondeigenaren Overleg Veluwe zien elkaar als collega's of burens. Hieruit valt op te maken dat het vertrouwen over het hele netwerk aanwezig is wat noodzakelijk is bij een zelfregulerend netwerk. Binnen het Routebureau is er wel eens sprake spanning in de richting van de leiderorganisatie die juist het vertrouwen zou moeten bevorderen. Het vertrouwen richting de leiderorganisatie is nog niet volledig aanwezig en dit heeft een negatief effect op de samenwerking en de effectiviteit van het netwerk. Bij een leiderorganisatie is het van belang dat er vertrouwen aanwezig is richting de leiderorganisatie in dit geval de programmamanager en de gemeente Apeldoorn. Dat maakt het handelen van de leiderorganisatie legitiem, aldus Provan en Kenis (2007).

Betrokkenheid

Betrokkenheid bij het proces betekent dat men ervan overtuigd is dat samenwerken de beste manier is om wenselijke beleidsresultaten te bereiken (Ansell & Gash, 2007). Binnen de *coalitions* geldt dit ook, de partijen hebben elkaar nodig. In tabel 6 is te zien dat de betrokkenheid zich bij het Routebureau Veluwe niet geheel uit. De gemeenten hebben elkaar nodig om Veluwedekkende routes te creëren, maar worden vooral in de uitvoering betrokken. Daarnaast zal niet iedereen zich onderdeel voelen van het Routebureau, stelt een van de respondenten.

6.2 Rol van de overheid

Kijkend naar de rol van de overheid is in tabel 6 te zien dat de geselecteerde casus op het gebied van democratische legitimiteit overeenkomen.

Democratische legitimiteit

In tabel 6 is te zien dat binnen elke *coalition* democratische legitimiteit wordt nagestreefd. Dit wordt binnen de geselecteerde *coalitions* voornamelijk gedaan door bestuurders te betrekken en de bijdragen door de gemeenteraad te laten accorderen. Volgens Sorensen en Torfing (2009) moeten voor democratische legitimiteit ook burgers in staat zijn de aanpak binnen de netwerken in te zien en er vraagtekens bij kunnen zetten. Binnen de geselecteerde *coalitions* gebeurt dit op het niveau van de gemeenten of de provincie. Overheden spelen hiermee zeker een rol in het verkrijgen van democratische legitimiteit.

Tabel 6 laat zien dat de invulling van de rol van de overheid bij de overige variabelen juist erg verschilt.

Veto-macht/ unieke middelen

Veto-macht gaat over de machtspositie die actoren kunnen hebben. Overheden hebben vaak veto-macht vanwege de unieke middelen waar ze over beschikken. Deze unieke middelen kunnen aan de andere kant weer bijdragen aan het bereiken van doelen. Door de vrijblijvendheid van de *coalitions of the willing* is het voor een deelnemende partij gemakkelijk de *coalition* te verlaten, wat behalen van doelen kan bemoeilijken. In tabel 6 is te zien dat veto-macht in elk van de geselecteerde *coalitions* een andere invulling kent. Het programma Vitale Vakantieparken is afhankelijk van de unieke middelen van de overheid. Maar wanneer één gemeente zich terugtrekt zal voor de overige gemeenten beperkte gevolgen hebben. Bij het

Routebureau Veluwe is de veto-macht en de invloed van unieke middelen groter. Het Routebureau is geen juridische entiteit en is afhankelijk van de overheden om doelen te bereiken in juridische en financiële zin. Daarnaast is het doel van het Routebureau de ontwikkeling van Veluwedekkende netwerken. Wanneer een gemeente zich terugtrekt is het lastiger dit doel te bereiken. Binnen het Grondeigenaren Overleg Veluwe is geen actor aanwezig die het proces kan blokkeren. Het Grondeigenaren Overleg Veluwe is een overleg en afstemmingsorgaan en zal daardoor ook weinig middelen nodig hebben om het doel te bereiken. Dit onderzoek laat zien dat de mate waarin veto-macht bepalend is voor het functioneren van het netwerk ook afhangt van de mate waarin de netwerkleden afhankelijk zijn van middelen om het doel te bereiken.

Afhankelijkheid/ voorbeeldfunctie

De taken van de overheid vergen in hoge mate afhankelijkheid. De *coalitions* Vitale Vakantieparken en het Routebureau moeten bijvoorbeeld handelen binnen de gestelde beleidskaders en zijn afhankelijk van de politiek voor de inzet van middelen. Overheidsorganisaties moeten binnen het Grondeigenaren Overleg ook rekening houden met hun positie. In tabel 6 is te zien dat dit er bij het Grondeigenaren Overleg niet voor zorgt dat doelen niet bereikt kunnen worden. Overheden kunnen er namelijk voor kiezen om niet mee te werken aan bepaalde doelstellingen.

