

Board voor de kop – Een onderzoek naar aanwezigheid van voorwaarden voor regionale economische samenwerking in de Twente board.



Bachelor thesis European Public Administration
Harm Dijkstra, Augustus 2016

Board voor de kop - Onderzoek naar aanwezigheid van voorwaarden
voor regionale economische samenwerking in de Twente board.

Bachelor Thesis European Public Administration

Harm Dijkstra (s111506)

BSc European Public Administration

Universiteit Twente

Begeleiders: Prof. Dr. Marcel Boogers & Dr. Veronica Junjan

Datum: 29-08-2016

Versie: Definitief

Abstract

This thesis is written as a completion of the bachelor programme of European Public Administration at the university of Twente. Its focus lies on conditions for regional economical cooperation in a Dutch economic board that consists about representatives from government, education and business organizations, also known as the triple helix, as Etzkowitz and leydesdorff described it (1997). The conditions that are used to conduct the research are adopted from three theoretical perspectives that have been used and applied by Boogers (2013) at the region of Twente. The used perspectives are: the Institutional Collective Action theory (Ansell and Gash, 2007), the Institutional Governance theory (Olson, 1965) and the Regional Regime Theory (Stone, 1989). The data collection consists of seven semistructured interviews with two members and five staff members of the board; all representing different organizations. The method that has been used is qualitative and therefore a case-study is executed in which the data collection contains semistructured in-depth interviews. The results per subject are presented and out of these results recommendations towards the board are given to enhance the effectiveness of cooperation in the board and to raise the knowledge about the functioning of a economic board in the Netherlands.

Summary

In the last decade (2005-2015) in the Netherlands, about 25 of cooperative boards emerged. In these boards different representatives from different kinds of organizations embedded in the socio-economic structure of a certain region, are involved in strategic agenda setting, advisory tasks, monitoring and escalation. Examples of this boards are the Amsterdam economic board, the economic board of Utrecht and the economic board of Groningen. In the same way, the region of Twente, consisting of fourteen municipalities had a board initiated going from 2008. The board consists of ten members and has supporting staff from different organizations. The Twente board is a cooperation of representatives of government, education and business organizations Members of the board are:
Geert Braaksma – Independent Chairman. (Executive Corporate experience).

Jaap Beernink - entrepreneur, Chairman association for Technologic companies Twente

Hans Kroeze - Chairman VNO-NCW Twente (employers organisation)

Jaap Spoorenberg - entrepreneur, Chairman foundation for industry Twente

Eddy van Hijum - Gedeputeerde at Provincie of Overijssel. Portfolio economics.

Victor van der Chijs - Chairman board Universiteit Twente

Wim Boomkamp – Chairman board Saxion Hogeschool Enschede

John van der Vegt - Chairman board ROC Twente

Onno van Veldhuizen - Chairman Region of Twente, Mayor of Enschede

Meindert Schmidt – Chairman Hospital group Twente

Main target of the board is to stimulate measures that implicate regional economic growth. To reach this some goals are stated. The goals for 2020 are:

- 1) Percentage of working people between 20 and 64 years old in Twente is the same or higher than the overall Dutch percentage.
- 2) The Gross Regional Product per citizen in Twente is the same or higher than the overall Dutch percentage.
- 3) The part of GRP that is invested in regional research and development in Twente is the same or higher than overall Dutch part.
- 4) The part of the people between fifteen and sixty-four years old that has enjoyed a higher education is in Twente the same or higher than the overall Dutch part. The means to reach this goals are: 1) Strategic agenda setting, Advice, Facilitation, Monitoring and Escalation.

To reach the goals it is important that (basic) conditions for cooperation are met. Because these conditions are not easy to measure, this thesis tries to locate to which extent conditions are met through in depth-interviews. In this way the specific features of the region are accounted for. The region is defined in terms of 1) strategic vision on a geographical area, 2) a collection of policy agreements and 3) a social reality of people living together. (Paasi, 1986) Boogers (2013) used this definition of the region to describe the relevancy of regional policy in the region of Twente and applies three theoretical perspectives in getting a framework with conditions for effective regional cooperation. Because his research was applied to Twente, the same theoretical perspectives form the basis of this thesis.

