

Voordat de eerste schop in de grond gaat

Een empirisch onderzoek naar factoren die van invloed zijn op de relaties van de provincie Noord-Brabant omtrent de bossenstrategie



Dagmar de Wilde

Radboud Universiteit Nijmegen

Faculteit der Managementwetenschappen

Opleiding Bestuurskunde

Master thesis

september 2020

Begeleidend docent: B. Voorn, MSc MS

Voorwoord

Voor u ligt mijn master thesis “Voordat de eerste schop in de grond gaat”. Geschreven ter afsluiting van mijn master Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit Nijmegen.

In een periode waarin alles anders ging dan verwacht is deze thesis tot stand gekomen. Verwacht werd dat de thesisperiode gecombineerd zou gaan met vele uren in de universiteitsbibliotheek en activiteiten op mijn stageplaats de Waardenmakers. Op dag één van de thesisperiode ging de intelligente lockdown in Nederland in. Vele uren schrijven vanuit mijn studentenkamer was het gevolg. Gelukkig werd in deze periode ook de flexibiliteit van mijn omgeving duidelijk. Interviews via skype, 1,5 meter bijeenkomsten met studiegenoten en aangepaste werktijden op stage boden de mogelijkheid om deze master thesis te realiseren.

Zonder een aantal mensen was het niet gelukt om mijn master thesis te schrijven. Daarom wil ik als eerste mijn begeleider Bart Voorn bedanken voor zijn duidelijke feedback en digitale, maar professionele begeleiding. Zonder zijn kritische blik had ik mijn onderzoek niet kunnen presenteren zoals die er nu ligt. Daarnaast wil ik de Waardenmakers bedanken voor de mogelijkheid om mijn thesis te schrijven en het interessante onderwerp die zij aanboden. Voor alle koffiemomenten, goede gesprekken en gezelligheid in de tijd van een pandemie, maar ook in de pre-master en master wil ik mijn vrienden bedanken. Ten slotte wil ik mijn vriend Pim bedanken voor zijn support en fijne motiverende gesprekken tijdens deze periode.

Dagmar de Wilde

Nijmegen, 2 september 2020

Samenvatting

De provincie Noord-Brabant kenmerkt zich door grote ambities. Zo ook de ambitie om 40 miljoen bomen aan te planten in Noord-Brabant. De provincie Noord-Brabant kent vijf betrokken partijen waarmee de natuur in Noord-Brabant wordt beheerd. Deze betrokken partijen worden ook verantwoordelijk voor de aanleg van 13.000 ha nieuw bos in hun natuurgebieden. Dat dit een flinke klus is, ziet de provincie Noord-Brabant in. Daarom willen ze, voordat er over wordt gegaan tot realisatie van de bossenstrategie, inzicht in de relaties die zij hebben met de vijf betrokken partijen.

Door middel van interviews en een documentenanalyse zijn resultaten behaald. Hieruit bleek dat het overgrote deel van de factoren gedefinieerd konden worden aan de hand van de principaal-steward theorie. Dit maakt dat de relaties een basis in vertrouwen en een focus op het collectieve hebben, hetgeen positief is voor de uitvoering van de grote ambitie, die de provincie Noord-Brabant heeft gesteld. Voor het overgrote deel van de factoren is er tevens symmetrie in de keuze van relatie gevonden. Dit betekent dat zowel de provincie Noord-Brabant, als de betrokken partijen hetzelfde willen in de relatie, daarmee kan gesteld worden dat de relaties voor het grootste deel eensgezind zijn en soepel verlopen.

In dit onderzoek is gebleken dat er twee factoren zijn die leiden tot ongenoegens binnen de relaties. Zo is er voor twee casussen geen identificatie met de bossenstrategie gevonden. Dit houdt in dat twee van de vijf betrokken partijen zich niet identificeren met de opgestelde missie, visie en doelstellingen van de bossenstrategie. Doordat er van hen verwacht wordt dat zij wel meewerken kan dit voor weerstand in de uitvoering zorgen. De partijen herkennen zich immers niet in de ambities van de bossenstrategie. Een aanbeveling om weerstand weg te nemen wordt geboden in dit onderzoek. Een tweede reden voor ongenoegen is de ervaren machtsafstand tussen de provincie Noord-Brabant en een betrokken partij. De gedefinieerde machtsafstand in de relatie is een kleine machtsafstand. De betrokken partij heeft echter aangegeven een nog kleinere machtsafstand te prefereren. In de discussie wordt toegelicht dat het perspectief op de factoren vanaf de beide partijen van belang is in de relatie en dit verschijnsel kan verklaren.

Concluderend kan er vertrouwen in de uitvoering van de bossenstrategie met deze partijen gesteld worden. Voor het overgrote deel zijn de relaties sterk gericht op het samenwerken voor een collectief doel. In dit geval is het collectieve doel de bossenstrategie van de provincie Noord-Brabant. Wanneer ook de laatste twee betrokken partijen zonder weerstand zich aansluiten bij de bossenstrategie lijkt het enkel nog een kwestie van bomen planten.

Inhoud

1.	Aanleiding	6
1.1	Betrokken partijen omtrent bossenstrategie	6
1.2	Doelstelling en hoofdvraag	6
1.3	Deelvragen	7
1.4	Maatschappelijke relevantie.....	7
1.5	Wetenschappelijk relevantie	7
1.6	Leeswijzer	8
2.	Theoretisch kader.....	9
2.1	Principaal-Agent & Principaal-Steward relaties	9
2.2	Factoren op basis van de PA en PS-theorieën.....	10
2.3	Symmetrie in keuze	13
2.4	Conceptueel kader	16
3.	Methode.....	18
3.1	Onderzoeksstrategie.....	18
3.2	Case study	18
3.2.1	Casuselectie	18
3.2.2	Betrouwbaarheid en validiteit case study.....	20
3.3	Operationalisatie.....	20
3.4	Interviews.....	23
3.4.1	Verantwoording interviews	23
3.4.2	Betrouwbaarheid en validiteit interviews.....	24
3.5	Documenten	25
3.5.1	Betrouwbaarheid en validiteit documentenanalyse.....	25
3.6	Inhoudsanalyse.....	26
4.	Resultaten/analyse (empirische resultaten) Beantwoording deelvragen	28
4.1	Factoren met invloed op de relaties.....	28
4.2	Verhouding van de verschillende factoren.....	29
4.2.1	Motivatie	29
4.2.2	Identificatie met bossenstrategie.....	30
4.2.3	Gebruik van macht.....	31
4.2.4	Managementfilosofie	32
4.2.5	Cultuur	33
4.2.6	Machtsafstand.....	34
4.2.7	Monitoring.....	35
4.2.8	Samenvatting en conclusie	35
4.3	Symmetrie en asymmetrie bij factoren	37
4.3.1	Factoren met symmetrie.....	37

4.3.2	Factoren met asymmetrie	38
4.3.3	Samenvatting en conclusie	39
5.	Conclusie en discussie.....	41
5.1	Conclusie	41
5.1.1	PA en PS-factoren met invloed.....	41
5.1.2	Gedefinieerde factoren in de casussen	41
5.1.3	Symmetrie of asymmetrie in de geprefereerde keuze van relatie	42
5.2	Discussie	43
5.2.1	Kritische reflectie.....	43
5.2.2	Reflectie op de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie.....	44
5.2.3	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	44
	Referenties.....	46
	Bijlagen	48
	Bijlage A: Topiclijst.....	48
	Bijlage B: Lijst met respondenten.....	50
	Bijlage C : Boomstructuren overige factoren	51

1. Aanleiding

“40 miljoen bomen extra in Nederland”. Zo luiden de krantenkoppen van verschillende nieuwsmedia vanaf 1 februari 2020. De provincie Noord-Brabant (PNB) heeft haar bossenstrategie bekend gemaakt en deze is ambitieus. 13.000 ha van het Brabantse oppervlakte aan nieuw bos dient voor 2030 gepland te zijn en voor 2050 ruim 60.000 ha bos gerevalideerd. Voor dit project is tot 2050, samen met vele partijen, 650 miljoen euro begroot (Provincie Noord-Brabant, 2020).

1.1 Betrokken partijen omtrent bossenstrategie

Om deze ambitie te realiseren is er veel samenwerking met publieke en private partijen nodig. De PNB kent enkele vaste betrokken partijen omtrent natuurbeheer en voor het realiseren van de totale bossenstrategie zullen hier partijen aan toegevoegd worden. Voordat die stap wordt genomen, wordt er eerst een blik geworpen op de huidige betrokken partijen omtrent natuurbeheer.

De huidige betrokken partijen waarmee de PNB een relatie heeft omtrent natuurbeheer zijn als volgt. Ten eerste de terrein beherende organisaties (TBO's), respectievelijk Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten en Brabants Landschap. Zij hebben de grootste betrokkenheid met de PNB op het gebied van natuurbeheer en worden regelmatig betrokken bij het maken van beleid. Ten tweede is de Bosgroep Zuid-Nederland een betrokken partij. Dit is een private partij die de bossen voor particulieren en gemeenten onderhoudt. Met de Bosgroep Zuid-Nederland deelt de PNB veel kennis omtrent de laatste ontwikkelingen in natuurbeheer. Ten derde is er een vereniging betrokken bij het natuurbeheer in Noord-Brabant. Dit is de Brabantse Particuliere Grondbezitters (BPG). Deze betrokken partij vertegenwoordigt de belangen van particuliere grondbezitters in Noord-Brabant op provinciaal niveau. De BPG staan in relatie met de PNB omdat zij subsidie aanvragen om natuur, en daarmee ook bossen, aan te leggen en te onderhouden. Deze vijf betrokken partijen vormen de basis van het samenwerkingsnetwerk van de realisatie van de bossenstrategie. Tenslotte is daar nog de PNB voor wie een regierol is weggelegd in deze samenwerking. Als subsidieverstrekker, maar ook als opdrachtgever die eigen beleid wil realiseren. Er is echter nog nooit op zo'n grote schaal bos aangeplant en gerevalideerd. Waar de samenwerking bij vorige projecten goed moest zijn, dient bij het realiseren van een project van deze grote de samenwerking nóg beter te zijn.

1.2 Doelstelling en hoofdvraag

Voor deze thesis zal een toetsend onderzoek worden uitgevoerd op deductieve wijze. Een conceptueel kader, gebaseerd op theorie omtrent opdrachtgever-opdrachtnemerrelaties, wordt in de casussen van de betrokken partijen en de PNB getoetst. Op deze wijze wordt de theorie getoetst en wordt er inzicht verkregen in de relatie van de hierboven genoemde betrokken partijen.

Gezien de focus op de relatie tussen twee partijen wordt er gewerkt met de alom bekende theorieën over opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie; principaal-agent theorie en haar tegenhanger de principaal-steward theorie (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). De doelstelling voor dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de factoren die de relatie tussen de PNB en betrokken partijen beïnvloeden. Dit kan leiden tot optimalisatie van het huidige samenwerkingsnetwerk of kan het vertrouwen in de (toekomstige) samenwerking vergroten, wat bijdraagt aan de uiteindelijke uitvoering van de bossenstrategie. Tevens kan de PNB de uitkomsten als handvatten zien voor de bossenstrategie waarin zij deze betrokken partijen opnieuw moeten binden en nieuwe relaties moeten opzetten en aangaan. Daarom wordt de volgende hoofdvraag onderzocht:

Welke (principaal-agent of principaal-steward) factoren hebben invloed op de relaties van de betrokken partijen met de Provincie Noord-Brabant, omtrent bossen in Noord-Brabant, en hoe hebben deze factoren invloed op de relaties?

1.3 Deelvragen

Om de hoofdvraag te beantwoorden wordt allereerst gekeken welke factoren uit de theorie invloed hebben op de relaties van de PNB. Wanneer geconstateerd is welke factoren invloed hebben op de relaties wordt de verhouding waarin deze aanwezig zijn in de relaties onderzocht. Om de daadwerkelijke wijze van invloed te onderzoeken wordt ten slotte de mate van geprefereerde keuze voor het type relatie van de PNB en een betrokken partij onderzocht. De opgestelde deelvragen luiden als volgt:

1. Welke factoren, op basis van principaal-agent of principaal-steward theorieën, hebben invloed op de relatie tussen de betrokken partijen en de Provincie Noord-Brabant?
2. In welke verhouding zijn principaal-agent of principaal-steward factoren aanwezig in de relatie tussen de betrokken partijen en de Provincie Noord-Brabant?
3. In welke mate komen de geprefereerde keuzes voor het type relatie overeen tussen de betrokken partijen en de Provincie Noord-Brabant?

1.4 Maatschappelijke relevantie

Zoals Van Montfort & Van Est (2015) stellen dat bij publiek-private samenwerkingen er vaak publieke belangen gemoeid gaan en tevens grote sommen van publiek geld, is dat ook hier het geval. 650 miljoen euro afkomstig uit de PNB, het Rijk en de Europese Unie wordt geïnvesteerd in het aanleggen en revalideren van bos. Dit onderzoek verwacht een optimalisatie van of vertrouwen in de relaties, die nodig zijn bij het uitvoeren van de bossenstrategie, te geven. In de aanleiding wordt benoemd dat de bossenstrategie (deels) geïnspireerd is op de klimaatdoelstellingen. Deze doelstellingen betreffen deels de nationale doelstellingen, zoals de nieuwe stikstof regelingen, maar ook de opgelegde Europese doelstellingen die onderdeel zijn van de Greendeal. Het behalen van deze doelstellingen is in economisch perspectief van belang om hoge boetes te voorkomen. Het is echter bovenal van belang om de doelstellingen voor het milieu en daarmee onze eigen maatschappij te behalen. Genoeg bewijs is geleverd dat aantoonde dat overheden nu moeten handelen om verdere opwarming van de aarde tegen te gaan. Het aanleggen van meer én beter bos geeft de mogelijkheid tot een win-win situatie voor PNB Noord-Brabant en haar inwoners. Buiten dat meer en gezonder bos meer CO₂ vasthoudt, wat goed is voor het milieu, biedt het ook mogelijkheden voor duurzame houtkap. Dit kan als vervanging dienen voor vervuilende beton productie, waardoor er nog meer wordt bijgedragen aan het milieu. Verder zijn er op maatschappelijk niveau nog meer win-win situaties. Zo zal er meer ruimte voor recreatie zijn, maar ook is er ruimte voor alternatieven waar vraag naar is, zoals natuurbegraafplaatsen en kruidenbossen. Tenslotte houdt meer bos ook meer water vast, waardoor grondwater gemakkelijker op peil blijft en gronden niet uitdrogen of te nat zijn. Iets wat in ons rivierenland een uitdaging is. Het realiseren van de bossenstrategie heeft dus meer positieve gevolgen dan enkel het aanplanten voor bos voor CO₂-reductie.

Het succes van dit project hangt af van de samenwerking tussen partijen om dit (op tijd) te realiseren. Onderzoek naar de betrokken partijen omtrent bossen helpt de PNB haar samenwerkingsrelaties te optimaliseren of bewijs te leveren van goede samenwerking en daarmee vertrouwen te scheppen voor de aanpak van de bossenstrategie.

1.5 Wetenschappelijk relevantie

Opdrachtgever-opdrachtnemerrelaties zijn in veelvoud onderzocht in de praktijk. Dit vaak in casussen waarbij een duidelijk opdrachtgever en opdrachtnemer te constateren is, zowel in de private sector (Poitevin, 2000; Warsen, Klijn & Koppenjan, 2019), als in publiek-private samenwerkingsrelaties en het openbaar bestuur (Waterman & Meier, 1998; Dixit, 2002; Van Slyke, 2007; Eversdijk & Kosten, 2009; Schillemans, 2010). Een belangrijk en veel toegelicht onderdeel van opdrachtgever-opdrachtnemerrelaties zijn de sturingsinstrumenten die gebruikt worden. Sturingsinstrumenten worden ingezet om controle te houden en/of meer uit een relatie te halen, bijvoorbeeld om betere kwaliteit van diensten te leveren (Laffont & Martimort, 2001).

Theorieën die een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie omschrijven en tevens gebruikt worden in dit onderzoek zijn de principaal-agent en principaal-steward relaties. Een van de bekendste artikelen omtrent deze twee relaties is die van Davis et al. (1997). De principaal-agent en principaal-steward relaties worden hierin besproken en tevens worden zes factoren geboden die deze relaties kenmerken. Dit artikel en haar factoren zijn bekend binnen de Bestuurskunde en wordt veel gebruikt om opdrachtgever-opdrachtnemerrelaties in het openbaar bestuur de duiden. De theorie van Davis et al. (1997) bespreekt echter geen sturingsinstrumenten, welke wel van belang zijn in opdrachtgever-opdrachtnemerrelaties. In dit onderzoek worden de factoren van Davis et al. (1997) aangevuld met twee factoren die sturingsinstrumenten betreffen, namelijk monitoring (Van Slyke, 2007) en (niet)financiële sturingsinstrumenten (Schillemans, 2010). Door deze factoren te toetsen op hun aanwezigheid en invloed op de relaties in dit onderzoek wordt de theorie van Davis et al. (1997) getoetst in de context van het openbaar bestuur. Tevens ontleent dit onderzoek haar wetenschappelijke relevantie tevens aan het trachten van het uitbreiden en meer volledig maken van een veel gebruikte theorie binnen de Bestuurskunde.

1.6 Leeswijzer

In de komende hoofdstukken zal het onderzoek en haar resultaten besproken worden. In hoofdstuk 2 wordt de lezer meegenomen in de afweging en keuze van theorieën omtrent opdrachtgever-opdrachtnemerrelaties. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt een conceptueel kader gepresenteerd die getoetst wordt in dit onderzoek. In hoofdstuk 3 wordt vervolgens de gekozen methode van dataverzameling en analyse besproken. Ook worden de theoretische factoren geoperationaliseerd en wordt het hoofdstuk afgesloten met de boomstructuur waarmee de inhoudsanalyse is uitgevoerd. Vervolgens worden in hoofdstuk 4 de resultaten van het onderzoek besproken. In dit hoofdstuk worden de deelvragen beantwoord. Per deelvraag worden de factoren toegelicht en verschillen tussen de casussen toegelicht. Na elke deelvraag volgt een samenvatting. Al deze samenvattingen worden samengepakt in hoofdstuk 5, de conclusie, waar antwoord wordt gegeven op de hoofdvraag en de aanbevelingen worden herhaald. Ter afsluiting van deze thesis wordt in de discussie gereflecteerd op het uitgevoerde onderzoek, de resultaten en de relevantie. Vervolgens worden vervolgonderzoeken geopperd.

2. Theoretisch kader

In de volgende alinea's wordt gekeken naar wat er al bekend is over principaal-agent (PA) en principaal-steward (PS) theorieën en waarom deze theorieën passend zijn voor dit onderzoek. Het theoretisch kader wordt gewijd aan het opstellen van hypothesen die getoetst worden in dit onderzoek. Tevens wordt er toegewerkt naar het conceptueel model dat inzicht moet geven in de relaties.

2.1 Principaal-Agent & Principaal-Steward relaties

Overheden zoeken samenwerkingen op met andere private of publieke partijen om hun eigen beleid te realiseren. Beweegredenen hiervoor kunnen expertise te kort, schaalvoordelen of financiering zijn. Hetzelfde geldt voor de bossenstrategie van de PNB. Al jaren werken ze samen met partijen om de natuur in de provincie Noord-Brabant aan te leggen en te onderhouden. Deze vorm van samenwerking wordt ook wel publiek-private samenwerking (PPS) genoemd (Klijn, 2010; Bourn, 2001; Da Cruz & Marques, 2012).

De relatie tussen actoren binnen PPS wordt onder meer omschreven als een principaal-agent (PA) relatie in de literatuur (Holmstrom & Milgrom, 1991; Van Meerkerk & Van Thiel, 2011; Waterman & Meijer, 1998; Warsen, Klijn & Koppejan, 2008; Hodge & Greve, 2005). Hierbij is er een principaal, in dit geval de PNB, die een opdracht geeft aan een agent, bijvoorbeeld Staatsbosbeheer. Deze relatie wordt ook wel te omschrijven als een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie (Holmstrom & Milgrom, 1991; Schillemans, 2010; Waterman & Meijer, 1998). Daarnaast wordt ervan uitgegaan dat zowel de principaal, als de agent nutsmaximaliserend handelen en andere belangen hebben. Deze belangentegenstelling wordt versterkt doordat er informatieasymmetrie kan bestaan tussen een principaal en de agent (Hodge & Greve, 2005; Schillemans, 2010). In deze informatieasymmetrie kan de agent kennis of bepaalde handelingen achterhouden voor de principaal. Nu doen niet alle agenten dit, maar de relatie kan alsnog beïnvloed worden door de twijfel van de principaal of die wel écht alle informatie toegespeeld krijgt (Schillemans, 2010; Van Meerkerk & Van Thiel, 2011). Deze (eventuele) spanningen dienen, volgens de theorie, door middel van verschillende incentives te worden gereguleerd (Schillemans, 2010). Door de agent vooraf (ex ante) en achteraf (ex post) te controleren wordt deze in de juiste richting gestuurd en tevens gebonden aan de principaal (Schillemans, 2010; Waterman & Meijer, 1998). Controles vooraf zijn bijvoorbeeld de selectie van agenten of de regels voor de agent contractueel vast laten leggen. Ex post controles van de principaal betreft beloningen en sancties voor de agent, maar ook monitoring (Schillemans, 2010).

De principaal-agent theorie gaat ervan uit dat er belangentegenstelling is en dat beide partijen vooral hun eigen belang willen dienen. Het is echter niet realistisch om te verwachten dat de PA-theorie de gehele relatie typeert. De PA-relatie is van oorsprong een economische theorie en in de wereld van het openbaar bestuur spelen er andere omstandigheden. De economische theorie beredeneert een relatie vanuit "*transacties tussen vragers en aanbieders van goederen of diensten*" (Schillemans, 2010, p.15). De theorie is zo opgesteld dat ervan uit wordt gegaan dat actoren elkaar slechts een enkele keer tegen komen. In het openbaar bestuur is vaak sprake van een langdurige relatie en is er door een monopolie in vraag en monopolie in aanbod sprake van sterke afhankelijkheid tussen de principaal en agent (Schillemans, 2010). Wat Schillemans (2010) beschrijft is ook terug te zien in de casus die onderzocht wordt. Zo is bijvoorbeeld voor het onderhouden van bepaalde stukken natuur in Noord-Brabant landelijk besloten dat Staatsbosbeheer daar de verantwoordelijkheid van draagt. De PNB kan dus niet kiezen met wie ze samenwerken en is afhankelijk van deze partij voor bepaalde stukken natuur. Door deze verhouding kan er gesteld worden dat er nooit helemaal sprake is van een 'echte' opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Ook uit onderzoeken van Davis et al. (1997) blijkt dat de PA-relaties in de praktijk helemaal niet zo verticaal zijn als men in de theorieën stelt en dat er gesproken kan worden over een band tussen een principaal en agent, omdat zij vaak voor langere tijd samenwerken.