6.3 Veluwe op 1

Relatie/ Duurzaamheid Veluwe op 1

Wat opvalt in tabel 6 is dat de geselecteerde *coalitions* allemaal anders denken over de relatie met Veluwe op 1. De resultaten laten zien dat de geselecteerde *coalitions* stellen ook zonder Veluwe op 1 te kunnen bestaan. Het programma Vitale Vakantieparken ziet zichzelf zelfs niet als deelnemer aan Veluwe op 1. Toch zien de *coalitions* meerwaarde in de Veluwse samenwerking. Vooral het Routebureau ziet de aanwezigheid van Veluwe op 1 als iets positiefs. Veluwe op 1 heeft de visie van het Routebureau veranderd en draagt nu ook bij aan de ambitie van Veluwe op 1. De meeste respondenten zien het doel van Veluwe op 1 als: *de Veluwe het meest aantrekkelijke gebied voor wonen en recreatie te maken en hierbij de balans tussen recreatie en toerisme te behouden*. Echter, verschilt de invulling van de doel, met betrekking tot de nadruk op recreatie of toerisme, per respondent. Vooral bij het Grondeigenaren Overleg Veluwe staat ter discussie of deze balans al nagestreefd wordt. Vaak wordt de naam Veluwe op 1 genoemd in het kader van de Veluwe op 1 op het gebied van recreatie en enkele respondenten

stellen dat ook nu de focus nog teveel op recreatie ligt. Binnen de *coalitions* wordt de rol van Veluwe op 1 gezien als erg gericht op het stimuleren van de samenwerking. Maar soms mag Veluwe op 1 wat meer concreet doen stellen enkele respondenten. Ook mag de rol van Veluwe op 1 sterker worden. Als alles goed gaat werkt de constructie die gericht is op het verbinden en samenwerken, maar de vraag is of dit ook werkt als de wind tegen gaat staan en wie er in dat geval de regie gaat nemen.

7. Conclusie en aanbeveling

In deze thesis is onderzoek gedaan naar het functioneren van het netwerk Veluwe op 1 aan de hand van de drie zogenoemde *coalitions of the willing*. Dit om antwoord te verkrijgen op de centrale vraag: ‘*Is Veluwe op 1 als een duurzaam netwerk te beschouwen en welke faciliterende en belemmerende factoren verklaren dit?*’ In dit laatste hoofdstuk wordt de onderzoeksvraag van deze thesis beantwoord. Ten slotte wordt in paragraaf 7.2 een aanbeveling gedaan voor het netwerk Veluwe op 1.

7.1 Conclusie

De geselecteerde *coalitions of the willing* Vitale Vakantieparken en het Grondeigenaren Overleg Veluwe voldoen in zekere mate aan vrijwel alle succescriteria en kunnen daarmee als een succesvol functionerend netwerk worden beschouwd. Natuurlijk zijn er enkele kanttekeningen te maken en zijn logischerwijs ook verschillen tussen de netwerken te zien. Zo geldt dat bij het Routebureau Veluwe de governancestructuur nog niet helder is en dat heeft gevolgen voor de effectiviteit en de samenwerking tussen de betrokken actoren. Het Routebureau kent nog geen gelijkwaardigheid, heldere planning en regels en voldoet aan de overige succescriteria slechts deels. Echter, wordt bij het Routebureau aan de organisatiestructuur gewerkt waardoor de governance helder zal worden en dit zal ook effect hebben op het functioneren van het netwerk. Op basis van het succes van twee van de drie geselecteerde *coalitions* kan voorzichtig gesteld worden dat het netwerk Veluwe op 1 potentie heeft voor de toekomst, maar dat er nog wel enkele aandachtspunten zijn die deze toekomstbestendigheid kunnen beïnvloeden. Wat opvalt is dat aan weliswaar veel voorwaarden wordt voldaan, maar dat het algehele gevoel over Veluwe op 1 nog wel enkele overkoepelende kanttekeningen kent.

Er zijn veel verschillen tussen de geselecteerde *coalition*. In vergelijkend perspectief zijn enkele overstijgende belemmerende en faciliterende factoren te onderscheiden, zoals hieronder opgesomd.

Participatieve inclusiviteit

Een belemmerende factor binnen alle geselecteerde netwerken is dat participatieve inclusiviteit moeilijk te bereiken is, omdat dit op gespannen voet staat met het aantal netwerkliden waarmee een netwerk effectief is. De omvang van een netwerk heeft invloed op de dynamiek van een netwerk en de mate waarin een netwerk informeel kan functioneren. Daarom wordt er in

meerdere *coalitions* in het netwerk Veluwe op 1 gewerkt met vertegenwoordig in een getrapte constructie. Maar dit blijkt ten koste te gaan van de gelijkwaardigheid in het netwerk. De organisaties die zich moeten laten vertegenwoordigen hebben minder invloed dan de leden die aan tafel zitten.