Theory

De Institutional Collective-action theory (Feiock, 2013) describes a perspective on cooperation by focussing at the (transaction) costs and benefits of the cooperation. It uses the rational-choice theory to support the idea that stakeholders choose for cooperation when it gives them more individual benefit than working on their own would give. The amount of stakeholders, the extent to which they have conflicting interests, (personal) conflicts and to which extent they are involved in different networks are influencing the choices that are made in the cooperation process. There are different transaction costs that can be recognized: Information and coordination costs are the costs involved with the process of coming together and share information. Negotiation and distribution costs are associated with the costs of transition in terms of individual goals and resources to collective goals and resources. Maintaining costs are the costs associated with the compliance and representing costs are associated with the representation of a certain organization and the communication that is needed in order to bring interests of that organization in line with the collective interest of a cooperation mechanism.

Example questions asked in the interviews from this theory are: “To which extent is the Twente board profitable in financial terms?” and: “To which extent, the different transaction costs are relevant for the board?”

The definition of Collaborative Governance is that a cooperation is installed that consists of one or more public institutions and non-governmental organizations in a collective decision process that is formal, consensus oriented and that it has regards for different interests in order to implement or manage public policies. (Ansell & Gash, 2007). De theory describes six criteria: 1) The platform is initiated by public organizations. 2) There are participants involved that do not have a governmental background 3) Participants are directly involved in decision making and are not merely consulted by public institutions. 4) The platform is formally organized and participants meet collectively. 5) The platform has the goal of reaching consensus in making decisions. 6) The Focus of the platform is public policy or public management. Example questions asked in the interviews from this theory are: “To which extent do all relevant stakeholders can and do participate in the board?” and: “To which extent the participants are regarded as equal partners”

The Regional Regime Theory focusses on different interests in policy coalitions. Stone (1989) defines a regime as a long-term platform where public, corporate, and social interests come together in policy coalitions and resources and power is used to reach common goals. Hamilton (2004) stresses that the success of regimes depends on certain factors. These are:

- 1) There has to be a sense of urgency among the participants
- 2) Strong networks at regional level. This means that networks do overlap and participants meet each other at places that are ‘neutral area’
- 3) Leadership of private parties. This means that ‘captains of industry’ in a region take a initiative and linking role.
- 4) There are some regional forms of governance. This means that a kind of supreme regional institution can deal with the different interests of municipalities and other stakeholders in a region.

Example questions asked in the interviews from this theory are: “To which extent do participants feel a sense of urgency to work together?” and: “To what extent do participants meet each other in informal settings?”.

Main research question:

To what extent are conditions met for regional economic cooperation in the economic board of Twente?

The definition of regional economic corporation is: ‘common input of means by representatives of organizations that are stakeholders in the regional economy, as to facilitate the growth of the regional economy.’

The economic board of Twente is defined as: All members of the board and members of staff that are associated with the board or with an organization that is associated with the board.

To answer the main research question, the following sub questions are used:

Subquestion 1: Which theories that explain economical cooperation can be applied to the economic board of Twente?

Subquestion 2: What are, according to these theories, conditions for regional economic corporation.

Subquestion 3: To what extent are these conditions met by the economic board of Twente?

Subquestion 4: To what extent do other conditions, beyond the used theories, influence regional economic corporation in the economic board of Twente?

In appendix one a operationalization tabel is presented, in which the different theories are split and operationalized in questions. The answers to these questions have been brought together per subject and analyzed. Conclusions and policy recommendations constructed from the answers emphasize the answers where there is a certain similarity in the responses.