Een theorie die het tegenovergestelde stelt van belangentegenstelling is de principaal-steward (PS) theorie afkomstig uit het sociaal-psychologische vakgebied. De steward is hierbij een vervanging voor de opportunistische agent (Schillemans, 2010). Kenmerkend voor een steward is dat hij of zij handelt naar het gedeelde doel van de organisatie, denkt in het collectieve en intrinsiek wordt gemotiveerd en

dus niet door salaris of andere beloningen met marktwaarde (Davis et al, 1997). De relatie is echter nog steeds zoals die van een opdrachtgever die een dienst vraagt en een opdrachtnemer die deze tegen een bepaald bedrag uitvoert. Om een zo optimaal mogelijk resultaat te behalen van de uitgevoerde dienst stuurt de principaal de steward alsnog. De focus van de principaal ligt hierbij echter niet op het ontwerpen van een stelsel van incentives, maar op een motivatie structuur waarop de steward reageert (Davis et al. 1997; Schillemans, 2010). Door deze aanpassing van focus door de principaal en het collectieve handelen van de steward, maakt dat er geen sprake is van belangentegenstelling. Beiden willen ze hetzelfde bereiken en daarmee vervalt ook de beruchte informatieasymmetrie. Dit alles maakt dat er geen noodzaak is tot streng reguleren of wantrouwen, maar dat juist wordt gewerkt vanuit vertrouwen op reputatie. De PS-theorie richt zich dus op het collectieve karakter van een relatie (Davis et al, 1997). Er kan gesteld worden dat de betrokken partijen van de PNB hetzelfde doel hebben en dat maakt dat er ook verwacht wordt dat bepaalde aspecten uit de relatie te definiëren zijn als PS-relaties.

2.2 Factoren op basis van de PA en PS-theorieën

In het theoretisch kader wordt gezocht naar factoren die invloed uitoefenen op de relatie tussen de PNB en een betrokken partij. De literatuur biedt een achttal factoren die voortkomen uit PA en PS-theorieën. Het overgrote deel van de factoren komt voort uit één theorie. In hun veel geciteerde werk om de PA en PS-theorie met elkaar te verzoenen benoemen Davis et al. (1997) enkele factoren die men met grote regelmaat terugziet in latere literatuur (Dicke, 2001; Grundei, 2008; Schillemans, 2010; Shapiro, 2005; Van Slyke, 2007). Davis et al. (1997) waren de eersten die erin slaagden een overzicht te ontwerpen waarin de PA en PS-theorie als gelijkwaardige theorieën werden neergezet. Het artikel heeft veel impact gehad voor de toepassing van de PS-theorie in later bestuurskundig onderzoek. Gezien deze invloed worden alle factoren van Davis et al. (1997) betrokken in dit onderzoek. Van Slyke (2007) en Schillemans (2010) hebben in later onderzoek, net als Davis et al. (1997) de PA en PS-theorieën verenigd, maar aangevuld met incentives als factoren. Doordat deze twee onderzoeken beiden de twee theorieën als gelijkwaardig neerzetten is gekozen om de door hen benoemde incentives mee te nemen in dit onderzoek. Ter aanvulling van het model van Davis et al. (1997) vormen deze incentives de laatste twee factoren voor dit onderzoek. Aan de hand van de factoren worden hypothesen opgesteld. Deze worden hieronder per factor toegelicht.

Bij de eerste factor, motivatie, wordt gekeken naar de voorkeur voor extrinsieke versus intrinsieke motivatie van agenten. Extrinsieke beloningen, zoals tastbare, uitwisselbare goederen die een meetbare marktwaarde hebben, zijn toe te schrijven aan het individuele karakter van de PA-theorie en staan tevens aan de basis van de incentives die de principaal gebruikt om de agent te reguleren. Voorbeelden die Davis et al. (1997) hiervan noemen zijn het bieden van zorgverzekeringen of pensioenregelingen. Elke beloning heeft een waarde die in geld uit te drukken is en wordt erkend door zowel de principaal als de agent. Intrinsieke motivatie hangt samen met motivatie door het bereiken van doelen en het aanhangen van waarden die men belangrijk vindt. Dit gaat verder dan het formele beloningssysteem en heeft betrekking op het gewicht dat aan gedeelde doelen wordt gegeven door de agent (Davis et al., 1997; Schillemans, 2010).

De samenwerkingen omtrent bos die de PNB kent zijn niet contractueel vastgelegd en zijn gebaseerd op, door henzelf genoemde, 'tijdelijke coalities' die hetzelfde doel nastreven. Er is in deze samenwerking ook geen formeel beloningssysteem. Gezien de relatief vrijblijvende samenwerking, waarbij beide partijen hetzelfde doel nastreven, wordt er verwacht dat het behalen daarvan de grootste motivatie geeft. Dit brengt ons tot de volgende hypothese.

Hypothese 1: In de relatie tussen PNB en een betrokken partij wordt er meer intrinsieke motivatie geconstateerd dan extrinsieke motivatie.

Ten tweede bespreken Davis et al. (1997) de factor identificatie met de organisatie. Identificatie vindt plaats wanneer men zichzelf definieert met een bepaalde organisatie door het accepteren van de missie, visie en doelstellingen van de organisatie. Identificatie maakt dat men zich identificeert met het succes van de organisatie en tevens maakt dat frustratie ervaren wordt wanneer de organisatie onsuccesvol is.

Het feit dat men waarde hecht aan het behalen van organisationele doelen komt overeen met het collectieve gedachtegoed van de PS-theorie. Wanneer men organisationele tekortkomingen externaliseert, en geen verantwoordelijkheid neemt, zijn zij niet (meer) geïdentificeerd met de organisatie (Davis et al., 1997). Er kan beargumenteerd worden dat het ontwijken van verantwoordelijkheid het persoonlijk economische nut vergroot waardoor dit gedrag te typeren is door de PA-theorie. In de situatie van de PNB kan er niet gesproken worden over identificatie met de organisatie, maar is er wel een missie, visie en doelstellingen van de bossenstrategie. Daarom wordt deze factor gezien als identificatie met de bossenstrategie.

De PNB werkt al een lange tijd samen met de betrokken partijen omtrent natuurbeheer. De bossenstrategie staat echter nog in de kinderschoenen. Er is nog geen sprake van uitgevoerde taken, m.u.v. beleidsmatige taken, door de betrokken partijen of de PNB. Gezien het jonge onderwerp is de kans dat partijen hun tekortkomingen al hebben geëxternaliseerd gering. Dit zou betekenen dat er veel identificatie met de bossenstrategie optreedt, maar dat stelt ons voor de vraag of dit wel realistisch is in dit vroege stadium. Davis et al. (1997) benoemen in hun artikel dat actoren die zich identificeren met de organisatie ook zouden meehelpen indien er geen beloning tegenover staat. Zoals al benoemd, wordt de samenwerking omschreven als een 'tijdelijke coalitie'. Dit doet vermoeden dat, ondanks dat de bossenstrategie nog in de kinderschoenen staat, de actoren zich identificeren met de missie, visie en doelstellingen.

Hypothese 2: In de relatie tussen PNB en een betrokken partij is er identificatie met de bossenstrategie.

Gebleken is dat men gemotiveerd wordt en voldoening ervaart door het gebruik van macht. Dit is de derde factor die wordt omschreven door Davis et al. (1997). Er worden twee verschillende soorten macht, in de context van relaties, benoemd die PA en PS-relaties van elkaar doen verschillen; institutionele of, zoals Schillemans (2010) het beschrijft in zijn artikel, organisationele macht. Deze vorm van macht bezit iemand dankzij zijn of haar functie binnen een organisatie. Dwingende, legitieme en verschillende soorten beloningsmacht zijn voorbeelden van institutionele macht. In de PA-theorie wordt institutionele macht gezien als de basis voor invloed in een relatie (Davis et al., 1997). Persoonlijke macht is niet afhankelijk van functie en wordt gevormd door een langdurige relatie (Davis et al., 1997; Schillemans, 2010; van Slyke, 2007). Erkende expertise en referenties zijn goede voorbeelden van persoonlijke macht. Waar institutionele macht ten grondslag lag aan de PA-theorie, ligt persoonlijke macht ten grondslag aan de PS-theorie.

De samenwerkingen die de PNB aangaan wordt intern benoemd als een 'tijdelijke coalitie' waarbij er voor de PNB een regie- en deelnemers rol ligt. De keuze voor een tijdelijke coalitie komt voort uit het flexibel kunnen blijven in partijen die zich aansluiten bij de coalitie. Nieuwe (of oude) partijen worden wel of niet aangehaakt bij zo'n coalitie op basis van expertise en reputatie. Daarom wordt er verwacht dat er veel gebruik wordt gemaakt van persoonlijke macht binnen deze relatie.

Hypothese 3: In de relatie tussen PNB en een betrokken partij is sprake van veel gebruik van persoonlijke macht.

De volgende factor die Davis et al. (1997) benoemen is managementfilosofie. Hierin wordt een onderscheid gemaakt tussen controle georiënteerde (CGMF) en betrokkenheid georiënteerde managementfilosofie (BGMF). De keuze voor een managementfilosofie geeft aan wat de typering van die relatie is. Een managementfilosofie die zich kenmerkt door risico ontwijkend gedrag en het scheiden van bestuur en uitvoering betreft CGMF en leidt vaak tot een PA-relatie. Kenmerkt het zich door participatie, open communicatie en vertrouwen dan betreft het een BGMF en leidt deze op zijn beurt vaak tot een PS-relatie. Vertrouwen speelt in deze managementfilosofieën een grote rol en treedt op wanneer er sprake is van een band (Van Slyke, 2007; Grundei, 2008). BGMF komt dan ook vaker voor wanneer er sprake is van veel persoonlijke macht tussen de principaal en agent (Davis et al., 1997; Schillemans, 2010).

De huidige samenwerking kent een sterke scheiding in bestuur en uitvoering. Deze verdeling blijft ook staan bij de uitvoering van de bossenstrategie. Een duidelijk voorbeeld hiervan is het ambtelijk overleg en het bestuurlijk overleg tussen de PNB en de betrokken partijen. Ondanks dat er ook wordt gesproken over vertrouwen binnen de samenwerking is de strikte scheiding tussen bestuur en uitvoering een typische controle georiënteerde managementfilosofie.

Hypothese 4: In de relatie tussen PNB en een betrokken partij is de meest gehanteerde managementfilosofie de controle georiënteerde managementfilosofie.

De volgende factor maakt onderscheid tussen een PA of PS-relatie aan de hand van het individualisme versus het collectivisme. Verschillende auteurs schrijven dat het individualisme wordt gekenmerkt door het verkiezen van eigen doelstellingen over de collectieve (Davis et al., 1997; Grundei, 2008; Schillemans, 2010). Ook is deze cultuur georiënteerd op korte termijn doelen, worden er kosten-baten analyses gemaakt voordat er een beslissing wordt genomen en worden afspraken in contracten vastgelegd om het risico te verkleinen. Niet geheel onverwacht is individualisme te rijmen met de PA-theorie. Collectivisme stelt het tegenovergestelde, namelijk dat eigen doelstellingen ondergeschikt zijn aan de collectieve (Davis et al., 1997; Grundei, 2008; Schillemans, 2010). In collectieve culturen is iemand onderdeel van een groep en is iemands succes afhankelijk van het succes van de groep. Typerend in deze cultuur is het vermijden van conflict en confrontatie. Collectivisme wordt ook wel gezien als een onderdeel van de PS-theorie (Davis et al., 1997).

Voor de relatie van de betrokken partijen en de PNB kan ook gesteld worden het dat succes van de één afhankelijk is van het succes van de groep. PNB kan enkel haar beleid realiseren als andere partijen hun werk goed doen en andersom. Tenslotte betreffen bossen zelden korte termijn doelen, omdat het realiseren, onderhouden of revalideren van bossen langer duurt dan een provinciaal verkiezingstermijn. Gezien deze afhankelijkheid wordt er verwacht dat er een hoog gehalte aan collectivisme te onderscheiden is in de relatie.

Hypothese 5: De relatie tussen PNB en een betrokken partij kan worden getypeerd door een collectieve cultuur.

Grote of kleine machtsafstand is een andere factor die PA of PS-relaties definieert volgens Davis et al. (1997). Machtsafstand gaat over in hoeverre het wordt geaccepteerd dat partijen met minder macht afhankelijk zijn van partijen met meer macht. Binnen grote machtsafstanden wordt dit geaccepteerd, binnen kleine machtsafstanden niet. Wanneer er sprake is van grote machtsafstand leidt dat vaak tot PA-relaties omdat grote machtsafstand de ongelijkheid tussen de principaal en agent in stand houdt (Davis et al., 1997; Schillemans, 2010). Kleine machtsafstanden resulteren vaak in PS-relaties, omdat deze gelijkheid en daarmee het collectieve karakter tussen principalen en agenten in de hand werkt (Davis et al., 1997; Schillemans, 2010).

Bij de vorige factor is de afhankelijkheid tussen de partijen al benadrukt. Ook voor deze factor speelt dit een rol. Alle partijen zijn afhankelijk van elkaar om hun collectieve doel te bereiken (Bossenstrategie, 2019). Daarnaast kennen de relaties een lange geschiedenis zonder contracten. Doordat elk project mondeling tot stand komt wordt verwacht dat ze elkaars meningen respecteren. Gezien de lange geschiedenis die deze partijen kennen en de afhankelijkheid van elkaars succes is het te verwachten dat grote machtsafstand onderling niet getolereerd wordt.

Hypothese 6: In de relatie tussen PNB en een betrokken partij is er onderling sprake van kleine machtsafstand.

Andere auteurs gebruiken bovenstaande factoren in hun onderzoek, maar geven ook aanvullende factoren zoals Slyke (2007) dat doet in zijn artikel. Hij onderzoekt welke factoren van PA of PS-relaties invloed hebben op contractmanagement. Hij gebruikt de factoren reputatie, vertrouwen en monitoring. Deze factoren zijn te linken aan de factoren gegeven door Davis et al. (1997). Reputatie heeft volgens Van Slyke (2007) te maken met het gebruik van persoonlijke macht (machtsgebruik in Davis et al.

(1997)). Vertrouwen heeft te maken met in hoeverre principalen de agenten controleren (managementfilosofie in Davis et al. (1997)). Monitoring als incentive is de aanvullende definiërende factor die wordt gegeven. De PA-theorie suggereert dat het gebruik van monitoring essentieel is voor principalen om agenten te reguleren. Voorbeelden van PA-monitoring is het toepassen prestatiemetingen, afdwingen van financiële rapporten en het opvragen van concrete actieplannen van de agent. Monitoring vindt ook plaats in de PS-theorie, hierbij is het echter aanvaardbaar voor een principaal om een agent minder vaak te monitoren. Dit is vaak het resultaat van een lange samenwerking waarbij reputatie een sterke rol speelt. Om belangencongruentie te bereiken wordt regelmatig contact, feedback en periodieke rapportage als monitoring gezien vanuit de PS-theorie.

De samenwerking kent al verschillende aspecten die PS-monitoring doet verwachten. Zo hebben de PNB en de betrokken partijen regelmatig overleg op ambtelijk en bestuurlijk niveau over de voortgang van het natuurbeheer. Dit duidt op regelmatig contact wat passend is bij PS-monitoring. Daarnaast worden de betrokken partijen tot in zekere mate vrij gelaten om te handelen naar wat hen goed lijkt en wordt dit niet vaak gemonitord. Tevens werkende de PNB en de betrokken partijen al langere tijd samen waardoor er vertrouwen in elkaar handelen kan ontstaan en de noodzaak voor strikte monitoring bij de principaal afneemt. Daarom wordt er verwacht dat vanuit de PNB gemonitord wordt vanuit de PS-theorie.

Hypothese 7: In de relatie tussen PNB en een betrokken partij maakt de principaal gebruik van typerende PS-monitoring.

Een paar jaar later kenmerkt Schillemans (2010) in zijn artikel PA en PS-relaties ook volgens de factoren van Davis et al. (1997) (m.u.v. de factor identificatie met organisatie) en voegt net als Van Slyke (2007) een incentive toe als factor. Dit betreft (niet-)financiële incentives. Waarbij het kenmerkend is voor een principaal om bij een PA-relatie om financiële incentives, zoals individuele bonussen, in te zetten en kenmerkend voor een PS-relatie om juist reputationele en niet-financiële incentives te gebruiken (Schillemans, 2010). Ervan uitgaande dat een steward geen waarde hecht aan bonussen die in een marktwaarde uit te drukken zijn, zijn reputationele incentives effectiever. Reputationele incentives zijn beloningen in de vorm van erkenning, reputatie en het verkrijgen van verantwoordelijkheid.

Het bos in de provincie Noord-Brabant wordt voornamelijk gerealiseerd door subsidie die (deels) afkomstig is van de PNB. Om de agent te sturen is het te verwachten dat de PNB de subsidie inzet als financiële incentive. Hiermee kan een betrokken partij de gewenste kant op worden gestuurd. De betrokken partij zal hier gehoor aan geven, omdat deze afhankelijk is van de subsidie. Ook kunnen de agenten handelen uit 'angst' om de subsidie kwijt te raken wanneer ze hun diensten niet goed uitvoeren en zullen daarom extra hun best doen. Daarom wordt verwacht dat er voornamelijk financiële incentives worden ingezet door de PNB.

Hypothese 8: In de relatie tussen PNB en een betrokken partij worden voornamelijk financiële incentives ingezet ter sturing.

Bij elke factor is een verwachting geformuleerd. Gezien de huidige kennis van de casus is de verwachting dat de hypothesen grotendeels leiden tot een PS-relatie.

2.3 Symmetrie in keuze

Elke factor die hierboven wordt benoemd is op twee manieren, PA of PS, door zowel de principaal als de agent te praktiseren. Bijvoorbeeld kan bij de eerste factor 'motivatie', de principaal ervoor kiezen om of intrinsieke of extrinsieke motivatie te prefereren en daar naar te handelen en hetzelfde geldt voor de agent. De keuze hiervan hoeft echter niet hetzelfde te zijn. Davis et al. (1997) concluderen dat het overeenkomen van deze keuze van belang is.

In figuur 1 is een matrix te zien die een viertal situaties schetst met elk een andere uitkomst voor de samenwerking. Om het onderscheid duidelijk te maken wordt dit uitgelegd aan de hand van de gekozen

termen door Davis et al. (1997). Hierbij is de principaal nog steeds de principaal, maar staat de manager voor een agent of steward. In situatie 1 is er te zien dat zowel de principaal als de manager kiezen voor een PA-relatie. Het effect hiervan is dat de samenwerking verloopt zoals verwacht wordt. De principaal geeft een opdracht de agent voert deze, onder invloed van incentives, uit en de risico's worden zo laag mogelijk gehouden voor beide partijen. Hierbij is er geen reden tot ongenoegen in de relatie, want beide partijen prefereren dezelfde relatie en handelen op dezelfde manier (Davis et al., 1997). In situatie 4 kiezen de principaal en de manager opnieuw hetzelfde. Deze keer komen ze uit op een PS-relatie. Dit heeft als effect dat de relatie zich afspeelt zoals verwacht kan worden, maar dat ook het maximale uit de samenwerking wordt gehaald. Dit is mogelijk doordat beide partijen gericht zijn op het collectieve doel. Ook is de steward van nature gefocust op het behagen van de principaal en stelt zich dienstbaar op. Waardoor er minder conflict is tussen de twee partijen en uitkomsten beter en sneller tot stand kunnen komen (Davis et al., 1997). In situatie 2 kiest de principaal voor een PS-relatie en de manager voor een PA-relatie. Dit heeft tot gevolg dat de manager opportunistisch gedrag gaat vertonen en misbruik maakt van het feit dat de principaal handelt vanuit vertrouwen en niet ingrijpt met incentives. Het gevolg is dat de principaal zich verraden en boos voelt en de manager aan het langste eind trekt. Of te wel er is ongenoegen in de relatie (Davis et al., 1997). Situatie 3 beschrijft het tegenovergestelde effect. Hierbij kiest de principaal voor een PA-relatie en de manager voor een PS-relatie. In deze situatie kiest de principaal voor zijn eigen belang en wil de manager graag zijn of haar bijdrage leveren, maar wordt deze enkel behandeld als een uitvoerder. Doordat de manager geen conflicten op zoekt, wat kenmerkend is voor een steward, kan het eigenbelang van de principaal behartigd worden. Het resultaat is dat de manager zich verraden en boos voelt. Ook dit is reden voor ongenoegen in de relatie. Symmetrie in de keuze van relatie blijkt essentieel voor het succes en soepele verloop van de samenwerking en heeft invloed op de uitkomsten daarvan (Davis et al., 1997).

Principal-Manager Choice Model

Principal's Choice

		<i>Agent</i>	<i>Steward</i>
Agent	Minimize Potential Costs		Agent Acts Opportunistically
	Mutual Agency Relationship		Principal Is Angry Principal Is Betrayed
Manager's Choice	1	2	
	3	4	
Steward	Principal Acts Opportunistically		Maximize Potential Performance
	Manager Is Frustrated		Mutual Stewardship Relationship
	Manager Is Betrayed		

Figuur 1: Principal-manager Choice Model uit Davis et al. (1997) p.39

Wanneer er sprake is van asymmetrie in de keuze van relaties in een of meerdere factoren binnen de relatie heeft dit effect op de relaties en de uitkomsten van hun samenwerking. Daarom wordt er in dit onderzoek gekeken in hoeverre de keuze van relatie overeenkomt per factor tussen de PNB en een betrokken partij. Uiteindelijk wordt er aan de hand van bovenstaand figuur de factoren toegewezen aan een bepaald vlak in de matrix. Op deze wijze kan er in kaart worden gebracht op welke factoren er redenen voor spanning in de relatie kan zijn. Hieronder worden de verwachtingen per factor toegelicht.

De factor 'motivatie' geeft de keuzes intrinsieke en extrinsieke motivatie voor de principaal en de agent. In dit onderzoek wordt er gekeken naar een samenwerking die niet contractueel vast is gelegd. In vorig hoofdstuk is toegelicht dat de relatie naar verwachting als intrinsieke motivatie gedefinieerd kan worden. Dit door de uitwisseling van goederen die plaatsvindt en de focus op het behalen van hetzelfde doel. Om dit te blijven realiseren wordt verwacht dat de principaal de agent aanstuurt middels intrinsieke motivatie. Van de agent wordt verwacht dat deze om dezelfde reden intrinsieke gemotiveerd is en daar goed op reageert. Dit maakt dat er symmetrie is in de geprefereerde keuze van zowel de principaal, als de agent.