Leiderschap

De literatuur veronderstelt dat leiderschap in een netwerk belangrijk is om de effectiviteit en de samenwerking binnen een netwerk te bevorderen (Provan & Kenis, 2007; Ansell & Gash 2007). Elk van de onderzochte *coalitions* kent een vorm van aansturing of coördinatie. Dit is een belangrijke faciliterende factor voor het succesvol functioneren van de geselecteerde *coalitions*. Provan en Kenis (2008) stellen dat als een netwerk een hoge mate van coördinatie verlangt een zelfregulerend netwerk niet effectief is. In de geselecteerde cases blijkt dit ook het geval, in elk van de geselecteerde casus, ook de zelfregulerende, is een vorm van aansturing of coördinatie aanwezig. Daarmee laten deze casus zien dat het inderdaad de vraag is of een zelfregulerend netwerk zonder leider kan bestaan.

Eerdere ervaringen met samenwerken

Eerdere ervaringen met samenwerken blijken ook een belangrijke faciliterende factor binnen het netwerk Veluwe op 1. Zowel binnen de onderzochte cases als het overkoepelende netwerk Veluwe op 1 is een voorgeschiedenis van samenwerking aanwezig waarin de formele basis al gelegd was. Dit gaf de nieuwe samenwerking een platform om op voort te bouwen.

Rol overheden

Overheden spelen een zowel een faciliterende als belemmerende rol in de *coalitions* binnen Veluwe op 1. Overheden hebben veto-macht wegens de unieke middelen waar ze over beschikken. Deze unieke middelen kunnen aan de andere kant weer bijdragen aan het bereiken van doelen. De mate waarin veto-macht bepalend is voor het functioneren van het netwerk hangt af van de mate waarin de netwerkliden afhankelijk zijn van middelen om het doel te bereiken. Door de vrijblijvendheid van de *coalitions of the willing* is het voor een deelnemende partij gemakkelijk de *coalition* te verlaten, wat behalen van doelen kan bemoeilijken.

Veluwe op 1

De geselecteerde *coalitions* verschillen erg van elkaar, dat maakt het lastig en wellicht eigenlijk ook onmogelijk om een omvattend beeld over Veluwe op 1 te geven. Toch is er een aantal gemeenschappelijke punten van zorg geuit. De geuite zorgen kunnen de duurzaamheid van het netwerk Veluwe op 1 belemmeren.

Eerdere ervaringen met samenwerken

De verschillende *coalitions* laten zien dat de eerdere ervaringen met samenwerken een formele basis leggen voor een nieuwe samenwerking wat een faciliterende factor blijkt. Ook het overkoepelende netwerk Veluwe op 1 kent een basis in eerdere samenwerkingen. Door de basis die gelegd was in de Veluwecommissie, het toeristisch Convenant en verschillende samenwerkingen die op de Veluwe ontstonden was er een basis om samen te willen werken. De provincie stelt dat het netwerk Veluwe op 1 een organisch ontstaan kent. Dit is enigszins het geval omdat er vooraf niet vast stond dat er gewerkt zou worden aan een netwerk Veluwe op 1. Maar door de formele basis die gelegd werd in verschillende samenwerkingsverbanden was de bereidheid om samen te werken aanwezig en dit werd versterkt door het gebiedsgericht werken van de provincie. De partijen op de Veluwe moesten wel iets met het gebied. Dit is mede een succes geworden door de inzet en het enthousiasme van een aantal ambitieuze ambtenaren verzameld in het Sprintteam en het lef van de bestuurders om iets te gaan doen met de gehele Veluwe. Uit de literatuur en uit de geselecteerde cases blijkt dat eerdere ervaringen met samenwerken kunnen bijdragen aan een succesvolle samenwerking, dat het netwerk niet zo organisch is ontstaan werkt in dit geval enkel faciliterend.

Doelconsensus/ stimulansen om te participeren

De verschillende respondenten hebben een ander beeld van het doel van Veluwe op 1 en andere redenen om te participeren. De consensus over het doel is door de komst van tweede VeluweAgenda versterkt, nu het doel meer de balans tussen recreatie en natuur betreft. Echter, ligt bij de enkele respondenten de focus wat meer op de natuur versterking en bij andere wat meer op de het toerisme. Doelconsensus en stimulansen om te participeren zijn niet gelijk, terwijl dit door meerdere auteurs als een essentieel element voor samenwerking wordt gezien en het bijdraagt aan de effectiviteit van een netwerk. Dit kan ook een reden zijn dat de deelnetwerken aangeven ook zonder Veluwe op 1 te kunnen bestaan, omdat Veluwe op 1 niet enkel hun doel nastreeft en ze hiermee de meerwaarde van Veluwe op 1 onderkennen.