Conclusions

- 1) Participants more or less experience a sense of urgency to cooperate. Cooperation in the region is seen as necessary to lower threats and to make advantage of certain chances.
- 2) Networks in Twente are more or less strong in the sense that they overlap and that participants reguarly come together in formal and informal settings. It is also stressed that the overlapping networks and regular meetings do not per se have a positive influence because mutual dependency can make participants less critical towards each other.
- 3) ‘Captains of industry’ are not the captains in the board. Influential companies do not supply the connectors, initiators and inspirational leaders in the board.
- 4) In the board there are signs of mutual understanding, equality, interdependence and solidarity.
- 5) Contribution in financial and non-financial resources are not equally divided between the participating organizations. Governments are contributing more financial and non-financial resources.
- 6) There are no signs of personal conflicts in the board.
- 7) At this moment the extent of success of the board is ambiguous
- 8) At this moment the costs and yields of the board are ambiguous.
- 9) Maintaining costs are the most relevant transaction costs in the board.

Limitations of the research

First, in this research the focus is on one specific board only. It is therefore a research that has only indicative results for the region of Twente. Tese results are not accounted for by a wide pool of research commited earlier. Although results can be interesting for stakeholders and policy-makers in other Dutch regions, it is stressed here that other boards differ in many regards and therefore the results cannot be applied without regards for the specific situations in other regional boards. Secondly it is possible that in the interviews there was interviewer bias, because only the interviewer controls how the questions are asked and which topics are emphazed more than others. Therefore it is possible that important factors are not included in the conclusions and recommendations.

Scientific recommendations

1) In the current situation, there appears to be a certain sense of urgency among the participants in the board to work together. In spite of the internal sense of urgency, it is stressed in interviews that this sense of urgency does not hold for all municipalities in the region of Twente. It is not clear to which extent municipalities are able and willing to contribute in financial terms to the regional economy. Therefore it is recommended to investigate to which extent there is a possibility and commitment in the Twente municipalities to contribute to the regional economy.

2) Participant organizations do not bring in resources in an equal way. It is clear that the business associations (can) contribute less than the governmental associations. It is recommended that there should be research towards the possibilities and motivations of the relevant companies in Twente in contributing to support goals of the board.

Policy Recommendations

1) The board and the region of Twente should provide in a solid base on which cooperation can be continued. There should be created a municipal 'coalition of the willing'. This coalition can commit to a structural financial contribution to the board and its activities. The expectation is that the inequality of contribution between different organizations in the board can only be lessened if the different municipalities make a clear statement of unity. In this way, a clear signal is given to external stakeholders that Twente is a coherent region with a solid basis for economic cooperation.

2) Take more action to enhance the branding of the board. It is recommended that the relevant work of the board and the results of this work are communicated to the outside world. By expressing success, it is expected that more relevant stakeholders will acknowledge the value provided by the board to the regional economy.

NEDERLANDSE SAMENVATTING

In dit onderzoek wordt nagegaan in hoeverre er in deze board wordt voldaan aan voorwaarden voor economische samenwerking. Om deze vraag te beantwoorden wordt gebruik gemaakt van een case-study waarbij expert-interviews worden gehouden. De gebruikte voorwaarden komen voort uit drie theoretische perspectieven. De dataverzameling bestaat uit semi-gestructureerde interviews op het gebied van economische samenwerking in de Board en de regio. De respondenten bestaan uit leden en ondersteuners van de Twente Board.