In hoofdstuk 2.2 is al bediscussieerd of het te verwachten is dat in dit vroege stadia er identificatie met de bossenstrategie optreedt. De bossenstrategie is het plan van de principaal zelf met het logische gevolg dat ze zich identificeert met de bossenstrategie. De agenten moeten echter de bossenstrategie gaan uitvoeren, als onderdeel van de diensten die zij leveren voor de PNB. Dat betekent dat wanneer de bossenstrategie succesvol wordt uitgevoerd zij ook succes ervaren. Dit is een van de kenmerken die Davis et al. (1997) omschrijven voor identificatie met organisatie. Daarnaast zijn de betrokken partijen ook betrokken geweest bij het ontwerpen van de bossenstrategie en is hun input daarbij gevraagd. Dit maakt dat er verwacht wordt dat de agenten zich identificeren met de bossenstrategie. Ook bij deze factor verwachten we dat er symmetrie in de geprefereerde keuze optreedt.

Bij het gebruik van macht wordt er onderscheid gemaakt tussen institutionele en persoonlijke macht. Uit de bossenstrategie (2020) kan worden opgemaakt dat het draait om een samenwerking waarbij de deelnemende partijen allemaal een belangrijke rol vervullen. De PNB heeft, in tegenstelling tot de andere betrokken partijen, een regierol in de bossenstrategie. Vanuit deze positie heeft de PNB meer invloed over de samenwerking. Te verwachten is dat zij hun institutionele macht inzetten om de agenten aan te sturen. De agenten kennen een dergelijke positie niet en zijn afhankelijk van hun reputatie en expertise om betrokken te worden bij de bossenstrategie. Wanneer zij handelen zullen zij hun persoonlijke macht inzetten om boven andere (eventuele) concurrerende agenten uit te stijgen of hun positie tegenover de PNB te versterken. Bij deze factor wordt er dan ook asymmetrie in keuze verwacht.

De managementfilosofie heeft de manier van sturing van de principaal te maken. Vaak is het organisatie afhankelijk wat de managementfilosofie is, dit ligt namelijk vaak vast in de cultuur van de organisatie (Davis et al., 1997). Het kan zijn dat de agent een andere managementfilosofie gewend is vanuit zijn eigen organisatie of dat deze de manier van werken hieronder niet prettig vindt. Zoals al eerder beschreven, wordt er in deze casus het bestuur en de uitvoering van de bossenstrategie van elkaar gescheiden. Dit is echter een opgezette werkmethode door de partij in de regierol, de PNB. Hieruit kan worden opgemaakt dat de PNB kiest voor een controle georiënteerde managementfilosofie. Daarnaast lijkt er een verbinding te zijn tussen institutionele macht, uit de subparagraaf hierboven, en CGMF. Eveneens tussen persoonlijke macht en BGMF. Dit maakt de verwachting, dat de principaal een CGMF verkiest boven BGMF, sterker. Hetzelfde geldt voor de verwachting van de geprefereerde keuze van de agent. Zij maken naar verwachting veel gebruik van persoonlijke macht. Daarnaast zien ze samenwerking als een coalitie en zullen daarom wellicht meer open communicatie en vertrouwen in de samenwerking willen zien. Daarom wordt er verwacht dat er ook voor deze factor asymmetrie optreedt.

De factor cultuur stelt dat er een individuele of collectieve cultuur in de relatie voor komt. Voor deze factor wordt er een afweging gemaakt tussen individuele en collectieve doelen van zowel de principaal, als de agent. Vaker in deze thesis is al gesteld dat er een gemeenschappelijk doel voor de beide partijen is. Door het gemeenschappelijke doel is er de verwachting dat zowel de principaal, als de agent geen reden heeft om te kiezen voor eigen belang in deze situatie. Hiermee zouden ze enkel het gemeenschappelijke doel in gevaar brengen. Daarom wordt er symmetrie in de geprefereerde keuze verwacht.

Een grote of kleine machtsafstand wordt bepaald door de acceptatie dat de principaal, de grote partij, machtiger is dan de agent, de kleine partij. Het kan voor de principaal voordelig zijn om in een relatie met een grote machtsafstand te zijn, omdat dit hen meer zeggenschap geeft. Voor de agent is het voordeligst om in een relatie met een kleine machtsafstand te zijn, omdat dit hen meer invloed op de

beslissingen geeft. De PNB en de betrokken partijen kennen een lange relatie, waarbij verwacht wordt dat ze elkaars mening respecteren. Bij een grote machtsafstand is dit niet mogelijk omdat daar de macht enkel bij de principaal ligt. De relaties die de PNB kent hebben een grote focus op het collectieve en strijd om macht kan de realisatie daarvan in de weg staan. Daarom wordt er verwacht dat de PNB een kleine machtsafstand kiest. Tevens wordt verwacht dat de betrokken partijen ook deze keuze maken, dit is immers voor hen het voordeligst. Bij deze factor wordt er dus symmetrie in keuze verwacht.

De factor monitoring betreft een incentive die de principaal inzet om de agent mee te sturen. Hier zijn twee versies van. De intensieve PA-monitoring en de minder intensieve PS-monitoring. PS-monitoring komt meestal voort uit een lange, goede relatie waarbij de principaal het zich kan permitteren om de agent minder te controleren. De samenwerking die de PNB kent, is te omschrijven als een lange en goede relatie. Hierdoor wordt er verwacht dat de PNB de voorkeur geeft aan PS-monitoring, omdat ze dit minder noodzakelijk vinden het minder tijdsintensief is. Voor de agent is PS-monitoring vrijwel altijd prettiger, omdat dit minder van hen vraagt en meer vertrouwen uitstraalt. Daarom wordt er verwacht dat de agent ook PS-monitoring preferereert. De verwachting is dat bij deze factor symmetrie optreedt in de relatie.

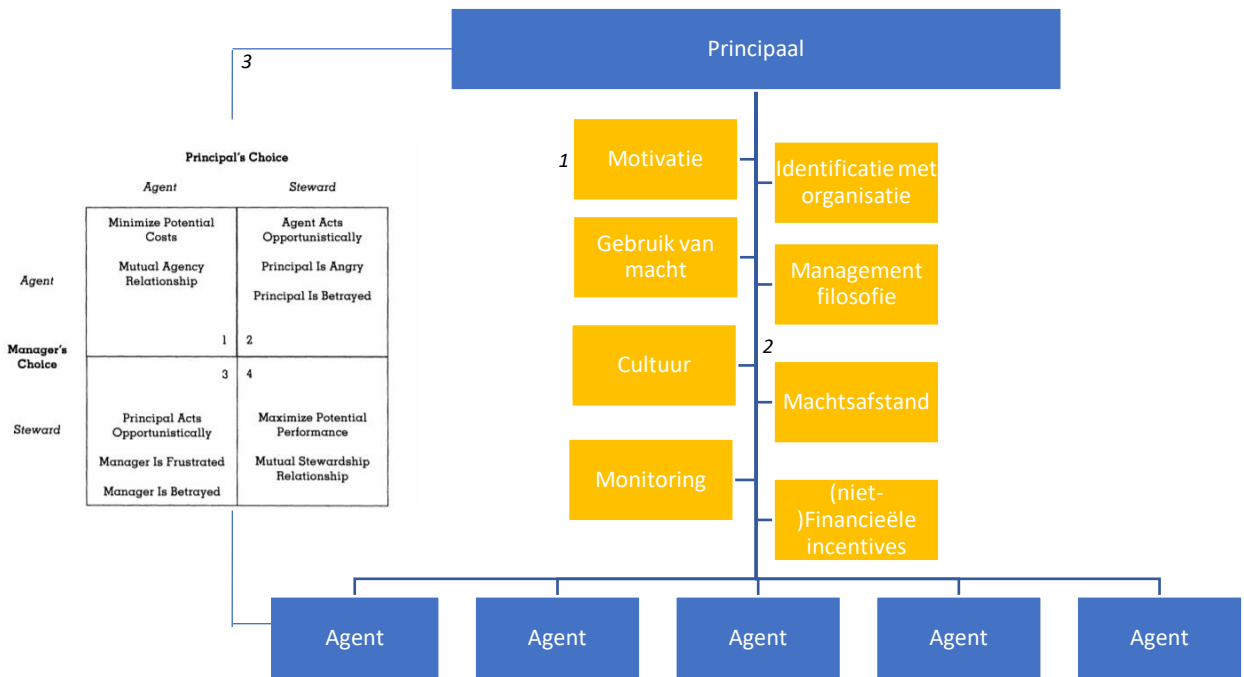
Een andere incentive die een principaal kan gebruiken om de agent te sturen zijn (niet-)financiële incentives. De PNB is de subsidieverstrekker voor de betrokken partijen en kan dit gebruiken om deze in de goede richting te sturen. De samenwerking is niet contractueel vastgelegd, dus de subsidie is één van de weinige middelen die de PNB kan gebruiken om te sturen. Daarom wordt verwacht dat de PNB financiële incentives inzet. Verwacht wordt dat de agenten dit niet zullen prefereren, omdat dit hun vrijheid inperkt. Ook wordt er gestuurd op angst om subsidie kwijt te raken, wat niet prettig werkt. Aan de hand daarvan is de verwachting dat er asymmetrie is in de keuze.

Hypothese 9: Voor de factoren motivatie, identificatie met bossenstrategie, cultuur, machtsafstand en monitoring geldt dat er symmetrie in de keuze qua relatie is tussen de principaal en agent.

Hypothese 10: Voor de factoren gebruik van macht, managementfilosofie en (niet-)financiële incentives geldt dat er asymmetrie in de keuze qua relatie is tussen de principaal en agent

2.4 Conceptueel kader

In figuur 2 is het conceptueel kader geïllustreerd. Hierin is het theoretisch kader en zijn tevens de deelvragen terug te zien. Het conceptueel kader wordt gebruikt als leidraad voor dit onderzoek. Allereerst worden de factoren die volgens de theorie van Davis et al. (1997), Van Slyke (2007) en Schillemans (2010) invloed hebben op de relatie weergegeven (1). Ten tweede worden de factoren in de relaties tussen de principaal en agent onderzocht en gedefinieerd (2). Per factor wordt gekeken of deze meer PA of meer PS gericht is in die specifieke relatie. Ten derde wordt er per factor van de onderzochte relatie naar de geprefereerde keuze van de principaal en agent gekeken (3).



Figuur 2: Conceptueel kader

3. Methode

In dit hoofdstuk wordt de gebruikte methode van het onderzoek beschreven. Via een deductieve benadering wordt door middel van interviews en een documentenanalyse vijf casussen onderzocht. Eerst wordt de onderzoeksstrategie behandeld, waarna de keuze voor case study en de geselecteerde casussen onderbouwd wordt. Vervolgens worden de methoden van dataverzameling behandeld en de betrouwbaarheid en validiteit toegelicht. Ten slotte wordt de wijze waarop de analyse is uitgevoerd toegelicht en de boomstructuur gepresenteerd.

3.1 Onderzoeksstrategie

Om te achterhalen welke factoren invloed uitoefenen op de opdrachtgever-opdrachtnemerrelaties worden in dit onderzoek kwalitatieve onderzoeksmethoden gebruikt. Kwalitatief onderzoek geeft inzicht in de meningen en (onuitgesproken) wensen van de onderzoeksgroep. Dit onderzoek focust zich op relaties, welke verbonden zijn aan ervaringen en perspectieven. Doordat kwalitatief onderzoek juist daarop veel informatie kan verzamelen is er voor deze vorm van onderzoek gekozen (Van Thiel, 2010). Op deductieve wijze wordt er gekeken naar waarnemingen en overtuigingen van de respondenten om op deze wijze bij te dragen aan de ontwikkeling van de theorie (Bleijenbergh, 2015). Dit wordt gedaan aan de hand van interviews en een documentenanalyse.

Dit onderzoek heeft de doelstelling om inzicht te krijgen in de relaties omtrent de bossenstrategie. En waar mogelijk aanbevelingen te doen ter optimalisatie van de onderzochte relaties. Dit maakt dat het onderzoek een prescriptief karakter heeft. De doelstelling van dit onderzoek kan alleen worden behaald wanneer er is gekeken naar welke factoren invloed hebben op de relaties en wat de uitwerking daarvan is (Van Thiel, 2010). Aan de hand van de bevonden resultaten ontstaat de mogelijkheid om aanbevelingen te doen ter optimalisatie van de relaties of biedt het bevestiging van een goede relatie.

Interviews en documentenanalyse vormen de methoden van dataverzameling voor dit onderzoek. Er wordt op deductieve wijze onderzocht vanuit een gedefinieerd conceptueel kader. Per factor zijn duidelijke verwachtingen geformuleerd in hypothesen. Vervolgens wordt er aan de hand van de empirische resultaten de hypothesen getoetst.

Ter beantwoording van de hoofdvraag wordt eerst gekeken of de geformuleerde factoren aanwezig zijn in de relatie en of deze wel of niet invloed uitoefenen. Vervolgens worden aan de hand van de operationalisatie de aanwezig bevonden factoren gedefinieerd met een PA of PS-definitie. Daarmee wordt in kaart gebracht in welke verhouding de factoren aanwezig zijn in de relaties. Ten slotte wordt per factor gekeken of er symmetrie of asymmetrie gevonden wordt. Dit biedt inzicht in welke factoren voor spanningen in de relaties kunnen zorgen en dit maakt duidelijk welke factoren extra invloed op de relaties uitoefenen. Dit wordt visueel weergegeven in de matrix van Davis et al. (1997) omtrent symmetrie en asymmetrie.

3.2 Case study

Gezien het deductieve karakter van dit onderzoek is er gekozen om te werken met een case study. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van De Waardenmakers en de PNB en daarmee stond de casusselectie al gedeeltelijk vast. Dit is veel voorkomend bij onderzoeken in opdracht (Van Thiel, 2010). Bij een case study worden enkele gevallen van het onderzoeksonderwerp in hun natuurlijke situatie, dus in de dagelijkse realiteit, onderzocht. Kenmerkend worden slechts één of een aantal situaties onderzocht. Deze worden echter wel zeer uitgebreid bestudeerd. Door de omvangrijke beschrijvingen van de situaties kan de onderzoeker tot een verklaring van het onderzochte onderwerp komen binnen de unieke context (Van Thiel, 2010; Bleijenbergh, 2015).

3.2.1 Casusselectie

Bij de keuze voor casus is er rekening gehouden met de representativiteit van de casussen. De PNB kent een groot aantal samenwerkingspartijen op verschillende niveaus van betrokkenheid. Sommige partijen dragen actief bij aan het ontwikkelen van beleid en andere partijen ontvangen enkel subsidie van de PNB. Bij de selectie van betrokken partijen voor dit onderzoek zijn er gesprekken gevoerd om de juiste criteria te bepalen. De harde criteria voor de geselecteerde casussen stelt dat de betrokken partijen op gelijk niveau van betrokkenheid met de PNB staan. Dit doordat ze allemaal al een langere tijd

samenwerken met de PNB omtrent bossen én allen betrokken zijn geweest bij het opstellen van de bossenstrategie. In totaal zijn er vijf betrokken partijen geselecteerd die aan deze criteria voldoen. Elke relatie met een betrokken partner is beschouwd als een casus.

Doordat er een vijftal casussen worden onderzocht is er sprake van een meervoudige casestudy (Bleijenbergh, 2015). Door de vergelijking van casussen ontstaat er de mogelijkheid tot een bijdragen aan theorievorming, wat mede het doel is van dit onderzoek. Doordat de casussen sterk van elkaar verschillen, maar allemaal betrokken zijn bij de bossenstrategie wordt de methode van verschil gehanteerd (Bleijenbergh, 2015). Op deze manier kan onderzocht worden of bepaalde factoren altijd aanwezig zijn of zich slechts in enkele casussen voordoet. Hiermee kan gekozen theorie worden bevestigd en aangevuld worden.

Ondanks dat er gekeken is naar overeenkomsten tussen de geselecteerde casussen zijn deze toch contrasterend. Dit betekent dat ze op een bepaald niveau van elkaar verschillen (Van Thiel, 2010). In dit onderzoek is er voor een samenstelling van zowel private, als publieke organisaties gekozen en tevens zijn er verenigingen vertegenwoordigd. Op deze manier worden er zoveel mogelijke soorten organisaties en hun relatie met de PNB onderzocht (Bleijenbergh, 2015).

In de casussen wordt het conceptueel kader getest. Door de vergelijking van casussen kan de theorie van Davis et al. (1997) verder worden ontwikkeld. Deze theorie stelt dat er een opdrachtgever en opdrachtnemer in de relatie aanwezig zijn. De opdrachtnemers zijn in de onderstaande vijf casussen verschillend, maar de opdrachtgever is constant. De PNB wordt beschouwd in de casussen als opdrachtgever. Zij zijn eindverantwoordelijk voor het ontwikkelen en uitvoeren van beleid omtrent natuurbeheer en het uitgeven van beheersubsidie om het beleid te realiseren. De vijf casussen luiden als volgt.

De eerste casus is de relatie met Staatsbosbeheer. Zij zijn een landelijke organisatie die 273.000 ha beheert in Nederland (Staatsbosbeheer, z.d.). Staatsbosbeheer is onderverdeeld regio's. De regio die onderzocht wordt is Regio Brabant. Staatsbosbeheer is een terreinbeherende organisatie en vallen onder het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) (Staatsbosbeheer, z.d.). Ze beheren het bos in de PNB en zijn betrokken bij de ontwikkeling van beleid in Noord-Brabant. Zo zijn ze ook betrokken geweest bij de ontwikkeling van de bossenstrategie. Van hen wordt gevraagd om bij te dragen aan het totaal van 8.000 ha bos dat binnen het Natuurnetwerk Brabant gepland gaat worden.

De tweede casus betreft de relatie met Natuurmonumenten. Natuurmonumenten is een landelijke vereniging die meer dan 100.000 ha natuur beheert. Ze zijn onderverdeeld in verschillende regio's en voor dit onderzoek wordt gesproken met de rentmeesters van de regio Brabant (Natuurmonumenten, z.d.). Ze beheren het bos en zijn betrokken bij de ontwikkeling van beleid in Noord-Brabant. Zo zijn ze ook betrokken geweest bij de ontwikkeling van de bossenstrategie. Van hen wordt gevraagd om bij te dragen aan het totaal van 8.000 ha bos dat binnen het Natuurnetwerk Brabant gepland gaat worden.

De derde casus is de relatie met Brabants Landschap. Zij zijn een vereniging met een algemeen en hoofdbestuur. Zoals hun naam al doet vermoeden zijn ze terreinbeheerder in Noord-Brabant. In totaal hebben zij 17.000 ha die ze beheren (Brabants Landschap, z.d.). Ze beheren het bos in Noord-Brabant en zijn betrokken bij de ontwikkeling van beleid in Noord-Brabant. Zo zijn ze ook betrokken geweest bij de ontwikkeling van de bossenstrategie. Van hen wordt gevraagd om bij te dragen aan het totaal van 8.000 ha bos dat binnen het Natuurnetwerk Brabant gepland gaat worden.

De vierde casus betreft de relatie met BPG. De BPG is een belangenvereniging van particuliere landgoed- en andere grondeigenaren in Noord-Brabant. Ze behartigen de belangen op provinciaal en gemeentelijk niveau. Gezamenlijk hebben ze 17.000 ha in Noord-Brabant (Landelijk Brabant, z.d.). Ze zijn vertegenwoordigers van particuliere grondbezitters richting de PNB en zijn betrokken bij de ontwikkeling van beleid in Noord-Brabant. 5000 ha bos dient buiten het Natuurnetwerk Brabant te worden gepland. Buiten het Natuurnetwerk Brabant zijn voornamelijk particuliere grondbezitters die grote hoeveelheden land bezitten. Er wordt dan ook verwacht dat zij meedoen met de bossenstrategie en gezamenlijk 5000 ha bos aanplanten.

De vijfde casus is de relatie met de Bosgroep Zuid-Nederland. De Bosgroep Zuid-Nederland is een coöperatieve vereniging zonder winstoogmerk. Hun dienstverlening verloopt van advisering tot uitvoering van natuurbeheer. In totaal tellen ze 428 leden (Bosgroep Zuid-Nederland, z.d.). Naast dat de Bosgroep Zuid-Nederland een kleine hoeveelheid land in beheer heeft van gemeenten, zijn ze het aangewezen kennisinstituut waarmee de PNB samenwerkt omtrent het ontwikkelen van nieuw natuurbeleid. Bij de ontwikkeling van de bossenstrategie is nieuwe kennis van de Bosgroep Zuid-Nederland meegenomen.

3.2.2 Betrouwbaarheid en validiteit case study

Betrouwbaarheid van een onderzoek hangt samen met de nauwkeurigheid en consistentie waarmee er gemeten wordt. Hoe sterker dit is, hoe zekerder de onderzoeker kan zijn dat de bevindingen niet toevallig, maar systematisch zijn (Van Thiel, 2010). De nauwkeurigheid heeft betrekking op de gekozen methode. Bij deze case study is gekozen voor triangulatie van bronnen door middel van interviews en documentanalyses. Door operationalisatie (H3.3) meten de meetinstrumenten de beoogde effecten. Hiermee is de nauwkeurigheid van het onderzoek vergroot.

De consistentie wordt gemeten door de haalbaarheid van het onderzoek. Dit houdt in dat onder dezelfde omstandigheden, dezelfde resultaten worden waargenomen (Van Thiel, 2010). Dit is echter lastig bij een case study. Mensen leren van ervaringen en wanneer het onderzoek op een later moment wordt afgenomen kan het zijn dat ze andere antwoorden geven. Om toch bij te dragen aan de haalbaarheid van het onderzoek zijn er meerdere casussen gekozen die allemaal een verbindende sociale situatie hebben, namelijk de betrokkenheid bij de bossenstrategie.