Netwerkcoördinatie/ leiderschap

Veluwe op 1 wil een netwerk zijn dat regisseert, stuurt en geen leidende rol vervuld. Het netwerk kan daarmee gezien worden als een zelfregulerend netwerk. Een zelfregulerend netwerk is het meest effectief als het netwerk uit een klein aantal leden bestaat, vertrouwen over het gehele netwerk verspreid is, er consensus is over het doel en er een lage mate van netwerkcoördinatie nodig is (Provan & Kenis, 2007). Veluwe op 1 is echter een groot netwerk, vertrouwen over het gehele netwerk is lastig te creëren omdat de vertegenwoordiging getrapt gaat en het netwerk te groot is om individuele vertrouwensrelaties op te bouwen. Omdat het netwerk zo groot is er een vorm van netwerkcoördinatie nodig. Binnen Veluwe op 1 zijn er wel organen te onderscheiden die de rol van coördinator in het netwerk vervullen. Namelijk in de vorm van de VeluweBoard, het dagelijks bestuur van Veluwe op 1, ondersteund door het VeluweTeam die zorgt voor de praktische uitvoering. De VeluweBoard en het VeluweTeam werken volledig op basis van commitment en vertrouwen vanuit het netwerk. Hierdoor faciliteren ze vooral de samenwerking en kunnen ze niet echt iets doen. In deze thesis is eerder ‘De Dinges’ van Bannink en Bosselaar (2018) besproken. In deze studie wordt ‘De Dinges’ geïdentificeerd met een vorm van leiderschap, die veel tijd en energie besteed aan het verbinden van partijen en het faciliteren van relaties. Het VeluweTeam kan in haar rol als ondersteuner van de samenwerking gezien worden als ‘De Dinges’ van Veluwe op 1. Maar de gesproken respondenten benadrukken dat het netwerk zich niet enkel moet richten op het stimuleren van de samenwerking, maar dat het doel van Veluwe op 1 beter nagestreefd moet worden. Het enkel faciliteren van de samenwerking werkt volgens de respondenten als het goed gaat in het netwerk, maar de respondenten vragen zich af of dit ook zo blijft wanneer er iets mis gaat. Wie is aansprakelijk als het mis gaat en wie zal er in dan optreden? Op dit moment is Veluwe op 1 nog erg vrijblijvend zijn er geen consequenties als een netwerklid een afspraak niet na komt, dit zorgt ervoor dat het bereiken van doelen belemmerd wordt. De respondenten geven ze aan dat Veluwe op 1 minder vrijblijvend moet zijn en wat meer concreet moet doen. Bij Veluwe op 1 wordt het proces van samenwerken zonder centrale leiding of regie als zeer belangrijk gezien. Echter, geven de respondenten aan dat dit ten koste kan gaan van de uitkomsten vanuit het netwerk. Of het VeluweTeam in de vorm van een ‘Dinges’ die zich focust op het verbinden en faciliteren nog de juiste vorm van sturing is binnen het netwerk Veluwe op 1, kan ter discussie gesteld worden.

7.2 Aanbeveling

Door VeluweBoard en het VeluweTeam die zich dagelijks inzetten voor de Veluwesamenwerking neigt Veluwe op 1 al richting een NAO, een organisatie die is opgericht om toezicht te houden op het netwerk, het netwerk te managen, activiteiten te coördineren en het netwerk te onderhouden. Wanneer Veluwe op 1 zich wat meer zal gaan zien als een NAO zal het netwerk effectiever kunnen werken en zal dit het netwerk sterker maken. Als NAO heeft het orgaan Veluwe op 1 ook een duidelijk aanspreekpunt naar buiten toe en is het in staat wat meer in de richting van het doel te duwen in plaats van subtiel sturen. De NAO kan ervoor zorgen dat deze gezamenlijke visie in beeld blijft en kan blijven wijzen op deze gezamenlijke inhoud, waardoor doelconsensus nagestreefd wordt. De literatuur veronderstelt dat er continu aan het samenwerkingsproces gewerkt moet worden (Ansell & Gash, 2007). In een samenwerking moet energie gestopt worden, er moet gezorgd worden dat vertrouwen betrokkenheid, *face to face* dialoog, gedeeld begrip en korte termijn winsten nagestreefd blijven worden om zo doelen te kunnen bereiken. Een NAO kan het samenwerkingsproces stimuleren. Ook kan een NAO zich richten op het opbouwen van netwerkidentiteit en hiermee voorkomen dat partners afhaken en kennis en middelen verloren gaan (Raab & Kenis, 2009). Het valt op dat de gesproken respondenten denken dat wanneer de wind tegen gaat staan of als er discussie ontstaat binnen Veluwe op 1, het netwerk niet goed functioneert. Om het samenwerkingsproces te faciliteren en conflict te kunnen oplossen is een sterke leider of coördinator nodig, veronderstelt de literatuur (Ansell & Gash, 2007; Provan & Kenis, 2007). Een NAO zal dit collectieve proces kunnen stimuleren, waardoor de collectieve doelen van Veluwe op 1 bereikt kunnen worden.

8. Reflectie

In dit onderzoek zijn ook zaken waar kritisch op gereflecteerd kan worden. In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op enkele beperkingen binnen het onderzoek.