Regionale economische samenwerking heeft het afgelopen decennium in de regio Twente invulling gekregen via een economic Board, waarvan de leden afkomstig zijn uit Overheids-, Ondernemers- en Onderwijsinstellingen. Vanwege uiteenlopende belangen en achtergronden is het bereiken van consensus en het effectief samenwerken omtrent regionale doelen niet vanzelfsprekend. In dat kader is onderzocht in hoeverre er aan voorwaarden voor economische samenwerking wordt voldaan in de Twente Board. De voorwaarden die zijn gehanteerd komen voort uit drie theorieën die eerder gebruikt zijn door Prof. Dr. Marcel Boogers in 2013. In deze Oratie is ingezoomd op de regio Twente en zijn er onder meer ‘lessen voor regionaal samenwerken’ geconstrueerd. De voorwaarden die uit deze oratie en de gebruikt theorieën zijn gehaald zijn in dit onderzoek toegepast op de Economic Board van Twente. Het onderzoek is kwalitatief van aard en in dit kader is er een case-study verricht waarin zeven semi-gestructureerde interviews gehouden met deelnemers (leden en ondersteuners) van de Twente Board. De uitkomsten worden per onderwerp behandeld. Uit deze antwoorden zijn conclusies en aanbevelingen geformuleerd met als doel om deelnemers van de Board en andere betrokkenen bij economische samenwerking te informeren en de kennis over het functioneren van Boards in een Nederlandse context te vergroten.

VOORWOORD

Deze scriptie is het resultaat van mijn onderzoek naar de aanwezigheid van voorwaarden voor regionale economische samenwerking in de Twente board. Het onderzoek deed ik in het kader van de bachelor European Public Administration aan de Universiteit Twente.

In de studie bestuurskunde aan de Universiteit Twente is mijn interesse voor samenwerking in triple helix constructies gewekt. Via een stage bij adviesbureau BMC kwam ik in contact met de Regio Twente, waar ik meewerkte aan het ontwerp richting een hernieuwde Twentse investeringsagenda. De complexiteit van het proces waarbij het gaat om strategische positionering van partijen bij het uitlijnen van regiobelangen heb ik als uitdagend ervaren. Achterliggend persoonlijk doel was erachter te komen hoe de samenwerking in de Twente Board wordt beleefd vanuit verschillende betrokkenen en waar er verbetering mogelijk is, teneinde deze samenwerking effectiever te maken. Vooral uit de interviews heb ik hier veel van mogen leren.

Deze scriptie kan voor deelnemers van de board en andere betrokkenen bij Twentse regionale samenwerking nuttig zijn ter reflectie op het functioneren van de board.

De inspiratie voor deze scriptie heb ik voornamelijk opgedaan bij de stage voor Adviesbureau BMC in opdracht van de Regio Twente. Ik dank in dat kader Jean-Paul Kroese van BMC Advies en Hendrik Haaksema van de Regio Twente voor een leerzame tijd en voor hun hulp, voor en tijdens het schrijven van deze scriptie. Daarnaast gaat mijn dank uit naar de personen die zijn geïnterviewd. In verband met vertrouwelijkheid worden hun namen hier niet genoemd maar voor hun inzet en enthousiasme zeg ik allen dank.

Ten slotte gaat mijn dank uit naar Dr. Marcel Boogers en Dr. Veronica Junjan, voor de leerzame feedback en begeleiding bij het schrijven van mijn scriptie.

Harm Dijkstra

Augustus 2016

Inhoud

1. INLEIDING	10
2. ONDERZOEKSVRAGEN	12
3. THEORIE	13
4. METHODOLOGIE	16
4.1 Data analyse	17
5. RESULTATEN EN BESPREKING	18
5.1 Urgentie	18
5.2 Hechtheid netwerken	18
5.3 Privaat leiderschap.....	19
5.4 Maatschappelijke betrokkenheid	20
5.5 Rol en verhoudingen Regio Twente	21
5.6 Gelijkwaardigheid deelnemers aan tafel.....	21
5.7 Wederzijdse afhankelijkheid & Solidariteit	22
5.8 Eerdere samenwerking	23
5.9 Ondersteunend leiderschap board.....	24
5.10 Openheid board	25
5.11 Exclusiviteit board.....	25
5.12 Vertrouwen, betrokkenheid en uitkomsten proces	26
5.13 Kosten financieel en belangentegenstellingen.....	27
5.14 Transactiekosten	28
5.15 Aanvullingen/opmerkingen	28
6. CONCLUSIES EN NABESCHOUWING	29
7. WETENSCHAPPELIJKE AANBEVELINGEN	32
8. BELEIDSAANBEVELINGEN	32
9. REFERENTIES	33
10. BIJLAGES	35