Bij validiteit wordt er gesproken over zowel interne, als externe validiteit. Interne validiteit gaat erover of het goede antwoord is gegeven bij de gestelde vraag en dus over de kwaliteit van het onderzoek. Bij een case study wordt veel informatie verzameld. Door deze informatie, met behulp van een operationalisatie gebaseerd op theorie, te analyseren worden de juiste conclusies getrokken. Door deze selectie uit grote hoeveelheden aan informatie staat de interne validiteit sterk. Externe validiteit gaat er dan juist weer over of de onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn voor andere situaties. Generalisatie is binnen casestudies vaak lastig door de context gebonden bevindingen. De externe validiteit is daarom vaak, in tegenstelling tot de interne validiteit, gering (Van Thiel, 2010). Daarom vergt dit onderdeel extra aandacht. In dit onderzoek wordt een theoretisch model getest in meerdere empirische casussen en is er gezocht naar replicatieloga. Dit houdt in dat dezelfde resultaten worden waargenomen in meerdere casussen. Wanneer er meer replicatieloga optreedt neemt ook de generaliseerbaarheid toe (Van Thiel, 2010). Op deze manier wordt de externe validiteit van dit onderzoek versterkt.

3.3 Operationalisatie

Ter ondersteuning van de meetinstrumenten die ingezet worden bij deze case study is een operationalisatie opgesteld bestaande uit de factoren waarnaar gezocht wordt in de relatie tussen de PNB en een betrokken partij. Het operationaliseren van factoren maakt het wetenschappelijk formuleren van interview topics of vragen mogelijk (Van Thiel, 2010). De factoren, zoals omschreven in hoofdstuk 2.2, worden in deze subparagraaf geoperationaliseerd. De eerder behandelde theorieën worden vertaald naar indicatoren. Indicatoren maken de verbinding tussen de abstracte factor die onderzocht wordt en de concrete zaken die aangetroffen kunnen worden in het materiaal (Bleijenbergh, 2015).

De acht factoren die invloed hebben op relaties vormen de basis van het conceptueel kader van dit onderzoek. Elke van de factoren wordt in tabel 1 geoperationaliseerd voor zowel een PA, als een PS-relatie. Dit wordt gedaan aan hand van de omschrijving van de factoren in de theorieën van Davis et al. (1997), Van Slyke (2007), en Schillemans (2010). Door per factor zowel PA, als PS-indicatoren te operationaliseren kan er uiteindelijk een duidelijke definitie worden toegekend (deelvraag 2).

Factor	Indicator PA	Indicator PS	Hypothese
Motivatie	Extrinsieke motivatie (Davis et al., 1997) <ul style="list-style-type: none"> • Beloningen met een meetbare marktwaarde • Handelen omdat een 'straf' het gevolg is van niet handelen • Handelen omdat er een deadline moet worden gehaald 	Intrinsieke motivatie (Davis et al., 1997) <ul style="list-style-type: none"> • Bereiken van doelen • Aanhangen van waarden die men belangrijk vindt • Harder willen werken namens de organisatie • Kennis van de actuele resultaten 	<i>Hypothese 1: In de relatie tussen PNB en een betrokken partij worden er meer intrinsieke motivatie geconstateerd dan extrinsieke motivatie</i>
Identificatie met organisatie	Geen identificatie (Davis et al., 1997) <ul style="list-style-type: none"> • Geen verantwoordelijkheid nemen voor eigen taken • Zelf veroorzaakte problemen proberen te verhelpen 	Wel identificatie (Davis et al., 1997) <ul style="list-style-type: none"> • Het willen behalen van missie/visie/doelstelling van samenwerking • Wederzijdse aansprakelijkheid • Identificeren met het succes van de organisatie • Balen van minder succes van de organisatie 	<i>Hypothese 2: In de relatie tussen PNB en een betrokken partij is er identificatie met de bossenstrategie.</i>
Gebruik van macht	Institutionele macht (Davis et al., 1997) <ul style="list-style-type: none"> • Beloningsmacht • Bezit macht vanwege functie 	Persoonlijke macht (Davis et al., 1997) <ul style="list-style-type: none"> • Gevormd door langdurige relatie • Bezit macht vanwege erkende expertise • Bezit macht vanwege referenties 	<i>Hypothese 3: In de relatie tussen PNB en een betrokken partij is sprake van gebruik van persoonlijke macht.</i>
Managementfilosofie	Controle georiënteerde managementfilosofie (Davis et al., 1997) <ul style="list-style-type: none"> • Risico ontwijkend • Scheiden van bestuur en uitvoering • Weinig uitingen van vertrouwen 	Betrokkenheid georiënteerde managementfilosofie (Davis et al., 1997) <ul style="list-style-type: none"> • Participatie vanaf beide kanten • Open communicatie • Uitingen van vertrouwen 	<i>Hypothese 4: In de relatie tussen PNB en een betrokken partij is de meest gehanteerde managementfilosofie de controle georiënteerde managementfilosofie.</i>
Cultuur	Individueel (Davis et al., 1997) <ul style="list-style-type: none"> • Handelingen gericht op de korte termijn • Kosten-baten analyses zijn doorslaggevend 	Collectieve (Davis et al., 1997) <ul style="list-style-type: none"> • Eigen doelstellingen zijn ondergeschikt aan de collectieve • Identificatie met het succes van de organisatie 	<i>Hypothese 5: De relatie tussen PNB en een betrokken partij kan worden getypeerd door een collectieve cultuur.</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • Afspraken contractueel vastleggen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vermijden van conflict en confrontatie 	
Machtsafstand	<p>Grote machtsafstand (Davis et al., 1997)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grote afhankelijkheid van de PNB • Ongelijkheid tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer 	<p>Kleine machtsafstand (Davis et al., 1997)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gelijkheid tussen opdrachtgever en opdrachtnemer • Weerstand bieden aan de principaal • Discussie aangaan 	<i>Hypothese 6: In de relatie tussen PNB en een betrokken partij is er onderling sprake van kleine machtsafstand</i>
Monitoring	<p>PA-monitoring (Van Slyke, 2007)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afnemen van prestatiemetingen door de principaal • Afdwingen van financiële rapporten door de principaal • Opdragen van concrete actieplannen door de principaal 	<p>PS-monitoring (Van Slyke, 2007)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Weinig monitoring • Goede reputatie van de agent • Vertrouwen tussen de principaal en agent • Regelmatig contact • Wederzijdse feedback • Periodieke rapportage 	<i>Hypothese 7: In de relatie tussen PNB en een betrokken partij maakt de principaal gebruik van typerende PS-monitoring.</i>
Incentives	<p>Financiële incentives (Schillemans, 2010)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subsidie als invloed gebruiken • Persoonlijke beloningen gebruiken om de agent te sturen 	<p>Niet financiële incentives (Schillemans, 2010)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reputatie als invloed gebruiken • Het geven van extra verantwoordelijkheid aan de steward • Erkenning uitspreken richting de steward 	<i>Hypothese 8: In de relatie tussen PNB en een betrokken partij worden voornamelijk financiële incentives ingezet ter sturing</i>

Tabel 1: Operationalisatie factoren

Nadat een definitie van een factor bepaald is en gekeken is in welke mate deze aanwezig zijn in de relatie (deelvraag 2), wordt er gekeken of er symmetrie of asymmetrie voor deze factor is in de keuze van relatie. Dit is een ander perspectief, want dit gaat over de gehanteerde keuze van relatie door de principaal of agent. In tabel 2 wordt symmetrie en asymmetrie geoperationaliseerd.

	Indicatoren (Davis et al, 1997; Van Slyke, 2007; Schillemans, 2010)	Hypothese
Symmetrie in keuze van relatie	<ul style="list-style-type: none"> • Het delen van ervaringen die prettig worden ervaren aan de hand van een factor • Het geven van een geprefereerde keuze van relatie • Goede punten in de relatie benoemen • Verbazing over gebeurtenissen binnen de relatie met een positieve toon 	<i>Hypothese 9: Voor de factoren motivatie, identificatie met bossenstrategie, cultuur, machtsafstand en monitoring geldt dat er symmetrie in de keuze qua relatie is tussen de principaal en agent.</i>
Asymmetrie in keuze van relatie	<ul style="list-style-type: none"> • Benoemen wat anders zou kunnen in de relatie • Benoemen van knelpunten in de relatie • Ongenoegen uiten over gebeurtenissen • Verbazing over gebeurtenissen binnen de relatie met een negatieve toon 	<i>Hypothese 10: Voor de factoren gebruik van macht, managementfilosofie en (niet-) financiële incentives geldt dat er asymmetrie in de keuze qua relatie is tussen de principaal en agent.</i>

Tabel 2: Operationalisatie symmetrie en asymmetrie

3.4 Interviews

Het grootste deel van de data is verzameld door middel van interviews. In totaal zijn er 11 interviews afgenomen. Door respondenten te ondervragen is er gezocht naar ervaringen, meningen, gevoelens en gedachten over de relatie tussen de PNB en een betrokken partij (Verschuren & Doorewaard, 2007).

3.4.1 Verantwoording interviews

In een case study, zoals dit onderzoek, ligt er een nadruk op kwalitatieve data. Kwalitatieve dataverzameling versimpelt de werkelijkheid niet en hierdoor wordt de context gewaarborgd (Van Thiel, 2010). De context is van belang in dit onderzoek, want deze kan voor elke onderzochte relatie anders zijn. Door kwalitatieve dataverzameling wordt de context gewaarborgd en wordt duidelijk welke informatie die voortkomt uit de interviews relevant is voor het onderzoek en welke niet.

Gezien het deductieve karakter van dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Hierbij wordt er een gesprek gevoerd aan de hand van een vooraf opgestelde topiclijst, zie bijlage A. In deze topiclijst staan de onderwerpen en bijbehorende vragen die afgeleid zijn van de operationalisatie te lezen in hoofdstuk 3.3. Deze vorm van interviewen geeft de nodige flexibiliteit om door te vragen op de juiste onderwerpen en hierdoor rijke informatie te verzamelen die een case study vereist (Maso & Smaling, 2004). De topiclijst wordt als checklist gebruikt tijdens het interviewen zodat gemakkelijk bijgehouden kan worden welke vragen beantwoord zijn. Hierdoor wordt het risico op het vergeten van vragen verkleind. Het interview begint met algemene vragen over de functie van de respondent en de samenwerking in het algemeen. Vervolgens gaat de topiclijst door op de factoren en wordt er aandacht besteed aan twee soorten vragen. De eerste gericht op het omschrijven van de relatie en de tweede gericht op de geprefereerde keuze van de respondent. Hiermee wordt het conceptueel kader geheel omvat.

De interviews dragen bij aan de beantwoording van de deelvragen. Voor deelvraag 1 wordt er gekeken welke factoren invloed, op welke manier dan ook, uitoefenen op de onderzochte relaties. Wanneer er voorbeelden worden genoemd die overeenkomen met de indicatoren uit de operationalisatie van de bepaalde factor kan er gesteld worden dat er invloed wordt uitgeoefend. In deelvraag 2 wordt een definitie toegekend aan de factoren. De interviews bieden omschrijvingen van ervaringen van de onderzochte relaties. Ten slotte wordt voor deelvraag 3 specifiek gevraagd naar de geprefereerde keuze

van de principaal en de agent. Aan de hand van de antwoorden van de PNB en de betrokken partijen kan er geconstateerd worden of er symmetrie of asymmetrie is voor de factoren.

De interviews zijn afgenomen bij de vijf betrokken partijen en de PNB. Beiden kennen, omtrent het onderwerp bos, een ambtelijke en bestuurlijke tak. Om de realiteit van de relatie het beste weer te geven zijn er uit beide takken respondenten geselecteerd. Voor de betrokken partijen Natuurmonumenten, Staatsbosbeheer, Brabants landschap en Bosgroep Zuid-Nederland worden uit de bestuurlijke tak de verantwoordelijke voor de regio Brabant of de directeur gesproken. Deze personen zijn betrokken bij het bestuurlijk overleg en werken op beleidsniveau samen met de PNB. Zij geven op dat niveau inzicht in de relatie die zij hebben met de PNB. Voor dezelfde betrokken partijen worden ook uit de ambtelijke tak respondenten gesproken. Deze respondenten hebben functies als coördinator Projecten & Beheer, Ecoloog of expert medewerker Boscologie en voeren het gevormde beleid uit. Vanuit deze uitvoerende functies hebben zij een andere kijk op de relatie met de PNB gegeven.

Voor één casus wijkt af van bovenstaande. BPG is een vereniging van particuliere grondeigenaren in Noord-Brabant. Deze partij kent één vertegenwoordiger voor zowel de bestuurlijke, als ambtelijke tak. De PNB heeft zowel met deze persoon, als met de grondeigenaren zelf contact. Omdat het niet mogelijk is om een grondeigenaar te spreken zonder de vertegenwoordiger wordt er één interview afgenomen met een de vertegenwoordiger van BPG en met een grondeigenaar zelf. Risico's die te bedenken zijn bij het afnemen van één interview met meerdere respondenten is dat zij hun antwoorden afmeten aan de ander of elkaar niet aan het woord laten bij sommige onderwerpen. Door hier bewust van te zijn en tijdens het interview vragen specifiek aan de een of de ander te stellen worden deze risico's zoveel mogelijk beperkt. De lijst met respondenten is terug te vinden in bijlage B.

3.4.2 Betrouwbaarheid en validiteit interviews

De betrouwbaarheid en validiteit van de interviews is afhankelijk van het verloop van de interviews (Van Thiel, 2010). De onderzoeker speelt dan ook een grote rol in het verloop van de interviews en de uiteindelijke analyse daarvan. Voor een beter verloop van de interviews wordt er vooronderzoek in de betrokken partijen gedaan. Op deze manier worden onnodige vragen voorkomen en komt de focus op de factoren te liggen. Op deze manier wordt de betrouwbaarheid en validiteit vergroot. De eerder benoemde flexibiliteit kan invloed hebben op het verloop van de interviews. Om de betrouwbaarheid te vergroten zijn de interviews, met toestemming van de respondenten, opgenomen en getranscribeerd. De interviews worden vanwege de covid-19 uitbraak digitaal afgenomen. De respondenten hebben voor de tijd aangegeven al eerder gesprekken digitaal te hebben gevoerd. Met video en audio vinden de interviews plaats en met een telefoon wordt het gesprek opgenomen.

Een kanttekening mag geplaatst worden bij het verloop van de interviews. Kijkend naar de theorieën die er gebruikt worden, zullen de respondenten sneller geneigd zijn om de relatie te beschrijven als een PS-relatie. Deze oogt en klinkt beter dan de PA-relatie dat uitgaat van persoonlijke nutsmaximalisatie, wantrouwen tegenover elkaar en strenge incentives om de agenten aan te sturen. Politiek correcte antwoorden worden dan ook verwacht bij de interviews. Met deze kennis in het achterhoofd zijn de interviews afgenomen en is er meerdere keren doorgevraagd om zo tot de kern van het antwoord te komen. Ook zijn veel praktijkvoorbeelden gevraagd om zo woorden en daden naast elkaar te zetten vanuit verschillende perspectieven. Door deze vele verschillende perspectieven van de respondenten ontstaat er meer diepgang in het onderzoek en daarmee neemt ook de verwachte politieke correctheid af.

De selectie van respondenten heeft tevens invloed op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek (Van Thiel, 2010). In totaal zijn er 11 interviews afgenomen. Door de specifiek gekozen respondenten wordt er meer diepgang gecreëerd. Uit deze interviews vloeit een grote stroom aan informatie en door goede analyse, dankzij de operationalisatie, wordt de juiste informatie gefilterd. Hierdoor wordt nauwkeurig onderzocht wat er onderzocht dient te worden. Dit kan worden gezien als versterking van de betrouwbaarheid en validiteit van de interviews.

3.5 Documenten

Binnen casestudies wordt er veel informatie verzameld. Veel van dit empirische materiaal wordt verzameld door de onderzoeker zelf aan de hand van audio, transcripten en notities. Bij kwalitatief onderzoek wordt er ter aanvulling op dit materiaal gebruikgemaakt van al bestaande teksten van de organisatie (Bleijenbergh, 2015). Een analyse van dit materiaal heet een documentenanalyse. Dit is een efficiënte en voordelige manier van informatieverzameling, omdat de teksten al bestaan en enkel verzameld hoeven te worden. Voor dit onderzoek biedt een documentenanalyse ook een ander perspectief op het empirisch materiaal (Van Thiel, 2010). In dit onderzoek wordt gevraagd naar de relatie tussen twee partijen. Dit kan een gevoelig onderwerp zijn en daardoor kunnen de gegeven antwoorden afwijken van de gerichte daden in de relatie. Door een documentenanalyse uit te voeren is extra informatie verzameld over het vastgelegde handelen van de betrokken partijen en de PNB. Ook geven notulen van vergaderingen zaken weer waarover discussie ontstond en zijn de verschillende meningen vastgelegd op papier (Bleijenbergh, 2015).

Om de documenten te laten bijdragen aan het onderzoek zijn documenten geselecteerd die iets zeggen over de samenwerking van de betrokken partijen met de PNB in overleggen. Voor de selectie van documenten zijn enkele criteria van Bleijenbergh (2015) voor het selecteren van documenten gehanteerd. Achtereenvolgens zijn dit de criteria Onderlinge Samenhang, Periode en Betrokken Actoren.

Een selectie van documenten aan de hand van Onderlinge Samenhang zorgt ervoor dat er een sneeuwbaaleffect aan documenten ontstaat (Bleijenbergh, 2015). De geselecteerde documenten betreffen de agenda's en notulen van verschillende overleggen omtrent natuurbeheer in Noord-Brabant, namelijk het Ambtelijke Overleg Noord-Brabant (AONB), het Bestuurlijk Overleg Noord-Brabant (BONB), coördinatieteam overleg, opdrachtgeversoverleg en het natuurbeschermings overleg van de Brabantse Milieu Federatie (BMF). Veel van de notulen verwijzen naar eerdere overleggen of andere beleidsnota's. Hierdoor treedt het sneeuwbaaleffect op en kunnen andere relevante documenten voor dit onderzoek gevonden worden (Bleijenbergh, 2015).

Het nadeel van het sneeuwbaaleffect is dat er té veel documenten worden gevonden. Om de focus van het onderzoek vast te houden is ook gekeken naar de criteria Periode voor de verdere selectie van casussen (Bleijenbergh, 2015). Zo zijn er specifiek notulen van 2015 tot 2020 verzameld waarin het onderwerp 'bossen' besproken werd. In deze periode is de bossenstrategie langzaam tot stand gekomen. Op deze manier worden de relaties geanalyseerd op de geschiedenis van de samenwerking en geeft het inzicht in meningen en handelingen van de betrokken partijen en de PNB tijdens de ontwikkeling van de bossenstrategie.

Ten slotte is er gekeken naar de criteria van Betrokken Actoren die Bleijenbergh (2015) noemt. De geselecteerde documenten betreffen de agenda's en notulen van overleggen waarbij enkele of alle betrokken partijen aanwezig waren. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid om de eventuele verschillende gezichtspunten van de betrokken partijen in kaart te brengen. Gezien de afhankelijkheid van de PNB voor het ontvangen van subsidie kan het zijn dat betrokken partijen zich inhouden wanneer de PNB aan tafel zit en juist andere dingen aankaart dan wanneer ze enkel met de andere betrokken partijen in overleg zit.

In deze documenten is er gezocht naar meningen, opmerkingen en afspraken van de verschillende betrokken partijen die kunnen helpen om de factoren te duiden. Door te analyseren welke standpunten en meningen zij hebben gedeeld over de afgelopen jaren kan het beeld van de interviewanalyse bevestigd worden of een contrasterend beeld ontstaan. Beide uitkomsten dragen bij aan de uiteindelijke analyse van dit onderzoek.

3.5.1 Betrouwbaarheid en validiteit documentenanalyse

De betrouwbaarheid en validiteit van de documentenanalyse is afhankelijk van de selectie van materiaal. Zoals hierboven beschreven is, is de selectie van documenten gebaseerd op een drietal criteria van Bleijenbergh (2015). Op deze manier zijn documenten geselecteerd die inhoudelijke betrekking hebben op de relaties die de PNB kent, binnen de periode waarin de bossenstrategie ontwikkeld is en die de mogelijkheid geven om de verschillende gezichtspunten van de betrokken partijen in kaart te brengen.

Een selectie van materiaal op deze wijze draagt bij aan de validiteit van de documentenanalyse, omdat er wordt gemeten waar we interesse in hebben. Tevens draagt dit bij aan de betrouwbaarheid van de documentenanalyse, omdat er op deze wijze op een nauwkeurige manier wordt geanalyseerd.

Bij het selecteren van de documenten is tevens de context, de producent en diens belangen meegenomen. Zo verschillen de focuspunten van de overleggen onderling en wordt er bijvoorbeeld bij het AONB veel natuurvorderingen besproken en bij de BONB de politieke invloeden besproken. Om een goede weerspiegeling te geven van de overleggen omtrent bossen is gekozen voor notulen van zowel het ambtelijk, als het bestuurlijke overleg, als overleggen waarbij de PNB geen regierol heeft, zoals het natuurbescherming overleg van de BMF. Op deze manier zijn de geanalyseerde documenten representatief voor alle betrokken partijen.

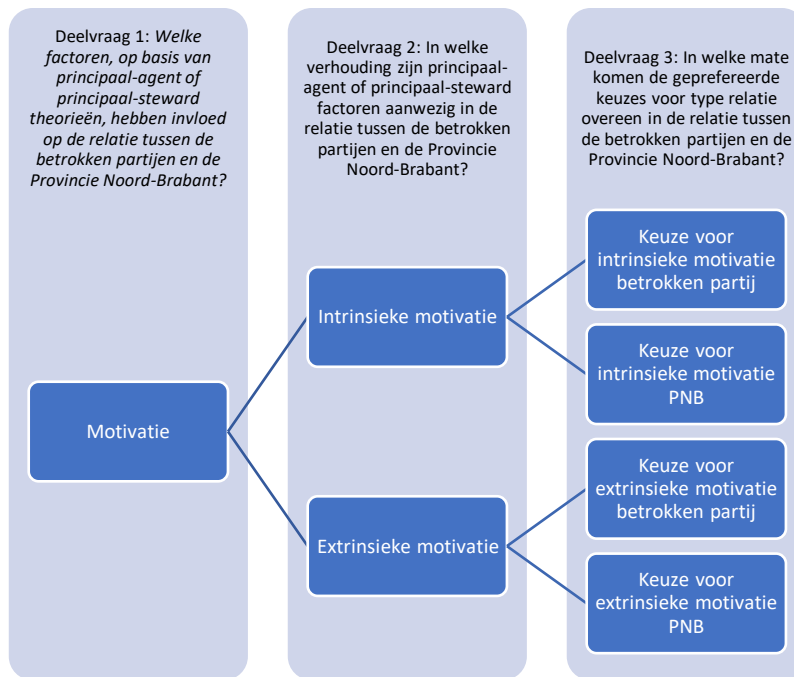
Voor de documentenanalyse wordt opnieuw gebruik gemaakt van de operationalisatie van de factoren (H3.3). Door dezelfde operationalisatie aan te houden voor de documentenanalyse als de interviewanalyse worden naar dezelfde indicatoren van de factoren gezocht. Dit maakt dat de analyses aanvullend aan elkaar zijn, wat het toekennen van een definitie aan een factor meer betrouwbaar maakt.