8.1 Theoretische reflectie

In het theoretisch kader is uitgebreid in gegaan op theorieën omtrent netwerken. Echter, kan worden bediscussieerd of de onderzochte samenwerkingsvormen binnen Veluwe op 1 wel aan de vereisten van netwerken voldoen. Provan en Kenis (2007) definiëren een netwerk als een groep van drie of meer juridisch zelfstandige organisaties die samenwerken om niet alleen hun eigen doelen, maar ook een gezamenlijk doel te bereiken. Het Grondeigenaren Overleg Veluwe past niet binnen deze definitie aangezien het meer een afstemmingsorgaan is die waar mogelijk een gezamenlijke krachtige stem naar buiten vormt. Het Grondeigenaren Overleg kent geen concreet doel, programma of activiteit waar zij naar toe werken. In het theoretisch kader is aangegeven dat *coalitions of the willing* gezien kunnen worden als *issue* netwerken. De actoren binnen de onderzocht *coalitions* zijn verbonden door een *issue*. Binnen *issue* netwerken is het aantal participanten groot en de toegang open. *Issue* netwerken kennen vaak een wisselende samenstelling van betrokken actoren en een horizontale samenwerking met vage grenzen. Binnen de geselecteerde *coalitions* blijft de samenstelling van de participanten echter gelijk en is de toegang tot de netwerken niet open. Bij het programma Vitale Vakantieparken zijn er geen vage grenzen binnen de samenwerking, een ieder kent een duidelijk afgebakende taak. De casuïstiek laat zien dat er veel variatie is in de netwerken en de mechanismen in netwerken verschillen. Wanneer een samenwerkingsverband een netwerk wordt genoemd kan dit leiden tot valse verwachtingen over bijvoorbeeld de samenwerking en effectiviteit van het samenwerkingsverband.

Maar dit zegt ook iets over de netwerkliteratuur. Kijkend naar de drie governance vormen die Provan en Kenis (2007&2008) onderscheiden, blijkt dat er geen volledig toepasbaar is op het netwerk Veluwe op 1 en de geselecteerde coalities. Zo kennen zowel het overkoepelende netwerk Veluwe op 1 als het programma Vitale Vakantieparken aansturing middels een daarvoor opgericht team. Deze teams hebben alleen geen bevoegdheden en werken op basis van het vertrouwen en commitment vanuit het netwerk. Het is niet de taak van deze teams om het netwerk te sturen zoals de taak van een NAO. De teams zijn er om het netwerk te ondersteunen. Dit maakt de netwerken dan wellicht niet geheel zelfregulerend, maar de huidige literatuur voorziet nog niet in een theoretisch definitie voor deze governance vorm.

8.2 Methodologische reflectie

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews en een documentstudie. Middels deze methode is veel informatie vergaard over de geselecteerde cases, maar wegens de haalbaarheid zijn enkel vier respondenten per *coalition* bevraagd. Voor de betrouwbaarheid van het onderzoek was het beter om met meerdere personen te spreken of een wellicht focusgroep te vormen waarin met verschillende personen over de samenwerking werd gesproken.

Ook is in de operationalisatie gekozen enkele variabelen samen te nemen en op dezelfde wijze te meten. Denk hierbij aan stimulansen om te participeren, gedeelde perceptie en doelconsensus. Deze variabelen lijken veel op elkaar, maar kunnen in de uitwerking wel van elkaar verschillen. Het samen nemen van enkele variabelen kan er in dit onderzoek voor gezorgd hebben dat bepaalde inzichten niet volledig zijn opgedaan.

Daarnaast zijn slechts drie cases onderzocht waardoor de analyse, conclusie en aanbevelingen alleen geldig zijn voor de drie cases en hun visie op Veluwe op 1. De generaliseerbaarheid van dit onderzoek is dan ook zeer gering. Vervolg onderzoek naar meerdere *coalitions of the willing* zal bij kunnen dragen aan de generaliseerbaarheid.

Bibliografie

- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 543-571.
- Baarda, B., Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., de Goede, M., Peters, V., & van der Velden, T. (2013). *Basis Kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Bannink, D. (2019). *Besturen zonder wij*. Amsterdam: VU University Press.
- Bannink, D., & Bosselaar, H. (2018). *Het probleem samenwerken*. Den Haag: Boom bestuurskunde.
- Bannink, D., & Trommel, W. (2019). Intelligent modes of imperfect governance. *Policy and Society*, 198-217.
- Boogers, M. (2014). Strategie, structuur en samenleving: drie dimensies van regionale uitvoeringskracht. *Bestuurswetenschappen*, 13-31.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Middleton Stone, M. (2015). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review*, 647-663.
- Cairney, P. (2011). *Understanding Public Policy: Theories and Issues*. Londen: Palgrave Macmillan Ltd.
- Convenant Veluwe. (2013, December 9). Convenant Veluwe. Gelderland.
- De Kleuver, J., Gerritsen, F., Kerkhoff, I., Koornberg, H., Leusink, E., Mazier, K., . . . Riemersma, M. (2016, Oktober). Veluwe Agenda 1.0. *Veluwe Agenda 1.0 Beleef de beste Veluwe in 2025*. Gelderland, Nederland.
- De Mol, J., & Overeem, B. (2015). *To Report, Jaarverslag 2015*. Elst: VisitVeluwe.
- De Rynck, F., Temmerman, C., & Voets, J. (2018). Lokale netwerken als instrument voor centraal beleid? *Bestuurskunde*, 57-68.
- Doberstein, C. (2016). Designing Collaborative Governance Decisionmaking in Search of a 'Collaborative Advantage'. *Public Management Review*, 819-841.