1. INLEIDING

De invloed van regionaal bestuur op economische ontwikkeling in een regio en de factoren die samenhangen met het welslagen van die economische ontwikkeling zijn relevante onderwerpen in een tijd waarin steeds meer nadruk komt op het functioneren van samenwerkingsrelaties tussen gemeenten, bedrijven en instellingen. (Boogers, 2013) In zijn oratie gebruikt Boogers drie theoretische perspectieven waaruit lessen worden gehaald. Omdat de gebruikte theorieën en de daaruit voortkomende voorwaarden door Boogers al zijn toegepast op de regio Twente wordt op perspectieven en lessen wordt hierop in deze scriptie voortgebouwd.

Omdat er nog niet veel onderzoek naar boards is gedaan (Van Erk, 2016 p.16) en in de Oratie van Boogers de regio Twente reeds als achtergrond is gebruikt, is ervoor gekozen om bij de Twente board te onderzoeken in hoeverre er wordt voldaan aan de factoren die samenhangen met het welslagen van de samenwerking. Hierdoor kan een scherper beeld ontstaan van de huidige situatie omtrent het functioneren van de board. Met een kwalitatieve analyse van verschillende voorwaarden die nodig zijn voor regionaal samenwerken in een board kan inzicht worden verkregen over de werking van een board en het succes of falen van de samenwerking. Op deze manier kunnen gemeenschappelijke doelen beter worden bereikt.

De rollen van verschillende regionale samenwerkingsorganen in Twente zijn onderwerp van discussie op dit moment in Twente. Met het afschaffen van de Wet Gemeenschappelijke regelingen (2015) is de verplichting van veertien Twentse gemeenten om samen te werken vanaf 2015 verdwenen. In combinatie met het aflopen van het belangrijkste regionale investeringsprogramma van de veertien gezamenlijke gemeenten: 'de Agenda van Twente' (2015), is regionale samenwerking in Twente op dit moment een 'hot issue' en is het de vraag hoe hernieuwde Twentse samenwerking in te vullen.

Het doel van dit onderzoek is om met de theorieën en lessen in de hand na te gaan in hoeverre er aan deze voorwaarden voor regionale economische samenwerking wordt voldaan. De antwoorden zijn via semi-gestructureerde interviews verkregen en worden gebruikt om dieper inzicht te krijgen in de factoren die invloed hebben op de samenwerking in de board van een bepaalde regio. Op deze manier wordt de kennis over het verschijnsel board vergroot en kan het functioneren van de board worden besproken. Deze kennis kan gedeeltelijk antwoord verschaffen op de vraag hoe hernieuwde Twentse samenwerking kan worden ingevuld.

Economic board

Tussen 2010 en 2015 zijn er in Nederland ongeveer twintig overleg- en uitvoeringsorganisaties ontstaan waarin vertegenwoordigers vanuit overheden, kennis/onderwijs- en ondernemersinstellingen plaatsnemen om samen te werken rondom economische thema's in een regio. (Van Erk, 2016) Voorbeelden zijn de Amsterdam Economic board, Foodvalley NL en Brainport Eindhoven. Economic Boards bestaan uit vertegenwoordigers van deze zogenaamde drie 'O's' en zijn gebaseerd op de privaatrechtelijke rechtsvorm van een stichting of zijn een platform zonder rechtspersoonlijkheid. Het laatste is het geval bij de Twente Board.