3.6 Inhoudsanalyse

Het uitvoeren van een kwalitatieve inhoudsanalyse betreft kort gezegd het proces waarin de verzamelde informatie geïnterpreteerd wordt vanuit de vraagstelling door het labelen van fragmenten en hier betekenis aan toe wordt gekend (Bleijenbergh, 2015). Het labelen en betekenis toekennen heet ook wel coderen. Coderen helpt de verbinding te maken tussen de abstracte theorie en wat er in de verzamelde informatie gevonden wordt (Bleijenbergh, 2015; Van Thiel, 2010). Door het uitvoeren van een inhoudsanalyse, door middel van codes, kan antwoord worden gegeven op de deelvragen en daarmee de hoofdvraag van dit onderzoek.

Dit onderzoek kenmerkt zich door een deductieve benadering. Ook voor de inhoudsanalyse gelden de vooraf opgestelde theoretische verwachtingen en een codeerschema gebaseerd op wetenschappelijke literatuur. Voor de analyse is er dan ook gewerkt met een boomstructuur die afgeleid is uit de theoretische literatuur. In dit onderzoek wordt gewerkt met een operationalisatie die de indicatoren van de factoren, dat wat gevonden kan worden in de verzamelde informatie, weergeeft. Tevens wordt er gewerkt met een boomstructuur die de verschillende dimensies van de factor weergeven. Bij dimensies is het van belang dat deze uitputtend en uitsluitend zijn. Dat houdt in dat de dimensies van een factor, deze factor dienen af te dekken en tevens zo van elkaar dienen te verschillen dat ze elkaar wederzijds uitsluiten (Bleijenbergh, 2015). Dit onderzoek is zo opgebouwd dat elke dimensie van een factor wordt gebruikt om antwoord te geven op een deelvraag. Voor kwalitatief onderzoek is het veel voorkomend dat de boomstructuur tevens de operationalisatie is. Om het onderzoek structuur te geven en om onderlinge verbanden duidelijk te maken is ervoor gekozen om een aparte operationalisatie van de factoren met bijbehorende indicatoren te maken en een aparte boomstructuur met de structuur en onderlinge verbintenis van de codes. Bij het analyseren gaan deze hand in hand.

In figuur 3 wordt voor de factor ‘motivatie’ als voorbeeld van de boomstructuur gebruikt. Voor de andere factoren zijn de boomstructuren in bijlage C te vinden.



Figuur 3: Boomstructuur factor motivatie

Om de codes toe te kennen in de transcripten van de interviews en de geselecteerde documenten is er gebruik gemaakt van het computerprogramma ATLAS.it. Dit programma maakt het toekennen van codes makkelijker en geeft tevens de mogelijkheid om codes over verschillende documenten te verzamelen. Per factor kan gekeken worden wat de definitie is per relatie, wat de overkoepelende definitie is en wat de onderlinge verschillen zijn. Daarnaast dwingt het gebruik van een computerprogramma voor de gehele analyse de onderzoeker om een bepaald codeerformat aan te houden. Dit maakt het onderzoek navolgbaar en zo neemt de betrouwbaarheid toe (Bleijenbergh, 2015).

Het interpreteren van de toegekende codes is afhankelijk van de opvattingen en ervaringen, of te wel de objectiviteit, van de onderzoeker (Van Thiel, 2010). Bij dit onderzoek is het streven om een zo groot mogelijke geldigheid en betrouwbaarheid van de interpretaties van de inhoudsanalyse. Om de kwaliteit van de inhoudsanalyse te vergoten wordt er gebruik gemaakt van triangulatie van methode en bronnen. Hierbij vergelijkt de onderzoeker de resultaten die “*via dezelfde methode van dataverzameling uit verschillende soorten bronnen zijn verkregen*” (Bleijenbergh, 2015, p. 110). Dit wordt in dit onderzoek op twee manieren gedaan. Ten eerste worden er twee manieren van dataverzameling gehanteerd, namelijk het afnemen van interviews en een documentanalyse. Door informatie die door de onderzoeker samengesteld is te combineren met die door de organisatie zelf zijn opgesteld, wordt een verschijnsel vanaf twee perspectieven onderzocht. Het combineren van deze twee perspectieven is bevorderlijk voor de objectiviteit van de onderzoeker. Ten tweede worden verschillende casussen gecombineerd en vergeleken. Hierdoor wordt er voor elke casus onderzocht wat de bevindingen zijn, wat maakt dat er verschillen optreden en overkoepelende conclusies er getrokken mogen worden die de gekozen theorie onderbouwen of aanvullen (Van Thiel, 2010).

4. Resultaten/analyse (empirische resultaten) Beantwoording deelvragen

In dit onderzoek zijn door middel van interviews en documentenanalyse vijf casussen onderzocht. Dit zijn de casussen van Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten, Brabants Landschap, BPG en de Bosgroep Zuid-Nederland. In dit hoofdstuk worden de factoren voor alle vijf casussen besproken. Tevens worden de deelvragen in dit hoofdstuk beantwoord. Ten eerste is deelvraag 1 beantwoord. Aan de hand van de behaalde data is gekeken welke theoretische factoren van invloed zijn geweest op de relaties van de PNB omtrent de bossenstrategie. Ten tweede is gekeken in welke mate de factoren aanwezig zijn in de relaties die de PNB kent. Ten derde beantwoordt deelvraag 3 in welke mate de geprefereerde keuzes van de beide partijen in de relaties overeenkomen.

4.1 Factoren met invloed op de relaties

In hoofdstuk 2.2 zijn een achttal factoren geselecteerd die volgens verschillende theorieën invloed hebben op een relatie tussen een opdrachtgever en opdrachtnemer. Aan de hand van het werk van Davis et al. (1997) zijn de eerste zes factoren geselecteerd. Meerdere auteurs (Schillemans, 2010; Van Slyke, 2007) hebben het theoretisch model van Davis et al. (1997) uitgebreid met verschillende factoren. De acht onderzochte factoren betreffen; motivatie, cultuur, gebruik van macht, managementfilosofie, identificatie met de bossenstrategie, machtsafstand, monitoring en (niet-)financiële incentives. In dit hoofdstuk wordt gekeken of deze factoren invloed uitoefenen op de onderzochte relatie en wordt antwoord gegeven op de vraag: *Welke factoren, op basis van principaal-agent of principaal-steward theorieën, hebben invloed op de relatie tussen de betrokken partijen en de Provincie Noord-Brabant?*

Uit de interviews en documentenanalyse is gebleken dat zeven factoren op een bepaalde manier invloed uitoefenen op de relatie. Hiervan zijn voorbeelden benoemd in de interviews. Welke invloed zij precies uitoefenen wordt toegelicht in hoofdstuk 4.2 en 4.3. Voor de factor ‘(niet-)financiële incentives’ ligt dit anders. Deze factor kent, net als de andere factoren, een PA-kant en een PS-kant. De PA-kant staat voor sturing door middel van financiële gevolgen en de PS-kant voor sturing door middel van reputatie. Sturing door middel van financiële gevolgen is een veel voorkomende manier van regulering door de principaal (Schillemans, 2010). Voor de realisatie van natuurbeleid is subsidie een belangrijke geldstroom blijkt uit de interviews (W. Poelmans, persoonlijke communicatie, 17 juni 2020). Veel terrein behorende organisaties kennen geen andere of slechts een kleine geldstroom om natuurbeheer te realiseren (M. de Wit, persoonlijke communicatie, 15 juni 2020). Gezien het belang van de beheersubsidie werd verwacht dat er sprake zou zijn van financiële incentives binnen de relaties. Indien dit niet het geval zou zijn, werd er verwacht dat de tegenhanger, volgens Schillemans (2010), zou optreden, namelijk sturing door middel van beloning op het gebied van erkenning, reputatie of verantwoordelijkheid.

Uit de interviews bleek echter dat de uitgave van natuurbeheer subsidie niet beïnvloedbaar is door de mening van de PNB als opdrachtgever. Partijen kunnen enkel in aanmerking komen voor de subsidie als hun land voldoet aan de voorwaarden van de subsidieregeling. Wanneer de PNB een betrokken partij wil sturen kan dit niet door middel van de hoogte van de subsidie (F. Post, persoonlijke communicatie, 16 juni 2020). *“Volgens mij moet je het echt ontzettend bont maken wil je de standaard beheersubsidie verliezen. Want die kan niet zomaar worden afgenomen want die is er voor iedereen”* (E. van Haften, persoonlijke communicatie, 24 juni 2020). Van andere vormen van financiële beloningen in de relaties, zoals persoonlijke bonussen, is tevens geen sprake. Dat een PA-kant van een factor niet aanwezig blijkt te zijn in relaties is niet uniek. Van meerdere factoren is in dit onderzoek enkel de PS-kant van de factor geconstateerd. Wat echter wel uniek is, is dat ook de PS-kant niet geconstateerd is bij deze factor. Reputatie gerichte incentives zijn in de interviews besproken, maar sturing door middel van erkenning, reputatie of verantwoordelijkheid wordt ontkend. *“dat [reputatie] staat ook niet altijd voorop en daar dreigen ze [de PNB] gelukkig ook niet mee”* (L. Koreman, persoonlijke communicatie, 16 juni 2020). Wanneer natuurbeheer goed gaat investeert de PNB geen extra tijd of verantwoordelijkheden richting de betrokken partijen. Indien het natuurbeheer niet goed gaat worden deze ook niet afgenomen, maar kijken ze samen naar wat er mis is gegaan (B. Nyssen, persoonlijke communicatie, 22 juni 2020). Van het inzetten of afnemen (sturen) van erkenning, reputatie of verantwoordelijkheid is geen sprake.

Geconstateerd kan worden dat de factor ‘(niet-)financiële incentives’ dus geen invloed uitoefent op de relaties. Doordat zowel de PA, als de PS-kant niet geconstateerd is binnen de onderzochte relaties kan er voor deze factor niet gekeken worden in welke mate de partijen voor een bepaalde relatie kiezen (deelvraag 3). Ook levert de factor geen extra input voor de beantwoording van deelvraag 2 over of er meer PA of PS te vinden is in de relaties. Met deze resultaten wordt de factor (niet-)financiële incentives uit het conceptueel model gehaald en wordt er in de verdere beantwoording van hoofd- en deelvragen geen aandacht meer aan besteed.

4.2 Verhouding van de verschillende factoren

Eerder in dit stuk is benoemd dat het niet realistisch is om te verwachten dat een relatie geheel te definiëren is als een PA of een PS-relatie. Door per factor te bepalen of deze PA of PS gericht is wordt er een realistisch overzicht van de relatie geboden. In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de vraag: *In welke verhouding zijn principaal-agent of principaal-steward factoren aanwezig in de relatie tussen de betrokken partijen en de Provincie Noord-Brabant?*

In de volgende alinea’s is gekeken in welke verhouding (PA of PS) de factoren aanwezig zijn. Per factor worden de resultaten en eventuele verschillen tussen casussen toegelicht. Vervolgens wordt de hypothese voor de desbetreffende factor getoetst, zie tabel 3 voor een overzicht van hypothesen. Ten slotte volgt er nog een samenvatting met beantwoording van de deelvraag.

Hypothese nummer	Formulering hypothese
Hypothese 1	<i>In de relatie tussen PNB en een betrokken partij worden er meer intrinsieke motivatie geconstateerd dan extrinsieke motivatie.</i>
Hypothese 2	<i>In de relatie tussen PNB en een betrokken partij is er identificatie met de bossenstrategie.</i>
Hypothese 3	<i>In de relatie tussen PNB en een betrokken partij is sprake van gebruik van persoonlijke macht.</i>
Hypothese 4	<i>In de relatie tussen PNB en een betrokken partij is de meest gehanteerde managementfilosofie de controle georiënteerde managementfilosofie.</i>
Hypothese 5	<i>De relatie tussen PNB en een betrokken partij kan worden getypeerd door het collectivisme.</i>
Hypothese 6	<i>In de relatie tussen PNB en een betrokken partij is er onderling sprake van kleine machtsafstand</i>
Hypothese 7	<i>In de relatie tussen PNB en een betrokken partij maakt de principaal gebruik van typerende PS-monitoring</i>

Tabel 3: Overzicht hypothesen

4.2.1 Motivatie

Goed natuurbeheer blijkt uit de interviews de grootste motivator om samen te werken. *“Op de eerste plaats de natuur zelf, [...] op de tweede plaats voor de inwoners van Brabant”,* aldus E. van Haaften, adjunct-directeur Brabants Landschap (persoonlijke communicatie, 24 juni 2020). Om goed natuurbeheer te verwezenlijken zoeken de betrokken partijen en de PNB elkaar op. Ze zien in elkaar namelijk de juiste partijen om hun gezamenlijke doel mee te behalen. Mooie en biodiverse natuur valt lastig uit te drukken in marktwaarde en valt daarom onder intrinsieke motivatie.

Voor het realiseren van een mooi Brabants landschap speelt subsidie een grote rol. Zonder subsidie is het niet mogelijk om goed natuurbeheer te realiseren (M. Oonk, persoonlijke communicatie, 15 juni 2020). Subsidie is dus een middel om tot dit doel te komen, maar geen ambitie op zich blijkt uit de interviews. *“Eigenlijk is het grotere gedachtegoed van een goede ruimtelijke ordening en een mooiere provincie Brabant, aantrekkelijke provincie. Dat zijn eigenlijk de hoofddoelen en subsidie is daarbij een hulpmiddel”,* aldus L. Koreman, rentmeester Noord-Brabant en Limburg (persoonlijke communicatie, 16 juni 2020). Subsidie wordt gezien als een vereiste om goed natuurbeheer te realiseren. Volgens de betrokken partijen zijn de subsidies voldoende en worden deze voor elke zes jaar vastgezet (A. Simons,

persoonlijke communicatie, 11 juni 2020). Doordat subsidie enkel als een hulpmiddel wordt gezien wordt ook hier de intrinsieke motivatie bevestigd.

De samenwerking kent geen formeel beloningssysteem, wat een indicatie is voor extrinsieke motivatie, blijkt uit de interviews (F. Post, persoonlijke communicatie, 16 juni 2020). *“Het is een kleine subsidie [die wij ontvangen] en het samenwerkingsverband is veel groter dan alleen die subsidie”* (R. de Bont, persoonlijke communicatie, 8 juni 2020). Zo licht bijvoorbeeld de BPG in het interview toe dat ze niet alleen uren van de vertegenwoordigers inzetten, maar ook zijn leden zelf actief bij het leveren van kennis, ervaring en tijd voor de PNB (R. de Bont, persoonlijke communicatie 8 juni 2020).

Voor elke casus is intrinsieke motivatie de basis van de relatie. Doordat de samenwerking relatief vrijblijvend is en enkel bestaat omdat de beide partijen hetzelfde doel nastreven werd verwacht dat het behalen daarvan de grootste motivatie was. Deze verwachting blijkt te kloppen en daarmee wordt hypothese 1 wordt aangenomen.

4.2.2 Identificatie met bossenstrategie

Bij de identificatie met de bossenstrategie draaide het om de acceptatie van de missie, visie en doelstellingen van de bossenstrategie. Voor deze factor zijn er wisselende (PA of PS) definities toegekend. De PNB heeft zelf de missie, visie en doelstellingen opgemaakt en herkent zich daar logischerwijs in. Bij de betrokken partijen blijkt dit anders te liggen.

Voor drie van de vijf casussen treedt er wel identificatie op. Op de vraag of de missie, visie en doelstellingen van de bossenstrategie overeenkomen met die van Staatsbosbeheer antwoorde M. de Wit, hoofd Staatsbosbeheer Noord-Brabant, kort en bondig: *“vrijwel volledig”* (persoonlijke communicatie, 15 juni 2020). Ook Brabants Landschap kan zich goed identificeren met de missie en visie van de bossenstrategie. De gestelde missie en visie van de bossenstrategie komt grotendeels overeen met die van Brabants Landschap volgens E. van Haaften (persoonlijke communicatie, 24 juni 2020). Brabants Landschap is vanaf het begin betrokken geweest bij het opstellen van de conceptversie en heeft het gevoel hier hun input te hebben geleverd. *“Ik [zie het] wel echt als bijna [...] een gezamenlijk stuk wat je opstelt”* (A. Simons, persoonlijke communicatie, 11 juni 2020). Tegen enkele onderdelen van de bossenstrategie kijkt Brabants Landschap wat anders aan dan de PNB, maar boven die kleine onenigheid stellen zij het gemeenschappelijke doel die ze samen nastreven. Ook de Bosgroep Zuid-Nederland heeft hecht samengewerkt met de PNB bij het opstellen van de bossenstrategie en herkent haar eigen doelstellingen in de strategie. *“Eigenlijk [voor] 100% of is dat een heel groot woord? Maar nee, dit [de bossenstrategie] past heel erg in waar wij ook mee bezig zijn”*, aldus A. Neijts, directeur Bosgroep Zuid-Nederland (persoonlijke communicatie, 16 juni 2020). De Bosgroep Zuid-Nederland heeft veel nieuwe wetenschappelijke kennis kunnen inbrengen voor de ontwikkeling van de bossenstrategie (B. Nyssen, persoonlijke communicatie, 22 juni 2020). De innovatieve insteek van deze partij is een van de redenen geweest waarom de PNB de bossenstrategie heeft geïnitieerd, aldus B. Nyssen, ecooloog bij Bosgroep Zuid-Nederland (persoonlijke communicatie, 22 juni 2020). Er is dus in hoge mate een acceptatie van de missie, visie en doelstellingen van de bossenstrategie in deze casus.

Betrokken zijn en input mogen leveren voor het beleid blijkt de identificatie met bossenstrategie te vergroten. Ook wanneer er overlap tussen de missie, visie en doelstellingen van de betrokken partij en de die van de bossenstrategie is treedt identificatie op.

Voor de casussen Natuurmonumenten en BPG is echter geen identificatie gevonden. Ondanks dat Natuurmonumenten gericht is op het realiseren van hun gezamenlijke doel is er nog geen identificatie met de bossenstrategie te constateren. Op verschillende inhoudelijke punten laat Natuurmonumenten blijken dat ze het nog niet geheel eens zijn met de bossenstrategie die opgesteld is (P. Voorn, persoonlijke communicatie, 8 juni 2020). Met name de aantallen hectare natuur die moeten wijken voor bos is een struikelblok. P. Voorn geeft aan dat de weerstand daarop langzaam is gegroeid naarmate ze geconfronteerd werden met de kaartbeelden (persoonlijke communicatie, 8 juni 2020). Wel werkt Natuurmonumenten mee aan het beleid, dat is zo afgesproken. Hoeveel hectare bos zij gaan aanleggen konden ze in de interviews nog niet zeggen. Een aanbeveling is dan ook om samen opnieuw om tafel te

gaan om te kijken wat mogelijk is. Het gemeenschappelijke doel zal het makkelijker maken om tot een consensus te komen, omdat beide partijen immers wel hetzelfde willen. Door opnieuw aan tafel te gaan krijgt Natuurmonumenten de mogelijkheid om haar wensen uit te spreken en zal bij een goede uitkomst de weerstand afnemen.

Ook bij de casus van BPG treedt er geen identificatie op. Als vertegenwoordiger achten zij het beleid nog niet financieel uitvoerbaar voor haar leden (R. de Bont, persoonlijke communicatie, 8 juni 2020). Ook vinden ze de strategie te kortzichtig geformuleerd voor een strategie die haar oorsprong in het klimaatakkoord vindt. Binnen de BPG zijn er aanhangers van bos, maar ook zeker aanhangers van andere vormen van CO₂-opslag, zoals veen. (H. van Puijenbroek, persoonlijke communicatie, 8 juni 2020). *“Zij [de PNB] kijken op een andere manier naar de productiefunctie van een bos. [...] Maar ik denk dat het negeren van de productiefunctie van het bos voor een particulier in veel gevallen heel erg lastig is. [...] Dat [landgoed] moet ook financieel ronddraaien anders red je het niet”*, aldus H. van Puijenbroek (persoonlijke communicatie, 8 juni 2020), landgoedeigenaar die aangesloten is bij de BPG. Toch heeft de BPG laten blijken dat ze graag meewerken aan de strategie, mits deze op financieel gebied gunstig is voor haar leden. *“We [de PNB en de BPG] zijn er nog niet uit”*, aldus R. de Bont (persoonlijke communicatie, 8 juni 2020).

Momenteel wordt er gewerkt aan een financieel pakket voor particuliere grondbezitters (F. Post, persoonlijke communicatie, 16 juni 2020) De aanbeveling is om dit voort te zetten om zo het aanplanten van bos aantrekkelijk te maken voor particulieren. Door particuliere grondbezitters de mogelijkheid te geven om bos aan te planten zonder dat zij daar verlies opdraaien, zullen zij naar verwachting mee werken. Omdat het aankopen van grond voor het planten van bos door de PNB duur is en omslachtig is, is het een aanbeveling om de financiële regeling in de vorm van subsidie te regelen.

Ondanks dat de bossenstrategie nog in de kinderschoenen staat, werd verwacht dat er wel identificatie met de bossenstrategie zou optreden. Dit bleek in drie van de vijf casussen waar te zien. Doordat er bij de overige twee casussen geen identificatie met de bossenstrategie is geconstateerd wordt hypothese 2 verworpen.

4.2.3 Gebruik van macht

De factor ‘gebruik van macht’ gaat over waarom een bepaalde partij macht heeft. Macht wordt toegewezen vanwege een functie of positie (institutionele macht) of expertise en kennis (persoonlijke macht). Omdat de samenwerking als een tijdelijke coalitie werd omschreven werd verwacht dat partijen voor deze coalitie gekozen werden aan de hand van expertise en reputatie. Er werd immers niks contractueel vastgelegd en de PNB loopt een zo laag mogelijk risico door partijen aan te haken die garantie op goed werk leveren. Daarom werd er verwacht dat er veel gebruik werd gemaakt van persoonlijke macht.