- Edelenbos, J., Klijn, E.-H., & Steijn, B. (2011). Vertrouwen in Governance Netwerken. *Vrij Bestuurskunde*, 80-93.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2007). The qualitative content analysis process. *Journal of Advances Nursing*, 107-115.
- Geuijen, K. (2014). Maatschappelijke meerwaarde creëren in publieke netwerken: waartoe en hoe. *Boom Bestuurskunde*, 87-96.
- Grondeigenaren Overleg Veluwe. (2019, Maart). EEN VOLHOUDBARE VELUWE: Natuur, recreatie en economie samen in de lift. *PS-Brief Grondeigenaren Overleg Veluwe*. Grondeigenaren Overleg Veluwe.
- Jordan, G., & Schubert, K. (1992). A preliminary ordering of policy network labels. *European Journal of Political Research*, 7-27.
- Kenis, P., & Provan, K. (2008). Het network-governance-perspectief. *Business process management*, 296-312.
- Kenis, P., & Provan, K. (2010). Het network-governance-perspectief. *Business process management*, 296-312.
- Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. F. (2000). Public Management and Policy Networks, Foundations of a network approach to governance. *Public Management: an international journal of research and theory*, 135-158.
- Klijn, E.-H., Koppenjan, J., & Termeer, K. (1993). Van beleidsnetwerken naar netwerkmanagement. *Beleid en Maatschappij*, 230.
- Markink, J., Van Dijk, J., Scheffer, M., & Kerris, P. (2015). Ruimte voor Gelderland Coalitieakkoord 2015-2019. Arnhem, Gelderland, Nederland: Provincie Gelderland.
- Nijkerk Nieuws. (2014, Juli 23). Veluws Bureau voor Toerisme (VBT) failliet. *Nijkerk Nieuws*.
- Nijkrake, W., Noordhuizen, J., & Boisen, M. (2016). *Resultaten inventarisatie stamkapitaal en belevingspotentieel*. Utrecht: NOHNIK en BOISEN.
- Notitie Veluwse netwerksamenwerking. (2015, Januari 2015). *De Veluwe verdient natuurlijk beter!; Experiment netwerksamenwerking Veluwe*.
- Osborne, S. P. (2007). The New Public Governance. *Public Management Review*, 377-387.

- Popp, J. K., Milward, B. H., MacKean, G., Casebeer, A., & Lindstrom, R. (2015). Inter-Organizational Networks: A review of the Literature to inform Practice. *The Business of Government*, 93-96.
- Programma Vitale Vakantieparken. (2019). *Programmaplan Vitale Vakantieparken 2019-2022*. Vitale Vakantieparken.
- Provan, K., & Kenis, P. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 229-252.
- provincie Gelderland. (2014). *Omgevingsvisie Gelderland*. Arnhem: Provincie Gelderland.
- provincie Gelderland. (2016). Uitvoeringsstrategie. *Aanpak en uitvoering Gelderse Gebiedsopgaven*. Arnhem, Gelderland, Nederland: Provincie Gelderland.
- Raab, J., & Kenis, P. (2009). Heading Toward a Society of Networks. *Journal of Management Inquiry*, 198-210.
- Regio Deal Veluwe. (2020). *Regio Deal Veluwe*. Veluwe op 1; Vitale Vakantieparken; Provincie Gelderland;.
- Reilly, T. (1998). Communities in conflict: Resolving differences through collaborative efforts in environmental planning and human service delivery. *Journal of Sociology and Welfare* 25, 115-142.
- Reulink, N., & Lindeman, L. (2005). *Dictaat kwalitatief onderzoek*.
- Rydin, Y. (2013). The issue network of zero-carbon built environments: a quantitative and qualitative analysis. *Environmental Politics*, 496-517.
- Samenwerkingsovereenkomst Veluwe op 1. (2018, Januari 15). Samenwerkingsovereenkomst Veluwe op 1. *Koepel-samenwerkingsovereenkomst op grond van netwerkpartnerschap inzake Governance van de Gebiedsopgave Veluwe*.
- Samenwerkingsovereenkomst Veluwe op 1. (2021, Januari 5). Samenwerkingsovereenkomst Veluwe op 1, Netwerkend samenwerken. Gelderland, Nederland: Veluwe op 1.
- Sandman, M., Zweers, R., Bes, M., Teer, M., Olland, N., Storteboom, M., & Van Muyden, J. (2021, Mei 10). *Veluwefonds*. Opgehaald van Veluwefonds.nl: <https://www.veluwefonds.nl/veluwefonds2/>