In de regio Twente zijn vanaf 2008 initiatieven ontplooid om via samenwerking de regionale economie een impuls te geven op het gebied van strategische agendering, advies, facilitering, monitoring en escalatie. Na enkele tussenvormen is er een board gevormd van tien bestuurders die zich bezighoudt met taken in de sfeer van strategie, afstemming en lobby. Deze board is aan de hand van een position paper (2014) van start gegaan. De tien boardleden vergaderen in principe zes keer per jaar in volledige bezetting. Naast de vergaderingen in volledige bezetting komt het dagelijks bestuur zes keer per jaar samen. Het dagelijks bestuur bestaat uit één persoon per 'O' (Ondernemers- Onderwijs en Overheidsinstelling). Op dit moment bestaat het dagelijks bestuur uit de voorzitter CvB Universiteit Twente, de voorzitter van VNO-NCW Twente en de voorzitter van de regio Twente (Burgemeester Enschede). Ten slotte zijn er naast de reguliere samenkomsten sinds afgelopen jaar per actielijn vier voortgangssessies in kleinere bezetting bijgekomen. In deze sessies komt een onderdeel van de board

dat zich met een bepaalde ‘actielijn’ bezighoudt samen om de voortgang te bespreken. Er zijn in totaal vijf actielijnen: 1) High-Tech, 2) Ondernemerschap, 3) Acquireren van bedrijven van buiten de regio naar binnen de regio, 4) Arbeidsmarkt, 5) Internationalisering. De board wordt ondersteund door driekoppig secretariaat waarvan één secretaris full-time beschikbaar is. Daarnaast worden boardleden ondersteund vanuit hun eigen organisatie door één of meer medewerkers. Deze ondersteuners komen periodiek samen om zaken voor te bereiden en te overleggen. De board bestaat uit vertegenwoordigers van de volgende organisaties:

Onderwijs	Overheid	Ondernemers/werkgeversorganisatie
UNIVERSITEIT TWENTE	PROVINCIE OVERIJSSSEL	VNO NCW
SAXION HOGESCHOOL	REGIO TWENTE	TECHNOLOGIEKRING TWENTE
ROC TWENTE		INDUSTRIËLE KRING TWENTE
		ZIEKENHUISGROEP TWENTE

De board wordt financieel in-kind ondersteund door de provincie en de regio gezamenlijk. Zij leveren het secretariaat en betalen de kosten daarvoor gezamenlijk (2x E.175.000). Daarnaast is er door de organisaties gezamenlijk E.85.000 beschikbaar gesteld voor zogenaamde ‘out-of-the-pocket-kosten’. Deze middelen gaan naar inhuur van advies, opstellen communicatiemiddelen, en vergader- en representatiekosten.

Hieronder worden de huidige leden en hun functies toegelicht:

Geert Braaksma - Onafhankelijk voorzitter afkomstig uit bedrijfsleven.
 Jaap Beernink - Ondernemer, voorzitter TechnoLogiekring Twente
 Hans Kroeze - Voorzitter VNO-NCW Twente, ondernemer
 Jaap Spoorenberg - Ondernemer, Voorzitter stichting Industriële Kring Twente
 Eddy van Hijum - Gedeputeerde bij Provincie Overijssel. Portefeuille economie.
 Victor van der Chijs - Voorzitter College van Bestuur Universiteit Twente
 Wim Boomkamp - Voorzitter College van Bestuur Saxion Hogeschool Enschede
 John van der Vegt - Voorzitter College van Bestuur ROC Twente
 Onno van Veldhuizen - Voorzitter Regio Twente, Burgemeester Enschede
 Meindert Schmidt - Voorzitter Raad van Bestuur Ziekenhuisgroep Twente

De board heeft de volgende doelen voor 2020:

- 1) Aandeel bevolking tussen 20 en 64 jaar dat werkt is in Twente gelijk aan of groter dan het landelijk gemiddelde;
- 2) Bruto Regionaal Product (BRP) per inwoner is in Twente gelijk aan of groter dan het landelijk gemiddelde;
- 3) Aandeel BRP dat wordt geïnvesteerd in regionaal R&D is in Twente gelijk aan of groter dan het landelijk gemiddelde;
- 4) Aandeel bevolking tussen 15 en 64 jaar dat hoger opgeleid is in Twente gelijk aan of groter dan het landelijk gemiddelde;
- 5) In 2020 zijn 5000 extra arbeidsplaatsen gecreëerd.