Dit bleek deels waar te zijn. Voor twee casussen, de Bosgroep Zuid-Nederland en BPG, is geconstateerd dat persoonlijke macht de boventoon in de relatie voert. In de relatie van de Bosgroep Zuid-Nederland wordt de macht toebedeeld op expertise en kennis over bepaalde onderwerpen. Dit blijkt uit interviews met beide partijen. *“ik heb het idee dat als het gaat over kennis dat we met de bosgroep veel meer op een lijn zitten”*, aldus W. Poelmans (persoonlijke communicatie, 17 juni 2020). Dit maakt dat de PNB een gelijke, op het gebied van kennis, ziet in de Bosgroep Zuid-Nederland en dit geeft de Bosgroep Zuid-Nederland een positie met macht. Dit is ook gebleken bij het ontwikkelen van de bossenstrategie. Daarbij werd voornamelijk geluisterd naar de kennis die de Bosgroep Zuid-Nederland inbracht (A. Neijts, persoonlijke communicatie, 16 juni 2020; W. Poelmans, persoonlijke communicatie, 17 juni 2020). Deze positie is uniek in vergelijking met de andere casussen. In geen andere casus van dit onderzoek is sprake van persoonlijke macht door erkenning van expertise. Ten slotte is de langdurige relatie die de beide partijen met elkaar kennen een laatste argument voor persoonlijke macht.

Enkel in de casus van de BPG wordt er ook gebruik gemaakt van persoonlijke macht. Daarvan ligt de oorzaak van persoonlijke macht echter in het niet institutioneel kunnen sturen van individuele particulieren. De PNB is zich er bewust van dat een partij met enkel particulieren een andere aanpak dan (overheid gerichte) terreinbeheerders vergt (F. Post, persoonlijke communicatie, 16 juni 2020). Enkel

institutioneel sturen heeft weinig effect, omdat de BPG bestaat uit veel individuele particulieren die zelf de keuze hebben om op te trekken met een overheid of niet. Om zoveel mogelijk particulieren mee te krijgen in beleidsplannen, zet de PNB gericht in op de persoonlijke macht in deze relatie. Gevormd door een langdurig relatie van 25 jaar en reputatie uit eerdere samenwerkingen hebben zij inzicht in de mate van participatie vanuit particulieren en kunnen zij hun verwachtingen bijstellen per project (R. de Bont, persoonlijke communicatie, 8 juni 2020; F. Post, persoonlijke communicatie, 16 juni 2020).

Ondanks dat beide casussen persoonlijke macht kennen is er een verschil te zien in het soort persoonlijke macht. In de casus van de Bosgroep Zuid-Nederland is persoonlijke macht gevormd door een lange relatie en erkenning van expertise, maar in de casus van BPG is deze gevormd door een lange relatie en het niet institutioneel kunnen sturen van particuliere grondbezitters. De vorm van persoonlijke macht die de PNB hier hanteert is eerder een strategische keuze dan een erkenning van expertise. Particulieren zijn niet verplicht mee te werken met de PNB en haar beleid, maar door een bottom-up benadering te hanteren leveren ze meer maatwerk om particulieren te laten participeren in het beleid. Dat is gunstig voor de uitvoering van het beleid en voor de PNB.

Voor de casussen van Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten en Brabants Landschap is, er tegen de verwachting in, institutionele macht geconstateerd. De relaties tussen deze betrokken partijen en de PNB gaat al ver terug. Ondanks deze langdurige samenwerking, wat zou duiden op persoonlijke macht, stuurt de PNB met institutionele macht in de relatie. Zowel door de PNB, als de betrokken partijen wordt gesteld dat er iemand binnen de samenwerking uiteindelijk de definitieve keuzes moet maken en beide partijen wijzen de PNB, als beleidsschrijver en regierolhouder, aan als geschikte partij. *“Al heb je een prachtige coalitie [...] de provincie moet uiteindelijk een besluit nemen”*, aldus M. de Wit (persoonlijke communicatie, 15 juni 2020). Uit de praktijk blijkt dat ook in een tijdelijke coalitie behoefte is aan een partij om de uiteindelijke en soms pijnlijke beslissingen te maken. Deze beslissingsmacht maakt ook dat betrokken partijen zich minder verantwoordelijk voelen voor het beleid. *“Even heel formeel gezien stelt de provincie dit document vast en [...] dat is verder niet onze verantwoordelijkheid”*, omschrijft E. van Haaften (persoonlijke communicatie, 24 juni 2020). Als auteur van het stuk ligt daar ook de macht om bij onenigheid de knoop door te hakken. Binnen de relatie speelt expertise zeker een rol, maar meer waarde wordt gehecht aan de partij die daadwerkelijk de beslissingsmacht heeft (A. Simons, persoonlijke communicatie, 11 juni 2020).

In deze casussen maakt de PNB ook gebruik van haar positie als beleidsschrijver om macht te verkrijgen. Om de ambities van het beleid te realiseren *“gaat het soms wel stevig [eraan toe]”*, aldus L. Koreman (persoonlijke communicatie, 16 juni 2020). Hij verduidelijkt dat, omdat de PNB een verantwoordelijkheid voelt om de ambities waar te maken, Natuurmonumenten soms stevig grilt om hen te bewegen tot medewerking. Deze manier van gebruik maken van positie is een indicatie van institutionele macht.

Verwacht werd dat voor de factor ‘gebruik van macht’ een relatie gebaseerd op expertise en referenties werd gevonden. Dit bleek slechts voor de casus van de Bosgroep Zuid-Nederland zo te zijn. De casus van BPG kent ook persoonlijke macht, maar dit is een strategische overweging. Voor de andere casussen is er institutionele macht geconstateerd. Dit maakt dat hypothese 3 wordt verworpen.

4.2.4 Managementfilosofie

Verwacht werd dat de scheiding tussen bestuur en uitvoering doorslaggevend zou zijn voor de factor ‘managementfilosofie’. Deze scheiding bleek echter niet groter dan de titels op zichzelf te zijn. *“Ik zie ook vooral bij ons de bosbouwers [...] heel natuurlijk schakelen met de inhoudelijke deskundige binnen de provincie of niet eens altijd inhoudelijk, maar ook de managementlaag die erboven zit om te kijken van wat is slim en wat is goed”*, aldus A. Neijts over hoe hij de relatie in de praktijk ziet (persoonlijke communicatie, 16 juni 2020). Ondanks de institutionele macht, die kenmerkend top-down ingericht is, is de overlegstructuur prettig en niet hiërarchisch ingericht (A. Simons, persoonlijke communicatie, 11 juni 2020). Deze wisseling in hiërarchische lagen die met elkaar overleggen doen blijkt van BGMF.

Alle betrokken partijen geven aan dat communicatie in een open vorm aanwezig is in de relatie. Dit blijkt uit voorbeelden waarbij er meerdere keren om tafel wordt gezeten, naar elkaar geluisterd wordt en de getoonde betrokken houding van de PNB (M. Oonk, persoonlijke communicatie, 15 juni 2020). *We zullen nooit bestuurlijke verrassingen op laten poppen. We gaan goed met elkaar om. Ambtelijk zijn de lijnen heel kort. Bestuurlijk zijn de lijnen heel kort*”, aldus M. Oonk (persoonlijke communicatie, 15 juni 2020). Ook betreft de PNB de betrokken partijen vroeg bij het ontwikkelen van beleid, zodat er een beleidsstuk ontstaat waar zij gelijk mee kunnen werken (E. van Haaften, persoonlijke communicatie, 24 juni 2020). Mede door deze voorbeelden van open communicatie worden de relaties gedefinieerd met een BGMF.

Vertrouwen speelt binnen de BGMF een grote rol (Van Slyke, 2007; Grundei, 2008). Vertrouwen is in relaties met persoonlijke machtsgebruik hoog volgens Davis et al. (1997). Er wordt dan ook in het artikel van Davis et al. (1997) gesteld dat BGMF vaker voorkomt in relaties die ook gekenmerkt worden door persoonlijke macht. In dit onderzoek is echter voor alle vijf casussen BGMF geconstateerd en slecht voor twee persoonlijke macht. Een verklaring hiervoor is dat in de casussen met institutionele macht het vertrouwen vooralsnog hoog is. De definitie van institutionele macht is immers toegekend vanwege de wens dat een partij knopen door kan hakken. Daarover zou zelfs gesteld kunnen worden dat er juist extra vertrouwen in deze partij is. Dat persoonlijke macht zorgt voor een BGMF kan dus niet zo letterlijk worden gesteld, maar dat vertrouwen voor BGMF een grote rol speelt wel.

De verwachting was dat er CGMF zou worden gevonden, omdat er scheiding in bestuur en uitvoering is in de relatie. Deze verwachting bleek niet correct te zijn en voor alle vijf casussen is BGMF geconstateerd. Daarmee wordt hypothese 4 verworpen.

4.2.5 Cultuur

Of de eigen doelstellingen over de collectieve doelstellingen worden gesteld of juist andersom maakt de cultuur binnen de relatie (Davis et al., 1997). Bij de factor ‘motivatie’ werd het gemeenschappelijke doel al eens benoemd. Voor deze factor blijkt deze doelstelling ook van belang. Uit de analyse zijn, ondanks de verschillen in de casussen, meerdere argumenten voor een collectieve cultuur gevonden.

Ten eerste beschrijven de betrokken partijen de samenwerking als een coalitie, maar B. Nyssen voegt *“er is geen getekend contract [...] onder de coalitie”* toe aan die beschrijving (persoonlijke communicatie, 22 juni 2020). Uit de theorie van Davis et al. (1997) blijkt dat risico mijden door afspraken in contracten vast te leggen typisch individualistisch is, dit is in deze casussen dus niet het geval. Dezelfde theorie stelt dat individueel succes afhankelijk is van het succes van de groep. Het natuurbeleid, en daarbinnen de bossenstrategie, is sterk bepalend voor het natuurbeheer die de betrokken partijen moeten uitvoeren. Het succes van de uitvoering van natuurbeleid bepaald dus ook sterk het succes van de betrokken partijen (M. de Wit, persoonlijke communicatie, 15 juni 2020; F. Post, persoonlijke communicatie, 16 juni 2020).

Ten tweede is er een grote overeenkomst in de algemene doelstellingen tussen de beide partijen die bijdragen aan het collectieve karakter van de relatie. *“Het doel van de provincie is met name ervoor zorgen dat bos en natuur op orde is. Ons doel is het belang van onze leden zo goed mogelijk te realiseren. En de mate waarin die belangen gelijk opgaan, dat is in hele grote [mate], vinden wij elkaar”*, aldus A. Neijts, directeur van de Bosgroep Zuid-Nederland (persoonlijke communicatie, 16 juni 2020). Ook bij terreinbeheerders is een overlap te herkennen. M. de Wit (persoonlijke communicatie, 15 juni 2020), beschrijft in het interview een praktijksituatie gericht op consensus. *“We zullen het nooit 100% eens kunnen zijn, daar ben ik ook realistisch in. Dus uiteindelijk zal het voor ons ook een compromis zijn. Je probeert wel in zo’n gesprek, zo’n coalitie, aan te gaan want iedereen zal water bij de wijn”*. Brabants Landschap, een particuliere stichting, zien de samenwerking dan ook als een kwestie van geven en nemen, want samen komen ze verder, concluderen ze (A. Simons, persoonlijke communicatie, 11 juni 2020).

De bossenstrategie valt onder natuurbeleid. In de casussen Natuurmonumenten en BPG is er geen identificatie met de bossenstrategie gevonden. Doordat ze bij de bossenstrategie niet dezelfde belangen hebben kan dit invloed hebben op het collectieve gehalte binnen die relaties. Uit de interviews is

gebleken dat voor de uitvoer van de bossenstrategie Natuurmonumenten wellicht hun mening moet bijstellen om tot een consensus te komen (L. Koreman, persoonlijke communicatie, 16 juni 2020). De lange samenwerking die ze kennen maakt *“een bepaalde verbondenheid [...] en dat het makkelijker is om dan over je eigen grenzen te stappen”*, volgens L. Koreman (persoonlijke communicatie, 16 juni 2020). Het feit dat ze bereid zijn om over hun eigen grenzen heen te stappen voor een collectieve doelstelling maakt de samenwerking collectief van aard. Voor de BPG is de voornaamste reden om niet mee te willen werken aan de bossenstrategie de financiële factor. Het maken van een kosten-baten analyse over de opbrengst van de bossenstrategie is typisch individueel, volgens Davis et al. (1997). Om de bossenstrategie te laten slagen, is de deelname van de particulieren van groot belang (F. Post, persoonlijke communicatie, 16 juni 2020). BPG realiseert dit en ziet graag een realisatie van de bossenstrategie. Ze hebben actief contact met de PNB omtrent de bossenstrategie en werken op bestuurlijk niveau al samen om de bossenstrategie te realiseren (R. de Bont, persoonlijke communicatie, 8 juni 2020). Deze gerichtheid op het collectieve doel maakt dat de relatie meer toe te schrijven is aan collectivisme dan individualisme.

Gezien de afhankelijkheid van elkaar en de focus op consensus bij doelstellingen zijn de relaties collectief van aard. Ook de casussen waarbij geen identificatie met de bossenstrategie geconstateerd is blijken de PNB tegemoet te komen om overeenstemming voor het beleidsstuk te vinden. Hypothese 5 wordt daarom aangenomen.

4.2.6 Machtsafstand

De acceptatie van een machtsafstand maakt een grote machtsafstand. Wanneer dit niet geaccepteerd wordt, is er sprake van een kleine machtsafstand (Davis et al., 1997). Uit de interviews blijkt dat betrokken partijen actief de PNB opzoeken wanneer beleidsnota's worden opgesteld (P. Voorn, persoonlijke communicatie, 8 juni 2020). Op deze manier wordt er niet klakkeloos aangenomen wat er door de opdrachtgever wordt opgelegd, maar benaderen de betrokken partijen de PNB actief om zo haar positie te versterken. De betrokken partijen begrijpen dat er veel geld omgaat in het natuurbeheer en dat de PNB daar graag op toe ziet hebben ze begrip voor, maar volledig accepteren van deze macht doen ze niet. *“Ze bemoeien zich ook wel een beetje met wat er bij ons in de voortuin en achtertuin gebeurt”* (P. Voorn, persoonlijke communicatie, 8 juni 2020). Hieruit blijkt dat macht niet zomaar wordt geaccepteerd en daarom worden de relaties als een kleine machtsafstand gedefinieerd.

Doordat de PNB de betrokken partijen actief betreft bij het opstellen van beleid wordt de gelijkheid tussen de partijen groter. *“Daar is veel contact en ook op allerlei verschillende niveaus. Dat gaat van uitvoeren tot met de directeur en tot aan de commissaris van de koning. Dus echt op alle niveaus is er contact”*, aldus A. Simons, wanneer er gevraagd werd naar toegankelijkheid binnen de relatie. Binnen de relatie is een gelijk speelveld voor alle partijen (A. Simons, persoonlijke communicatie, 11 juni 2020). Iedereen heeft daarin een gelijke stem en belangen worden voor de een niet zwaarder gewogen dan voor de ander (A. Simons, persoonlijke communicatie, 11 juni 2020). Gebaseerd op bovenstaande kan een kleine machtsafstand worden toegewezen als definitie van deze factor.

Ook discussie bij meningsverschil wordt niet geschuwd in de relaties blijkt uit de interviews. A. Neijts stelt bijvoorbeeld dat om de hete brei heen draaien en vriendjes blijven je niet verder brengt en dat de relatie die zij kennen met de PNB het mogelijk maakt om elkaar af en toe scherp te houden (persoonlijke communicatie, 16 juni 2020). Ook bij de andere partijen is er het besef dat soms botsen erbij hoort en daar open over zijn van belang is in de relatie (L. Koreman, persoonlijke communicatie, 16 juni 2020; F. Post, persoonlijke communicatie, 16 juni 2020). Het aangaan van discussie is de eerste stap van het niet accepteren van een machtsverschil en dus een kleine machtsafstand (Davis et al., 1997).

Ondanks dat uit de praktijk blijkt dat er sprake is van een kleine machtsafstand heeft de PNB een andere mening. Zij zijn van mening dat, gezien de opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie, er wel sprake moet zijn van een grote machtsafstand. *“Kijk wij [terreinbeheerders en PNB] hebben die samenwerking [...] die is ook niet helemaal gelijkwaardig. Dat is geen gelijkwaardige relatie. Dat komt omdat zij mede van ons afhankelijk zijn ten aanzien van financiën en qua beleid”*, aldus F. Post, omgevingsmanager Natuur bij de PNB (persoonlijke communicatie, 16 juni 2020). Het handelen van de PNB in de praktijk komt echter niet overeen met wat zij van mening zijn. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat de

institutionele machtspositie die zij binnen sommige relaties hebben, waarbij zij het laatste woord hebben, hen doet denken dat zijn op een grote machtsafstand staan van de betrokken partijen.

Enkel in de casus van de Bosgroep Zuid-Nederland bleek de PNB wel een kleine machtsafstand te erkennen. De PNB heeft aangegeven dat ze minder druk ervaren om te delegeren richting de Bosgroep Zuid-Nederland en ziet meer gelijkheid tussen zichzelf als opdrachtgever en de Bosgroep Zuid-Nederland als opdrachtnemer (W. Poelmans, persoonlijke communicatie, 17 juni 2020). De casus van de Bosgroep Zuid-Nederland is tevens de enige casus waarbij er persoonlijke macht gebaseerd op erkenning van expertise geconstateerd is. De erkende kleine machtsafstand in de casus van de Bosgroep Zuid-Nederland lijkt voort te komen uit de erkenning van expertise bij de betrokken partij. Dat betekent in dit voorbeeld niet dat de praktijk er anders uitziet voor de Bosgroep Zuid-Nederland dan voor de andere betrokken partijen. Alleen dat de PNB bij deze casus hun mening over grote machtsafstand bijstelt.

Gezien de praktijkvoorbeelden is te zien dat in alle casussen machtsafstand tussen de principaal en agent niet geaccepteerd wordt. Dit maakt dat hypothese 6 wordt aangenomen.

4.2.7 Monitoring

Monitoring is essentieel voor principalen om de uitvoer van projecten te reguleren (Schillemans, 2010). Volgens de theorie kan dat op twee manieren; PA-monitoring of PS-monitoring.

De monitoring voor natuurbeheer gebeurt voor alle betrokken partijen op dezelfde manier (W. Poelmans, persoonlijke communicatie, 17 juni 2020). Het is dan ook niet gek dat in elke casus dezelfde kenmerken van monitoring zijn gevonden. De manier waarop gemonitord wordt, wordt gekenmerkt door regelmatig tussentijds contact, wederzijdse feedback en vorderingen van de natuur. Het contact dat men tussen verschillende monitoren in hebben betreft elkaar informeren, signaleren en attenderen op wat er goed of niet goed gaat (P. Voorn, persoonlijke communicatie, 8 juni 2020; E. van Haften, persoonlijke communicatie, 24 juni 2020; M. Oonk, persoonlijke communicatie, 15 juni 2020). Deze manier van monitoring komt overeen met PS-monitoring.

De PNB erkent dat ze niet de noodzaak ziet of de behoefte heeft om de betrokken partijen op microniveau te monitoren (F. Post, persoonlijke communicatie, 16 juni 2020). Daarom wordt er slecht na vier seizoenen een nieuwe rapportage verwacht. Een jaarlijkse rapportage is ook in de context van natuurbeheer geen intensieve manier van monitoring. Dit is volgens Schillemans (2010) een indicatie van PS-monitoring.

Buiten de manier van monitoring, blijkt ook de administratieve last van de monitoring bij de betrokken partijen van belang te zijn. Zij zijn bijvoorbeeld voorzichtig met veel officiële monitoring om zichzelf niet te overladen met administratieve taken. Daarnaast ervaren ze, in vergelijking met Europese monitoren, geen administratieve last bij provinciale monitoren (L. Koreman, persoonlijke communicatie, 16 juni 2020). Grote administratieve lasten ontstaan vaak doordat monitoren veel schriftelijk detailwerk vergt. Door veel naar details te vragen worden risico's ingeperkt, wat een indicatie is van PA-monitoring (Schillemans, 2010). Door de administratieve last als indicatie te nemen kan er een nog beter onderscheid tussen PA en PS-monitoring worden gemaakt.

De verwachting was dat de PNB-gebruik maakt van typische PS-monitoring bij het reguleren van de projecten die zij uitvoeren met de betrokken partijen. Dit blijkt te kloppen en daarmee wordt hypothese 7 aangenomen.

4.2.8 Samenvatting en conclusie

In bovenstaande alinea's zijn de resultaten op een rij gezet per factor. In tabel 4 zijn de hypothesen nogmaals op een rij gezet. Verwacht werd dat een groot deel van de factoren toe te wijzen waren aan de PS-relatie. Deze relatie kenmerkt zich door een langdurige relatie gebaseerd op onderling vertrouwen en gerichtheid op het collectieve. Tevens werd er rekening gehouden dat niet een gehele relatie te kenmerken valt aan de hand van één type relatie (PA of PS). Daarom werd verwacht dat enkele factoren

een PA-definitie kennen. Een PA-relatie kenmerkt zich door een hiërarchische verhouding tussen actoren en opportunistisch gedrag om eigen belangen te behalen binnen de relatie.

Om te beantwoorden in welke verhouding de PA en PS-factoren aanwezig zijn in de relaties werd er eerst gekeken welke definitie de individuele factoren toegewezen kregen. Vervolgens zijn de hypothesen getoetst en zijn eventuele opvallendheden benoemd. De factoren die voor alle vijf casussen een PS-definitie toegewezen hebben gekregen betreffen de factoren 'motivatie', 'managementfilosofie', 'cultuur', 'machtsafstand' en 'monitoring'.

Dit betekent dat in alle vijf onderzochte relaties van de PNB de motivatie om samen te werken voortkomt uit een intrinsieke drijfveer; goed natuurbeheer. Subsidie is hierin een middel om tot goed natuurbeheer te komen. De betrokken partijen beschrijven de samenwerking met de PNB dan ook als meer dan alleen subsidie. In alle vijf relaties management de PNB met een BGMF. Vertrouwen blijkt een grote rol te spelen in deze managementfilosofie, echter is er geen verbinding gevonden met een vorm van machtsgebruik, zoals Davis et al. (1997) stelt. De cultuur in de alle vijf relaties is gericht op het collectieve, zelfs voor de casussen waarbij er geen identificatie met de bossenstrategie was gevonden. Tevens worden gezamenlijke projecten op een soepele manier gemonitord voor alle vijf casussen. Administratieve last blijkt bij monitoring van belang te zijn en een verschil tussen PA of PS-monitoring te duiden. De hypothesen 1, 5, 6 en 7 zijn structureel aangenomen en hypothese 4 wordt structureel verworpen.