- Schouten, C. (2018, Juni 8). Kamerbrief Aanpak Regio Deals. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.
- Schouten, C. (2020, Februari 14). Kamerbrief selectie derde tranche Regio Deals. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.
- SNP. (2021, April 2). *Veluwe*. Opgehaald van <https://www.snp.nl/https://www.snp.nl/reis/nederland/grenzeloze-veluwe-zuid>
- Sorensen, E., & Torfing, J. (2009). Making Governance Networks Effective And Democratic Through Metagovernance. *Publiv Administration Col. 87*, 234-258.
- Sorensen, E., & Torfing, J. (2018). The democratizing impact of governance networks: From pluralization, via democratic anchorage, to interactive political leadership. *Public Administration*, 302-317.
- Sydow, J., Fish, A., & Provan, K. G. (2015). Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Network. *Journal of Management*, 479-516.
- Teisman, G. (2017). *Maak Verschil in de Regio. Bestuurskracht door wederzijds meerwaarde creëren in ketens en netwerken*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F., & Nasi, G. (2010). NETWORKING LITERATURE ABOUT DETERMINANTS OF NETWORK EFFECTIVENESS. *Public Administration Vol. 88*, 528-550.
- van Thiel, S. (2020). *Bestuurskundig Onderzoek: Een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.
- VeluweAgenda. (2020, Februari). VeluweAgenda 2030. Gelderland, Nederland: Veluwe op 1.
- VeluweAlliantie. (2017). *Koepel-samenwerkingsovereenkomst*. Gelderland: Veluwe op1.
- Veluwefonds. (2020, Oktober). Beleidsplan Stichting Veluwefonds. Emst, Gelderland, Nederland: Stichting Veluwefonds.
- VeluweOp1. (2021, maart 4). *organisatie-veluwe-op-1*. Opgehaald van <https://www.veluweop1.nl/https://www.veluweop1.nl/organisatie-veluwe-op-1/>

Verbeke, L., Snyers, K., Kwanten, L., & Hasevoets, G. (2004). *Netwerken en lokaal wezlijnsbeleid: model, meetinstrument en praktijk*. Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Visit Veluwe. (2021, April 8). *Routebureau Veluwe*. Opgehaald van <https://www.visitveluwe.nl/>: <https://www.visitveluwe.nl/routes-op-de-veluwe/routebureau-veluwe>

Williams, A. (2015). *Exploting conceptualization and operationalization of interorganizational interactions: an emprical study*. Norfolk : Old Dominion University.

Bijlage A. Respondenten

Tabel 7 Overzicht Respondent

Respondent	Naam	Coalition	Rol	Datum
1	Henk Lambooi	Vitale Vakantieparken	Burgemeester Putten	19-5-2021
2	Gerda Schilder	Vitale Vakantieparken	Projectleider Vitale Vakantieparken	31-5-2021
3	Rob van den Hazel	Vitale Vakantieparken	Programmamanager Vitale Vakantieparken Veluwe	27-5-2021
4	Han van den Heuvel	Routebureau Veluwe	Opdrachtnemer Routebureau Veluwe	25-5-2021
5	Roelof Siepel	Routebureau Veluwe	Een van de oprichters van het Routebureau Veluwe	2-6-2021
6	Roelof de Graaf	Routebureau Veluwe	Gemeente Apeldoorn	31-5-2021
7	Marieke Fokkert	Routebureau Veluwe & Vitale Vakantieparken	Gemeente Ede	26-5-2021
8	Melissa Brouwer	Routebureau Veluwe	Regio Noord-Veluwe	14-6-2021
9	Wim Kuster	Grondeigenaren Overleg Veluwe	Gemeente Ede	19-5-2021
10	Theo Meeuwissen	Grondeigenaren Overleg Veluwe	Gelders landschap en kastelen	1-6-2021
11	Luc Berris	Grondeigenaren Overleg Veluwe	Natuurmonumenten en lid VeluweBoard	9-6-2021
12	Arno Willems	Grondeigenaren Overleg Veluwe	Kroondomein Het Loo	16-6-2021
13	Bastiaan Overeem	Ontstaan Veluwe op 1	VisitVeluwe	21-5-2021

en

14	Bea Schouten	Ontstaan Veluwe op 1	Oud gedeputeerde van de provincie Gelderland	2-6-2021
15	Harm Jan van Schaik	Ontstaan Veluwe op 1	Burgemeester Harderwijk	7-6-2021
16	Jan van Muyden	Ontstaan Veluwe op 1	Oprichter Veluwecollectief	28-5-2021

Bijlage B. Interviewguide

Goedemiddag/ goedemorgen, fijn dat u er bent. Zou ik het interview mogen opnemen zodat ik het kan verwerken? In het kader van mijn afstudeerthesis voor de Master Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit doe ik onderzoek naar de netwerksamenwerking Veluwe op. In dit interview zal ingegaan worden op het functioneren van uw *coalition* relatie met Veluwe op 1.

1. Kunt u mij kort vertellen wie u bent, waar u werkt, welke functie u uitoefent en op welke manier u betrokken bent bij Veluwe op 1?