Er is geen factor die in alle casussen gedefinieerd is al PA. Wel wisselen de factoren 'identificatie met bossenstrategie' en 'gebruik van macht' per casus van definitie en daarmee ook van hypothese aanname of verwerping. Bij drie van de vijf casussen treedt er identificatie met de bossenstrategie op. Dat zijn de casussen van Staatsbosbeheer, Brabants Landschap en Bosgroep Zuid-Nederland. De overige twee casussen, Natuurmonumenten en BPG, kennen geen identificatie met de bossenstrategie omdat zij zich niet herkennen in de missie, visie en/of doelstellingen of het beleid niet financieel haalbaar achten voor hun leden. Voor de factor 'gebruik van macht' geldt dat drie van de vijf casussen te definiëren waren als institutioneel machtsgebruik. Dit betreffen de casussen van alle terreinbeheerders, namelijk Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten en Brabants Landschap. Institutionele macht wordt in deze casussen toegekend doordat er sterke behoefte is aan een partij die de uiteindelijke beslissingsmacht heeft. De twee overige casussen, BPG en Bosgroep Zuid-Nederland, zijn gedefinieerd als persoonlijk machtsgebruik. Hierin is een verschil van persoonlijke macht gevonden. In de casus van de Bosgroep Zuid-Nederland werd persoonlijke macht geconstateerd, omdat de PNB de kennis van de betrokken partij erkent. Bij de BPG werd daarentegen persoonlijke macht geconstateerd als een strategische keuze. Bij hypothese 2 en 3 wisselt het per casus of de deze wordt aangenomen of verworpen.

De factor 'identificatie met bossenstrategie' staat het dichtst bij de uitvoering van het beleidsstuk. Daarom is er een aanbeveling geschreven om met Natuurmonumenten om tafel te gaan zitten om weerstand weg te nemen en tot een consensus te komen. Voor de BPG werd aanbevolen om een financieel pakket samen te stellen waarbij er subsidie komt voor particulieren die meewerken aan de bossenstrategie. Er is bewust gekozen voor subsidie, omdat het opkopen van land erg duur is.

Van de zeven hypothesen zijn er drie verworpen en vier aangenomen. Hieruit blijkt dat de relaties er anders uitzien dan verwacht was. Hoe deze eruit zien is hierboven op de belangrijkste punten beschreven. In de vierde kolom van tabel 4 is te zien welke definitie toegekend is per factor. Ondanks dat enkele hypothesen verworpen zijn kent het overgrote deel van de factoren een PS-definitie. Deze onderlinge verhouding van factoren maakt dat de relaties een basis kennen in vertrouwen en gericht zijn op het collectieve doel.

Hypothese nummer	Formulering hypothese	Aangenomen of verworpen	Toegekende definitie (PA of PS)
Hypothese 1	<i>In de relatie tussen PNB en een betrokken partner worden er meer intrinsieke motivatie geconstateerd dan extrinsieke motivatie.</i>	Aangenomen	PS
Hypothese 2	<i>In de relatie tussen PNB en een betrokken partner is er identificatie met de bossenstrategie.</i>	Verworpen	PA
Hypothese 3	<i>In de relatie tussen PNB en een betrokken partner is sprake van gebruik van persoonlijke macht.</i>	Verworpen	PA
Hypothese 4	<i>In de relatie tussen PNB en een samenwerkingspartner is de meest gehanteerde managementfilosofie de controle georiënteerde managementfilosofie.</i>	Verworpen	PS
Hypothese 5	<i>De relatie tussen PNB en een betrokken partner kan worden getypeerd door het collectivisme.</i>	Aangenomen	PS
Hypothese 6	<i>In de relatie tussen PNB en een betrokken partner is er onderling sprake van kleine machtsafstand</i>	Aangenomen	PS
Hypothese 7	<i>In de relatie tussen PNB en een betrokken partner maakt de principaal gebruik van typerende PS-monitoring</i>	Aangenomen	PS

Tabel 4: Overzicht getoetste hypotheses

4.3 Symmetrie en asymmetrie bij factoren

Waar in hoofdstuk 4.2 gekeken is naar de verhoudingen waarin factoren aanwezig zijn in de relatie, wordt in dit hoofdstuk de nadruk gelegd op de keuze van relatie (PA of PS) van de agent en principaal overeenkomen. Wanneer beide partijen naar dezelfde soort relatie handelen is er sprake van symmetrie in keuze (Davis et al., 1997). Beide partijen zijn dan tevreden over de relatie binnen die factor. Wanneer een van de beide partijen een andere keuze preferereert en daaraan uitgingen geeft, is er sprake van asymmetrie in keuze. Volgens de theorie van Davis et al. (1997) is het gevolg van asymmetrie in keuze een gevoel van ongenoegen in de relatie. Daarom wordt in dit hoofdstuk antwoord gegeven op de volgende vraag: *In welke mate komen de geprefereerde keuzes voor het type relatie overeen tussen de betrokken partijen en de Provincie Noord-Brabant?*

Hieronder wordt per factor besproken of symmetrie of asymmetrie optreedt in de keuzes van relatie de agent (betrokken partij) en principaal (PNB). Aan het einde bevindt zich een korte samenvatting en wordt besproken of de hypotheses worden aangenomen of verworpen.

4.3.1 Factoren met symmetrie

Een PA en PS-relatie zijn uitersten qua relaties van elkaar. Omdat het verschil tussen deze twee relaties groot is, is het effect op de relatie ook groot als de partijen een verschillende keuze maken van relatie. Binnen een relatie is symmetrie in de keuze van relatie dus het streven. Wanneer beide partijen dezelfde keuze in relatie maken zitten zij op dezelfde lijn qua relatie en dat is bevorderlijk voor de relatie (Davis et al. (1997).

Voor de factoren ‘motivatie’, ‘cultuur’, ‘monitoring’ en ‘managementfilosofie’ is er symmetrie gevonden voor alle vijf casussen. Zowel de betrokken partijen, als de PNB handelen hier op een kenmerkende PS manier. Binnen de relatie wordt er door beide partijen gehandeld vanuit intrinsieke motivatie. De gerichtheid op het collectieve komt vanaf beide partijen, wordt er veel gecommuniceerd en handelen beide partijen naar de BGMF. Tevens worden projecten gemonitord op een soepele manier (A. Simons, persoonlijke communicatie, 11 juni 2020; L. Koreman, persoonlijke communicatie, 16 juni 2020; F. Post, persoonlijke communicatie, 16 juni 2020).

De factor ‘gebruik van macht’ kent ook symmetrie voor alle casussen. Zoals in hoofdstuk 4.2 is benoemd wisselden de toegekende definities voor deze factor. Dit maakt dat voor de casussen Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten en Brabants Landschap symmetrie is voor institutionele macht. Beide partijen in de relaties handelen naar het volgende ideaal, omschreven door W. Poelman; *“Draagvlak is heel belangrijk, maar uiteindelijk hebben wij de beleids en uitvoeringsverantwoordelijkheid”* (persoonlijke communicatie, 17 juni 2020). Voor de casussen BPG en de Bosgroep Zuid-Nederland is er persoonlijke macht geconstateerd. Ook hier stellen beide partijen in de relatie zich zo op dat persoonlijke macht gehanteerd worden (A. Neijts, persoonlijke communicatie, 16 juni 2020). Daarom treed er ook voor deze definitie van de factor symmetrie in keuze van relatie op.

Voor de factor ‘identificatie met bossenstrategie’ is er niet voor alle casussen symmetrie geconstateerd. De casussen Staatsbosbeheer, Brabants Landschap en Bosgroep Zuid-Nederland kennen wel symmetrie voor deze factor. Zij en de PNB accepteren beiden de missie, visie en doelstellingen van de bossenstrategie en werken proactief mee aan het beleidsstuk. Omdat de PNB, als beleidschrijver van de bossenstrategie, altijd identificatie kent met de bossenstrategie hanteert deze altijd naar een PS-relatie voor deze factor. Het is afhankelijk of de betrokken partij ook identificatie met de bossenstrategie kent dat er symmetrie optreedt. Bovengenoemde drie casussen kennen identificatie met de bossenstrategie en daarom is er symmetrie voor deze factor.

De factor ‘machtsafstand’ kent niet voor alle casussen symmetrie. De casussen waarbij er wel symmetrie optreedt zijn Staatsbosbeheer, Brabants Landschap, BPG en de Bosgroep Zuid-Nederland. Beide partijen in de relaties handelen zo dat de machtsafstand tussen de partijen klein wordt en blijft. De betrokken partijen doen dit door discussies aan te gaan en proactief handelen bij het opstellen van beleid (A. Neijts, persoonlijke communicatie, 16 juni 2020; M. Oonk, persoonlijke communicatie, 15 juni 2020). De PNB betreft op haar beurt de betrokken partijen weer bij het opstellen van beleid en luistert naar hun meningen (F. Post, persoonlijke communicatie, 16 juni 2020).

Van de zeven factoren is er voor vijf factoren voor alle vijf casussen symmetrie gevonden. Dit is positief voor de relaties die de PNB kent. Het betekent dat ze op een lijn functioneren en dat de samenwerking relatief weinig spanningen kent.

4.3.2 Factoren met asymmetrie

Voor enkele casussen is er asymmetrie geconstateerd in de relatie. Dit gebeurt wanneer de ene partij kiest voor een PA-relatie en de andere partij voor een PS-relatie. Het gevolg hiervan is ongenoegen en het gevoel van bedrog of teleurstelling in de andere partij, aldus Davis et al. (1997).

Een van de factoren waarbij asymmetrie optreedt is ‘machtsafstand’ in de casus van Natuurmonumenten. De PNB accepteert een machtsafstand waarbij Natuurmonumenten hen actief benaderd en input geeft voor het schrijven van beleid (F. Post, persoonlijke communicatie, 16 juni 2020). Dat de PNB dit accepteert, doet blijk van een kleine machtsafstand. Uit de interviews blijkt dat Natuurmonumenten op dezelfde wijze handelen, maar dit anders ervaren. Zij blikken voornamelijk terug op een tijd waarin zij autonoom konden handelen en ervaren de huidige machtsverhouding als belemmerend. Zij zien zichzelf als een verantwoordelijke club die zonder overheidsinmenging het gezamenlijke doel kan bereiken (P. Voorn, persoonlijke communicatie, 8 juni 2020). Omdat Natuurmonumenten vroeger geen machtsafstand kenden wordt de huidige situatie door hen ervaren als een grote machtsafstand. Daarmee treedt er ongenoegen op in de relatie. In deze situatie wordt de perceptie van machtsafstand benadrukt. Iemands perceptie is afhankelijk van de norm die zij kennen (Fishbein & Ajzen, 2011; Yzer, 2013). Bij Natuurmonumenten is deze norm anders dan bij de andere partijen en daardoor ervaren zij de kleine machtsafstand als een grote machtsafstand. Om begrip bij beide partijen te creëren is het een aanbeveling om met elkaar te praten over hoe er in het verleden werd gewerkt. Aan de hand hiervan kan er gekeken worden of aanpassingen gemaakt kunnen worden aan de manier waarop samengewerkt wordt.

De andere factor in de casus van Natuurmonumenten waar asymmetrie optreedt is ‘identificatie met bossenstrategie’. Voor deze factor kent de PNB weer identificatie met de bossenstrategie, omdat zij de schrijver van de nota zijn. De missie, visie en doelstellingen hebben zij zelf geformuleerd en daarom identificeren zij zichzelf daarmee (F. Post, persoonlijke communicatie, 16 juni 2020). Natuurmonumenten heeft in de interviews duidelijk benoemd dat zij graag identificatie willen zien met

de bossenstrategie, maar dat de huidige versie niet genoeg aansluiting biedt met de missie, visie en doelstellingen van Natuurmonumenten. Doordat er geen identificatie is, ontstaat ongenoegen bij Natuurmonumenten. Zij ‘moeten’ namelijk een beleid uitvoeren waar zij niet geheel achter staan. Dit kan vervolgens tot ongenoegen bij de PNB leiden, omdat zij weerstand ervaren van Natuurmonumenten bij de realisatie van de bossenstrategie. Voor deze bevinding blijft de aanbeveling van hoofdstuk 4.2.2 staan. Door om tafel te gaan en doelstellingen door te spreken kunnen verwachtingen duidelijker worden gemanaged.

Voor de casus van BPG is er teven asymmetrie gevonden voor de factor ‘identificatie met bossenstrategie’. Ondanks dat de BPG potentie in de bossenstrategie ziet, is ze niet blij met het missen van de financiële vergoeding en vindt ze het jammer dat er eenzijdig naar de bossenstrategie wordt gekeken. *“Er is dus nog een hele weg te gaan. Tot dan werken we samen”*, aldus R. de Bont over het ongenoegen en het effect daarvan op de relatie. De PNB kent als schrijver van de nota wel identificatie en ziet ook graag een goede samenwerking met de BPG, maar heeft momenteel nog niet de financiële middelen om dit te bewerkstelligen (F. Post, persoonlijke communicatie, 16 juni 2020). Ter aanbeveling is in hoofdstuk 4.2.2 al het organiseren van een financieel pakket geadviseerd. Deze aanbeveling kan hier herhaald worden om de asymmetrie op te lossen.

4.3.3 Samenvatting en conclusie

De theorie van Davis et al. (1997) heeft een matrix die in hoofdstuk 2.3 al eens behandeld is. Om de mate waarin de keuzes van relaties overeen komen te bepalen, is deze matrix ingevuld. Indien er een factor in een rood vlak staat is er asymmetrie geconstateerd. Zie figuur 4 voor het overgrote deel is symmetrie in de relaties, die de PNB kent omtrent bossen, geconstateerd. Dit heeft een positieve invloed op de samenwerking, omdat zij grotendeels dezelfde manier van werken hanteren. Spanningen zijn teruggevonden in twee casussen. In de casus van Natuurmonumenten is er asymmetrie bij de factor ‘identificatie met bossenstrategie’ en ‘machtsafstand’. In de casus van BPG is er asymmetrie gevonden voor de factor ‘identificatie met bossenstrategie’.

Aanbevelingen om de asymmetrie aan te gaan zijn gegeven in bovenstaande alinea’s. Voor de uitvoer van de bossenstrategie is identificatie hiermee van belang. Zonder identificatie mag er verwacht worden dat Natuurmonumenten met tegenzin meewerkt aan het beleid en de BPG helemaal niet. Door met Natuurmonumenten de doelstellingen opnieuw door te spreken en hen de mogelijkheid te geven om mee te denken over andere plekken voor bos kan hun weerstand weggenomen worden. Uit de interviews is gebleken dat zij daarvoor openstaan. Om de BPG mee te krijgen is het van belang dat zij een passend financieel pakket aangeboden krijgen. Door het houden van biodivers bos te subsidiëren krijgen de leden van BPG de mogelijkheid om mee te participeren in het groener maken van Noord-Brabant zonder hier verlies aan te lijden.

Principal-Manager Choice Model

		Principal's Choice	
		<i>Agent</i>	<i>Steward</i>
Manager's Choice	<i>Agent</i>	Gebruik van macht	Identificatie met bossenstrategie (Natuurmonumenten) Identificatie met bossenstrategie (BPG) Machtsafstand (Natuurmonumenten)
	<i>Steward</i>		4 Machtsafstand Identificatie met bossenstrategie Managementfilosofie Monitoring

Figuur 4: Overzicht symmetrie en asymmetrie in de casussen

Hypothese 9 betreft de verwachting voor symmetrie en luidde als volgt: *Voor de factoren motivatie, identificatie met bossenstrategie, cultuur, machtsafstand en monitoring geldt dat er symmetrie in de keuze qua relatie is tussen de principaal en agent.* Voor de factoren ‘identificatie met bossenstrategie’ en ‘machtsafstand’ is er in twee casussen asymmetrie gevonden. Daarom wordt hypothese 9 verworpen.

Hypothese 10 betreft de verwachting van asymmetrie en luidde als volgt: *Voor de factoren gebruik van macht, managementfilosofie en (niet-) financiële incentives geldt dat er asymmetrie in de keuze qua relatie is tussen de principaal en agent.* Voor deze factoren is er tegen verwachting in wel symmetrie gevonden. Daarom wordt hypothese 10 verworpen.

5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk wordt er teruggeblikt op het uitgevoerde onderzoek. Allereerst wordt er aandacht besteed aan de aanleiding, gekozen theorieën en methode van dataverzameling. Vervolgens worden de belangrijkste resultaten van dit onderzoek besproken en aan de hand van de beantwoording van de deelvragen wordt de hoofdvraag beantwoord. Vervolgens wordt er een kritische blik geworpen op het onderzoek en gereflecteerd op de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek. Ten slotte worden er aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoeken.

5.1 Conclusie

In dit onderzoek is gekeken naar de opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie binnen het openbaar bestuur op provinciaal niveau. Voordat de realisatie van de bossenstrategie, met een ambitie om 40 miljoen bomen te planten, van start gaat zijn de relaties van de PNB en betrokken partijen, omtrent de bossenstrategie, in kaart gebracht. Dit is gedaan aan de hand van het werk van Davis et al. (1997). In deze theorie worden de principaal-agent en principaal-steward theorieën als gelijkwaardige theorieën behandeld en is er per factor een PA en PS-definitie beschreven. Het model met factoren van Davis et al. (1997) is uitgebreid met twee factoren die in later onderzoek naar PA en PS-factoren binnen relaties ook gebruik zijn (Van Slyke, 2007; Schillemans, 2010). Door te kijken naar de verhouding van deze factoren in de relaties van de PNB omtrent de bossenstrategie, worden de relaties in kaart gebracht. De acht factoren samen vormen het conceptueel model voor dit onderzoek. Vervolgens is het model, door middel van hypothesen, getoetst bij vijf casussen die elk een relatie met de PNB representeren. Op kwalitatieve wijze zijn empirische resultaten behaald door middel van interviews en een documentenanalyse. Per factor zijn de casussen vergeleken en is een PA of PS-definitie toegekend, ook is er gekeken in hoeverre de agent en de principaal overeenkomen in hun keuzes van PA of PS-relatie per factor. Door de deelvragen hieronder (nogmaals) te beantwoorden wordt er antwoord gegeven op de centrale vraag van dit onderzoek, namelijk: *Welke (principaal-agent of principaal-steward) factoren hebben invloed op de relaties van de betrokken partijen met de Provincie Noord-Brabant, omtrent bossen in Noord-Brabant, en hoe hebben deze factoren invloed op de relaties?*

5.1.1 PA en PS-factoren met invloed

Het conceptueel model betrof acht factoren die volgens de theorie invloed hebben op de relatie. Deze acht factoren zijn 'motivatie', 'identificatie met bossenstrategie', 'gebruik van macht', 'managementfilosofie', 'cultuur', 'machtsafstand', 'monitoring', '(niet-)financiële incentives'. Van deze acht factoren zijn er voor zeven factoren empirische resultaten gevonden waaruit blijkt dat de PA of PS kant van de factor optreedt. Voor de factor '(niet-)financiële incentives' is geen empirisch resultaat gevonden dat deze factor invloed uitoefent op de relaties van de betrokken partijen en de PNB.

5.1.2 Gedefinieerde factoren in de casussen

Voor zeven factoren is bepaald welke definitie het best passende is per casus. Elke factor kende een PA of PS-definitie die toegekend kon worden. In tabel 5 is een overzicht van alle toegekende definities te vinden. De toegekende definitie bepaalt het soort invloed van de factor op de relatie. Is er een PA-definitie van de factor toegekend, dan heeft de factor kenmerkende principaal-agent invloed op de relatie, zoals de aanwezigheid van belangtegenstellingen of misbruik maken van informatieasymmetrie. Is er een PS-definitie van de factor toegekend, dan heeft deze factor juist kenmerkende principaal-steward invloed op de relatie, zoals gerichtheid op het collectieve of intrinsieke motivatie.

Zoals verwacht werd in de hypothesen is bij het overgrote deel (vijf van de zeven factoren) een PS-definitie toegekend. De factoren 'motivatie', 'cultuur', 'machtsafstand' en 'monitoring' kennen voor elke casus een PS-definitie. Voor de factoren 'identificatie met bossenstrategie' en 'machtsafstand' kwamen wisselende definities naar voren.

Bij de casus van Natuurmonumenten en de BPG is er geen identificatie met de bossenstrategie geconstateerd. Een meningsverschil over de invulling van de beleidsnota ligt daaraan ten grondslag. Deze factor heeft bij deze partijen invloed op de relatie bij de uitvoering van het beleid, omdat deze partijen eerst weer om de tafel moeten gaan zitten om het beleid passend te maken voor hen. Een gegeven

aanbeveling is dan ook om opnieuw met deze partijen in gesprek te gaan voordat de bossenstrategie gerealiseerd wordt. Hierdoor kan weerstand weg worden genomen en is er nog de mogelijkheid om eventuele aanpassingen te maken. In de casussen van Staatsbosbeheer, Brabants Landschap en Bosgroep Zuid-Nederland is wel identificatie met de bossenstrategie geconstateerd.

De tweede wisselende factor is 'gebruik van macht'. Daarbij is een duidelijke verdeling te zien in de relaties met terreinbeheerders (Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten en Brabants Landschap) of verenigingen (BPG en de Bosgroep Zuid-Nederland). Bij terreinbeheerders wordt de macht duidelijk bepaald door de positie van de PNB als beleidsschrijver. De regierol maakt dat zij grotendeels bepalen hoe het landschap eruitziet. Deze plannen worden vervolgens uitgevoerd door en in overleg met de terreinbeheerders. De terreinbeheerders zijn overheid gericht of zelfs onderdeel van het ministerie van LNV, wat maakt dat medeoverheden tegenspreken, zoals de PNB, niet gewaardeerd wordt. Een duidelijk principaal-agent relatie is hierin te zien. Voor de verenigingen geldt dat beide partijen persoonlijke macht inzetten binnen de relaties. De PNB kan niet institutioneel sturen, omdat zij minder te zeggen hebben over verenigingen met particuliere leden. De verenigingen hebben geen verplichting naar de PNB en laten daarom expertise en vertrouwen een grotere rol spelen in de relatie.