Het ontstaan

1. Hoe is *Grondeigenaren Overleg Veluwe/ Vitale Vakantieparken/ Routebureau Veluwe* ontstaan? Was er een concrete aanleiding van het ontstaan? En was er ook een concrete aanleiding om hier bij betrokken te raken? Welke rol speelden overheden hierbij?
2. Wat is volgens u het doel van *Grondeigenaren Overleg Veluwe/ Vitale Vakantieparken/ Routebureau Veluwe* (waar blijkt dat doel uit. Ervaart u dat anderen dat doel ook nastreven, waar blijkt dat uit?) en hoe is dat tot stand gekomen?
3. Wie zijn hier nog meer bij betrokken (dit netwerk)? Is dat een hele diverse groep ja/ nee. Waarom wel/niet?
4. Waarom besloot u mee te doen aan het *Grondeigenaren Overleg Veluwe/ Vitale Vakantieparken/ Routebureau Veluwe*?
5. Wat zijn uw verwachtingen van het *Grondeigenaren Overleg Veluwe/ Vitale Vakantieparken/ Routebureau Veluwe*?
6. Is er een partij die het *Grondeigenaren Overleg Veluwe/ Vitale Vakantieparken/ Routebureau Veluwe* gaande houdt?
7. Is een ieder uit het netwerk vrij deel te nemen aan *Grondeigenaren Overleg Veluwe/ Vitale Vakantieparken/ Routebureau Veluwe*? Of zijn bepaalde eisen waar potentiële deelnemers aan moeten voldoen? er wel vereisten waar een potentiële deelnemer over moet beschikken om mee te kunnen doen?

De samenwerking

8. Hoe is de samenwerking? Hoe gaat dat?

9. Kunt een beeld schetsen van hoe de samenwerking tussen de betrokken actoren eruit ziet? Vinden er op regelmatige basis gesprekken plaats? Komt u elkaar naast deze overleggen wel eens tegen?
- a. Belt u uw mede netwerkleden wel eens met vragen? Weet u elkaar te vinden ook buiten de standaard gesprekken om?
 - b. Is de sfeer formeel of informeel?
 - c. Komen er wel eens ergernissen voor?
 - d. Wordt tijdig informatie met iedereen gedeeld?
 - e. Aarzelt u wel eens om iets te vertellen/ in te brengen en waarom
10. Als er een bespreking plaatsvindt, wat zijn dan de onderwerpen en wie bepaalt de agenda? Komt iedereen in z'n overleg aan het woord, of zijn er actoren die overheersen?
11. Is er wel eens eerder samengewerkt door de betrokken actoren uit uw *coalition*? Merkt u hier iets van in de huidige samenwerking?
12. Zijn er bepaalde regels of afspraken opgesteld waar een lid zich aan moet houden?

Doelen

13. Lukt het om doelen te halen? En kunt u een voorbeeld noemen van een doel dat recent behaald is?
14. Waarom is dat gelukt?

Besluiten

15. Hoe gaat het als er een beslissing genomen wordt? Kunt u mij daar iets over vertellen?
- a. Wie hakt op cruciale momenten de knoop door?
16. Hoe kwam u aan de informatie om beslissingen te maken met betrekking tot een (bepaalde gebeurtenis)? Had ieder netwerklid toegang tot deze informatie?

Conflicten

17. Zijn er ook moeilijke of spannende momenten geweest in de samenwerking? Wat voor momenten zijn dat?
18. Is er wel een spanning of conflicten opgetreden naar aanleiding van zulke momenten? En hoe wordt dat opgelost? Wie zorgt ervoor dat dat wordt opgelost?

De rol van de overheid

19. Hoe werd de lokale/ provinciale politiek betrokken bij het werken aan bepaalde gebeurtenis/ bepaald doel?

20. Wat was de rol van de overheden in het proces van komen tot een bepaalde gebeurtenis/bepaald doel? Heeft dit invloed gehad op de samenwerking of op het resultaat?

Veluwe op 1

21. Welke moment of welke momenten markeert u als het ontstaan van Veluwe op 1? En waarom heeft dit moment volgens u het netwerk Veluwe op 1 voort gebracht?
22. Wie is volgens u de aanjager van Veluwe op 1?
23. Wie houdt het netwerk Veluwe op 1 gaande?
24. Wat ziet u als het doel van Veluwe op 1?
25. Ervaart u gemeenschappelijkheid binnen Veluwe op 1? Waar blijkt dit uit?
26. Wat is de rol van de provincie in Veluwe op 1?
27. Wat heeft *Grondeigenaren Overleg Veluwe/ Vitale Vakantieparken/ Routebureau Veluwe* tot op heden bereikt en wat was de rol van Veluwe op 1 hierin?
28. Denkt u dat u deze *coalition* ook zonder Veluwe op 1 had kunnen bereiken?
29. Wat brengt aangesloten zijn bij Veluwe op 1 het *Grondeigenaren Overleg Veluwe/ Vitale Vakantieparken/ Routebureau Veluwe*?
30. Waarom blijft u betrokken?