Factoren	Staatsbosbeheer	Natuurmonumenten	Brabants Landschap	BPG	Bosgroep Zuid-Nederland
Motivatie	Intrinsieke motivatie (PS)	Intrinsieke motivatie (PS)	Intrinsieke motivatie (PS)	Intrinsieke motivatie (PS)	Intrinsieke motivatie (PS)
Identificatie met bossenstrategie	Wel identificatie (PS)	Geen identificatie (PA)	Wel identificatie (PS)	Geen identificatie (PA)	Wel identificatie (PS)
Gebruik van macht	Institutionele macht (PA)	Institutionele macht (PA)	Institutionele macht (PA)	Persoonlijke macht (PS)	Persoonlijke macht (PS)
Managementfilosofie	BGMF (PS)	BGMF (PS)	BGMF (PS)	BGMF (PS)	BGMF (PS)
Cultuur	Collectief (PS)	Collectief (PS)	Collectief (PS)	Collectief (PS)	Collectief (PS)
Machtsafstand	Kleine machtsafstand (PS)	Kleine machtsafstand (PS)	Kleine machtsafstand (PS)	Kleine machtsafstand (PS)	Kleine machtsafstand (PS)
Monitoring	PS-monitoring (PS)	PS-monitoring (PS)	PS-monitoring (PS)	PS-monitoring (PS)	PS-monitoring (PS)

Tabel 5: overzicht definitie factoren voor alle casussen

Legenda tabel 5:

Groen = definitie van factor is voor alle casussen hetzelfde

Wit = definitie van factor verschilt per casus

5.1.3 Symmetrie of asymmetrie in de geprefereerde keuze van relatie

Ten slotte is de keuze (PA of PS) van relatie van de agent en de principaal onderzocht. De theorie van Davis et al. (1997) biedt een verklaring van eventueel ongenoegen of juist genoegen in een relatie. Symmetrie of asymmetrie in de keuze van relatie van de twee partijen is bepalend of een van de beide situaties optreedt. Wanneer beide partijen dezelfde keuze hanteren, worden de resultaten van de relatie gemaximaliseerd en is er genoegen, maar wanneer een van de beide partijen een ander keuze van relatie hanteert treedt er juist misbruik van de situatie en ongenoegen op. Dit fenomeen is onderzocht in alle vijf casussen. In tabel 6 is een overzicht te vinden.

Voor de factoren ‘motivatie’, ‘gebruik van macht’, ‘managementfilosofie’, ‘cultuur’ en ‘monitoring’ is in alle vijf casussen symmetrie in de keuze van beide partijen in de relatie geconstateerd. Zowel de betrokken partijen, als de PNB hebben aangegeven dezelfde soort relatie te prefereren. Dit maakt dat er veel genoeg in de relatie te vinden is. Volgens de theorie van Davis et al. (1997) treedt voor deze gevallen een maximalisatie van de resultaten van de relatie op. Dit is een positieve invloed op de relaties.

De factor ‘machtsafstand’ kent voor de casus Natuurmonumenten een asymmetrie in de keuze van relatie. Daarbij hanteert Natuurmonumenten voor haar gevoel een grote machtsafstand en hanteert de PNB voor haar gevoel een kleine machtsafstand. Voorgaande ervaringen blijken in dit geval van belang. De passende aanbeveling voor deze situatie is om in gesprek te gaan in die eerdere ervaringen te bespreken. Hierdoor kan er wederzijds begrip ontstaan en weerstand wegvallen.

De factor ‘identificatie met bossenstrategie’ kent voor de casussen Natuurmonumenten en BPG ook asymmetrie in de keuze van relatie. Daarbij kennen de betrokken partijen geen identificatie met de bossenstrategie, maar de PNB wel. Volgens de theorie van Davis et al. (1997) treedt er voor deze gevallen ongenoegen op binnen de relatie, wat een negatieve invloed heeft op de relatie. Om deze invloed te veranderen wordt er nogmaals geadviseerd om met de twee betrokken partijen om tafel te gaan om te kijken of ze tot een consensus kunnen komen over de natuur die moet wijken voor bos.

Factoren	Staatsbosbeheer	Natuurmonumenten	Brabants Landschap	BPG	Bosgroep Zuid-Nederland
Motivatie	symmetrie	symmetrie	symmetrie	symmetrie	symmetrie
Identificatie met bossenstrategie	symmetrie	asymmetrie	symmetrie	asymmetrie	symmetrie
Gebruik van macht	symmetrie	symmetrie	symmetrie	symmetrie	symmetrie
Managementfilosofie	symmetrie	symmetrie	symmetrie	symmetrie	symmetrie
Cultuur	symmetrie	symmetrie	symmetrie	symmetrie	symmetrie
Machtsafstand	symmetrie	asymmetrie	symmetrie	symmetrie	symmetrie
Monitoring	symmetrie	symmetrie	symmetrie	symmetrie	symmetrie

Tabel 6: overzicht symmetrie of asymmetrie in de geprefereerde keuze van relatie voor alle casussen

Legenda tabel 6:

Rood = asymmetrie in keuze van relatie voor de factor

Wit = symmetrie in keuze van relatie voor de factor

5.2 Discussie

In navolging van de conclusie wordt hier een kritische reflectie op het onderzoek en de resultaten gegeven, gereflecteerd op de wetenschappelijk en maatschappelijke relevantie van het onderzoek en worden opties voor vervolgonderzoek geopperd.

5.2.1 Kritische reflectie

Bij de opzet van dit onderzoek is de keuze gemaakt om te focussen op de theorie van Davis et al. (1997). Deze theorie is bovenmate geschikt voor het onderzoeken van opdrachtgever-opdrachtnemerrelaties, zoals in dit onderzoek. Dankzij de factoren konden de relaties onder de loep worden genomen, waardoor er een duidelijker beeld van PA en PS-relaties binnen het openbaar bestuur is gecreëerd. Een tekortkoming van de theorie is echter de focus op een enkele relatie tussen de agent en de principaal. In dit onderzoek bleek dat de betrokken partijen, naast een relatie met de PNB, ook een hechte relatie met elkaar hebben. Deze onderlinge relaties zijn niet meegenomen in het onderzoek, maar kunnen wel invloed hebben op de onderzochte relaties (Bohn, 1987; Itoh, 1991; Gupta & Romano, 1998). Hierdoor zijn de uitkomsten eenzijdig bekeken en kunnen dingen over het hoofd zijn gezien.

De focus van het onderzoek lag op de relaties van de PNB die nodig zijn bij het uitvoeren van de bossenstrategie. De bossenstrategie kent verschillende soorten betrokken partijen zoals terreinbeheerders, maar ook (particuliere) verenigingen. Bij het interviewen bleek al snel dat niet alle factoren toe te spitsen waren op de bossenstrategie. Zo konden de factoren ‘monitoring’ en ‘(niet-) financiële incentives’ enkel over de gehele relatie beantwoord worden. En waren de antwoorden bij de factoren ‘identificatie met bossenstrategie’, ‘gebruik van macht’ en ‘machtsafstand’ meer een momentopname dan een definitief antwoord, omdat de bossenstrategie nog in ontwikkeling is en de uitvoering ervan nog niet was begonnen. Daarom is ervoor gekozen om alle factoren over de gehele relatie te bevragen en indien mogelijk toe te spitsen op de bossenstrategie. Hierdoor zijn sommige factoren algemener beantwoord dan andere factoren. De betrokken partijen hebben een geschiedenis met de PNB en hebben al meerdere beleidsstukken gerealiseerd, daarom is de verwachting dat de relatie niet drastisch zal veranderen bij de uitvoering van de bossenstrategie omdat deze in principe ook gewoon een beleidsstuk is.

Zoals voor de factor ‘machtsafstand’ in de resultaten al meerdere keren is benoemd, erkend de PNB de definitie kleine machtsafstand niet. Deze definitie is voor bijna elke casus toegekend. Uit praktijkvoorbeelden bleek dat een grote machtsafstand tussen de beide partijen voornamelijk door de betrokken partijen niet werd geaccepteerd en dat de PNB deze partijen veel bij het ontwikkelen van beleid betreft. De toegekende definitie binnen de relaties voor deze factor is dan ook terecht een kleine machtsafstand. De PNB heeft tijdens de interviews echter duidelijke uitspraken gedaan waaruit blijkt dat zij van mening zijn, gezien de opdrachtgever-opdrachtnemer verhouding, dat er wel sprake moet zijn een grote machtsafstand. Deze uitspraken zijn in dit onderzoek bewust genegeerd, omdat de praktijkvoorbeelden van relaties een beter beeld van de realiteit schetsen (Van Thiel, 2010). Uiteindelijk is het ook de uitgevoerde keuze, en niet de mening hierover, waarnaar gekeken is in dit onderzoek. Het zwaarder wegen aan praktijkvoorbeelden dan de mening van de PNB maakt wellicht dat de PNB zich niet herkent in de resultaten van het onderzoek.

5.2.2 Reflectie op de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

Met dit onderzoek is de bewezen theorie van Davis et al. (1997) getest in de omgeving van het openbaar bestuur op provinciaal niveau. Deze context is nog redelijk onbekend en is daarom een mooie aanvulling op andere opdrachtgever-opdrachtnemer onderzoeken. De theorie van Davis et al. (1997) kent zes factoren. Ter aanvulling op de theorie zijn twee incentive gerichte factoren toegevoegd aan het conceptueel kader. Hiervan bleek de factor ‘monitoring’ invloed te hebben op de relaties. In theorieën over opdrachtnemer-opdrachtgever relaties worden incentives veel besproken, echter ontbrak er nog een factor omtrent incentives in de theorie van Davis et al. (1997). De toevoeging van deze factor aan het theoretisch model van de theorie maakt deze vollediger.

Dit onderzoek is uitgevoerd voor de PNB om meer inzicht te krijgen in de relaties die zij nodig hebben om hun ambitie omtrent de bossenstrategie te realiseren. Het doel was om met dit onderzoek aan de hand van factoren de relaties onder de loep te leggen. Niet om te kijken wie wat fout doet, maar eventuele onbekende knelpunten boven water te krijgen zodat de uitvoering van de bossenstrategie goed gaat verlopen. Het einde van dit onderzoek kan gesteld worden dat de geconstateerde hoge mate van symmetrie in de keuze van relatie veel vertrouwen geeft voor de uitvoering van de bossenstrategie. Daarnaast heeft de factor ‘identificatie met bossenstrategie’ een goed inzicht gegeven welke van de partijen zich helemaal kunnen vinden in het beleid en welke partijen opnieuw om tafel willen. Dit biedt een mooie eerste opzet om zagezegd alle neuzen dezelfde kant op te krijgen.

5.2.3 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

De onderzochte casussen hebben allemaal een hoge mate van PS-relatie. Dit komt overeen met eerdere onderzoeken die stellen dat in het openbaar bestuur meer PS-relaties optreden (Schillemans, 2010). Davis et al. (1997) stellen in hun artikel dat principalen en agenten niet voorbestemd zijn voor of een steward rol of agent rol, maar dat ze hun gedrag aanpassen op hun psychologische motivaties en hun interpretatie van de situatie. In dit onderzoek is de PS-definitie vaak toegekend aan een factor en op deze factoren is er tevens veel symmetrie bij PS gedefinieerde factoren gevonden. Als we uitgaan van wat Davis et al. (1997) stellen in hun conclusie kunnen we ons de vraag stellen of alle betrokken partijen

wel echt stewards zijn en of zij hun gedrag niet hebben aangepast aan de manier waarop er in het openbaar bestuur wordt gehandeld. In een omgeving waarbij over bijna elke beslissing keurig gepolderd wordt, is niet veel ruimte voor Principaal-Agent relaties. In de interviews werd per factor de vraag gesteld of men die manier van werken prefereert of toch graag een andere manier van werken zouden zien. Het meest gegeven antwoord bleek *“ik zie niet een betere manier in het openbaar bestuur”*. Echte blijk van genoeg of ongenoegens zijn hierin niet terug te vinden, maar eerder een acceptatie dat het zo is. Daarmee zou het zo kunnen zijn dat het openbaar bestuur enkel PS-relaties toelaat, dat alle partijen daarnaar schikken, want *“het is niet anders”* en er alsnog ongenoegens ontstaat. Dit zou kunnen omdat de betrokken partijen wellicht omtrent subsidie liever een PA-relatie kennen en de PNB liever samenwerkt met partijen die elk beleid zonder weerstand uitvoeren. Deze preferenties zullen echter nooit naar boven komen, omdat de omgeving waarin zij handelen dat niet toelaat. Verder onderzoek naar de onderliggende geprefereerde keuze van agenten en principalen in sterk PS gerichte relaties zou een verrijking zijn op de bestaande theorie van Davis et al. (1997).

Voor dit onderzoek zijn vijf casussen geselecteerd. Drie daarvan zijn gecertificeerde terreinbeheerders die eigen land, maar voornamelijk land van overheden zoals gemeenten beheren. Tevens is Staatsbosbeheer zelfs onderdeel van het ministerie van LNV. Deze partijen zijn allen gefocust op de overheid bij de uitvoering van hun diensten. De andere twee partijen betreffen verenigingen die voornamelijk voor particulier land beheren of gericht zijn op advisering. Zij staan verder van de overheid af en dit lijkt enkele resultaten uit dit onderzoek te verklaren. De factor ‘gebruik van macht’ gaat over waarom een bepaalde partij macht heeft. Vanwege hun functie of positie (institutionele macht) of expertise en kennis (persoonlijke macht). De factor ‘gebruik van macht’ was een van de weinige factoren die per casus wisselde van definitie in dit onderzoek. De betrokken partijen die gericht zijn op overheden kennen alle drie institutionele macht, terwijl de verenigingen die verder van de overheid staat persoonlijke macht kennen. Bij verder onderzoek naar relaties binnen het openbaar bestuur kan het interessant zijn om te onderzoeken of er een correlatie is tussen overheid gerichte organisaties en institutionele macht vanuit de overheid.

Zoals in de wetenschappelijke reflectie al is benoemd is een factor omtrent incentives toegevoegd aan het theoretisch model van Davis et al. (1997). Hierdoor kan een completer beeld van een relatie worden geschetst aan de hand van de factoren. De toegevoegde factor ‘monitoring’ betreft maar een klein onderwerp van alle incentives die gebruik worden in opdrachtgever-opdrachtnemerrelaties. Voor verdere uitbreiding van de theorie is in toekomstig onderzoek het interessant om te kijken welke factoren, omtrent incentives, ook in het theoretisch model kunnen passen en te toetsen of deze daadwerkelijk optreden binnen relaties.

Referenties

- Bleijenbergh, I. (2015). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Boom Lemma uitgevers. Den Haag.
- Bohn, H. (1987). Monitoring multiple agents: The role of hierarchies. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 8(2), 279-305.
- Bosgroep Zuid-Nederland (z.d.). Wat doen we. Geraadpleegd van <https://bosgroepen.nl/bosgroep-zuid-nederland/wat-doen-we/>
- Bourn, J. (2001). Managing the relationship to secure a successful partnership in PFI projects.
- Brabants Landschap (z.d.). Kernactiviteiten. Geraadpleegd van <https://www.BrabantsLandschap.nl/organisatie/kernactiviteiten-2/>
- Caers, R., Bois, C. D., Jegers, M., Gieter, S. D., Schepers, C., & Pepermans, R. (2006). Principal-agent relationships on the stewardship-agency axis. *Nonprofit Management and Leadership*, 17(1), 25-47.
- Da Cruz, N. F., & Marques, R. C. (2012). Mixed companies and local governance: No man can serve two masters. *Public Administration*, 90, 737-758
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22, 20-47
- Dicke, L. A. (2001). Accountability in human services contracting: Stewardship theory and the internal perspective.
- Dixit, A. (2002). Incentives and organizations in the public sector: An interpretative review. *Journal of human resources*, 696-727.
- Eversdijk, A. W., & Korsten, A. F. (2009). Concessionele publiek-private samenwerkingsrelaties. *Bestuurswetenschappen*, 3, 18.
- Fishbein & Ajzen, (2011). *Predicting and Changing Behavior; The Reasoned Action Approach*. Psychology Press. 1136874720
- Grundeis, J. (2008). Are managers agents or stewards of their principals?. *Journal für Betriebswirtschaft*, 58(3), 141-166.
- Gupta, S., & Romano, R. E. (1998). Monitoring the principal with multiple agents. *The Rand Journal of Economics*, 427-442.
- Hodge, G. A., & Greve, C. (Eds.). (2005). *The challenge of public-private partnerships: Learning from international experience*. Edward Elgar Publishing.
- Holmstrom, B., & Milgrom, P. (1991). Multitask principal-agent analyses: Incentive contracts, asset ownership, and job design. *JL Econ. & Org.*, 7, 24.
- Klijn, E. H. (2010). Public Private Partnerships: deciphering meaning message and phenomenon.
- Laffont, J.J. & Martimort, D. (2001). The theory of incentives I: The principal-agent model.
- Landelijk Brabant (z.d.). BPG over ons. Geraadpleegd van <https://www.landelijkbrabant.com/bpg-over-ons/>
- Maso, I., & Smaling, A. (1998). *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom.

- Natuurmonumenten (z.d.). Waar we voor staan. Geraadpleegd van <https://www.natuurmonumenten.nl/waar-we-voor-staan>
- Poitevin, M. (2000). Can the theory of incentives explain decentralization?. *The Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'Economique*, 33(4), 878-906.
- Provincie Noord Brabant, (2020). *Brabantse Bossenstrategie. Meer en beter bos, goed voor mens, dier en plant*. Geraadpleegd van <https://www.brabant.nl/actueel/nieuws/natuur-en-landschap/2020/brabant-zorgt-voor-nieuw-en-toekomstbestendig-bos>
- Schillemans, T. (2010). De belangtegenstelling voorbij. Theoretische inzichten en praktische aanbevelingen voor het organiseren van vertrouwen tussen beleid en uitvoering.
- Shapiro, S. P. (2005). Agency theory. *Annual review of sociology*, 31.
- Staatsbosbeheer (z.d.). Feiten en cijfers. Geraadpleegd van <https://www.staatsbosbeheer.nl/over-staatsbosbeheer/feiten-en-cijfers>
- Van Meerkerk, I., & Van Thiel, S. (2011). De verborgen eigenaar; de financieel-economische sturingsrelatie tussen ministeries en zelfstandige bestuursorganen nader bekeken. *Bestuurswetenschappen*, 65(1), 40-58.
- Van Montfort, C., & Van Est, D. (2015). Publiek-private samenwerking: internationale en nationale studies van de Algemene Rekenkamer. In *Publiek-private samenwerking: Kunst van het evenwicht*. Boom.
- Van Slyke, D. M. (2007). Agents or stewards: Using theory to understand the government-nonprofit social service contracting relationship. *Journal of public administration research and theory*, 17(2), 157-187.
- Van Thiel, S. (2010). Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding.
- Verschuren, P. & Doorewaard. H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Boom Lemma Uitgevers. Den Haag
- Warsen, R., Klijn, E. H., & Koppenjan, J. (2019). Mix and match: How contractual and relational conditions are combined in successful public-private partnerships. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 29(3), 375-393.
- Waterman, R. W., & Meier, K. J. (1998). Principal-agent models: an expansion?. *Journal of public administration research and theory*, 8(2), 173-202.
- Yzer, M. (2013). *Reasoned Action Theory: Persuasion as Belief-Based Behavior Change* in The SAGE handbook of persuasion: Developments in theory and practice (2nd ed.). Thousand Oaks, Calif: SAGE

Bijlagen

Bijlage A: Topiclijst

Algemeen:

1. Inleiding
 - a. Wat is uw functie?
 - b. Welke diensten voert uw organisatie uit voor de Provincie Noord-Brabant?
2. Samenwerking
 - a. In welke mate kan u spreken over een samenwerking tussen uw organisatie en de PNB?
 - b. Hoeveel contact is er met de PNB?
 - c. Voor hoe lang al?
 - d. Wat ziet u als succesfactor binnen de relatie?

Factoren:

3. Motivatie
 - a. Waarom werkt uw organisatie samen met de PNB?
 - b. Wat staat er tegenover de diensten die u levert?
 - c. In hoeverre vindt u dit een prettige manier van samenwerken? Wat zou u graag anders zien? Waar bent u tevreden over?
4. Identificatie met organisatie (bossenstrategie)
 - a. Wie is uiteindelijk verantwoordelijk voor succesvolle uitvoering van de diensten?
 - b. Op welke vlakken komen de missie, visie en doelstellingen overeen met die van de PNB?
 - c. - Indien er verschil is – Waarom is er een verschil tussen de missie/visie/doelstellingen en wat is daarvan het effect?
 - d. In hoeverre vindt u dit een prettige manier van samenwerken? Wat zou u graag anders zien? Waar bent u tevreden over?
5. Macht
 - a. Wie maakt uiteindelijk definitieve beslissingen binnen de samenwerking?
 - b. Waarom wordt die persoon geaccepteerd als ‘beslissing maker’?
 - c. In hoeverre vindt u dit een prettige manier van samenwerken? Wat zou u graag anders zien? Waar bent u tevreden over?
6. Managementfilosofie
 - a. De provincie noemt de samenwerking een coalitie. Hoe zou u deze beschrijven?
 - b. Met welke vier woorden zou u de relatie omschrijven? - Doorvragen waarom –
 - c. Hoe wordt er omgegaan met conflicten binnen de samenwerking?
 - d. In hoeverre vindt u dit een prettige manier van samenwerken? Wat zou u graag anders zien? Waar bent u tevreden over?
7. Cultuur
 - a. Welke afwegingen worden er gemaakt voordat er een beslissing wordt gemaakt binnen de samenwerking?
 - b. Kiest u binnen de samenwerking vaker voor het collectieve doel of voor het doel van uw eigen organisatie? – Doorvragen waarom -
 - c. In hoeverre vindt u dit een prettige manier van samenwerken? Wat zou u graag anders zien? Waar bent u tevreden over?
8. Machtsafstand
 - a. In hoeverre wordt er rekening gehouden met de mening van PNB, als subsidieverstrekker, tijdens de uitvoering van uw diensten?
 - b. Is er sprake van wederzijdse afhankelijkheid volgens u?
 - c. In hoeverre vindt u dit een prettige manier van samenwerken? Wat zou u graag anders zien? Waar bent u tevreden over?
9. Monitoring
 - a. Hoe meet de PNB de voortgang van een project die u samen uitvoert?

- b. In hoeverre vindt u dit een prettige manier van samenwerken? Wat zou u graag anders zien? Waar bent u tevreden over?

10. Financiële incentives

- a. Welke effecten zijn er voor u wanneer het project niet succesvol wordt afgerond?
- b. En als het project niet succesvol in de ogen van de PNB is, maar wel in die van u, wat is dan het gevolg?
- c. In hoeverre vindt u dit een prettige manier van samenwerken? Wat zou u graag anders zien? Waar bent u tevreden over?

Bijlage B: Lijst met respondenten

Natuurmonumenten

- Peter Voorn
- Lars Koreman

Staatsbosbeheer

- Marc de Wit
- Mireille Oonk

Bosgroep Zuid-Nederland

- Arno Neijts
- Bart Nyssen

Brabants landschap

- Arjen Simons
- Ernst-jan van Haaften

BPG

- René de Bont
- Harry van Puijenbroek

Provincie Noord-Brabant

- Frans Post
- Wiel Poelmans

Bijlage C: Boomstructuren overige factoren