2. ONDERZOEKSVRAGEN

Sinds de eeuwwisseling is er een nieuw perspectief op het regionaal bestuur gekomen. (Boogers, 2013) De toegenomen complexiteit van maatschappelijke problemen zorgt ervoor dat maatschappelijke problemen niet enkel de overheid als eigenaar hebben maar dat deze problemen in samenspraak met instellingen, organisaties en bedrijven moeten worden opgelost. De instelling van een regionale economic board is een voorbeeld van hoe inhoud wordt gegeven aan dit nieuwe perspectief op het aanpakken van maatschappelijke problemen. In een board werken vertegenwoordigers namens belanghebbende organisaties samen om een regionale agenda te vormen en aan deze agenda vorm en inhoud te geven.

Economische samenwerking in een board is echter niet vanzelfsprekend. Uiteenlopende politieke belangen, een gebrek aan democratische legitimatie, onenigheid over financiering van gezamenlijke agenda's en het van rijkswege ontbreken van wettelijke inkadering is maar een greep uit het aantal mogelijke problemen dat kan ontstaan voor of tijdens het samenwerkingsproces. Om ervoor te zorgen dat samenwerking wordt gefaciliteerd is het van belang dat er zo weinig mogelijk kosten en zoveel mogelijk baten voor de samenwerkende stakeholders ontstaan. Hiervoor zijn randvoorwaarden zoals een 'sense of urgency', gelijkwaardigheid van deelnemers en ondersteunend leiderschap nodig. Ten slotte zorgt een krachtige coalitie van regionale actoren ervoor dat regionale ontwikkeling een impuls kan krijgen. Doel van dit onderzoek is om na te gaan in hoeverre voorwaarden zoals hierboven genoemd aanwezig zijn in de Twente Board. Door antwoorden op deze vraag kan worden ontdekt aan welke factoren in het samenwerkingsproces meer aandacht moet worden besteed als het gaat om het met elkaar bereiken van gestelde doelen.

Voor dit onderzoek zijn de volgende hoofd- en deelvragen opgesteld:

In hoeverre wordt er in de Twente Board voldaan aan voorwaarden voor regionale economische samenwerking?

Effectieve regionale economische samenwerking wordt in dit onderzoek gedefinieerd als gezamenlijke inzet, gepleegd door vertegenwoordigers van belanghebbende organisaties om regionale economische groei te faciliteren in de regio. De definitie van een regio is overgenomen van Paasi (1986)¹.

De Twente Board wordt in dit onderzoek gedefinieerd als: 'Alle leden en ondersteuners van de board'. Hierbij worden met ondersteuners personen bedoeld die in dienst zijn van de board of een organisatie die wordt vertegenwoordigd in de board.

Om antwoord te geven op de hoofdvraag zijn enkele deelvragen opgesteld.

- Deelvraag I: Welke theorieën die economische samenwerking verklaren zijn van toepassing op de Twente Board?
- Deelvraag II: Wat zijn volgens deze theorieën voorwaarden voor regionale economische samenwerking?
- Deelvraag III: In hoeverre zijn deze voorwaarden aanwezig?
- Deelvraag IV: In hoeverre worden er door respondenten voorwaarden genoemd die niet direct voortkomen uit gebruikte theorie maar wel betrekking hebben op effectiever regionaal samenwerken?

¹ 1) strategische visie op een geografisch gebied tussen gemeente en provincie, 2) als een geheel van bestuurlijke samenwerkingsafspraken en 3) als maatschappelijke werkelijkheid waarin mensen samenleven

3. THEORIE

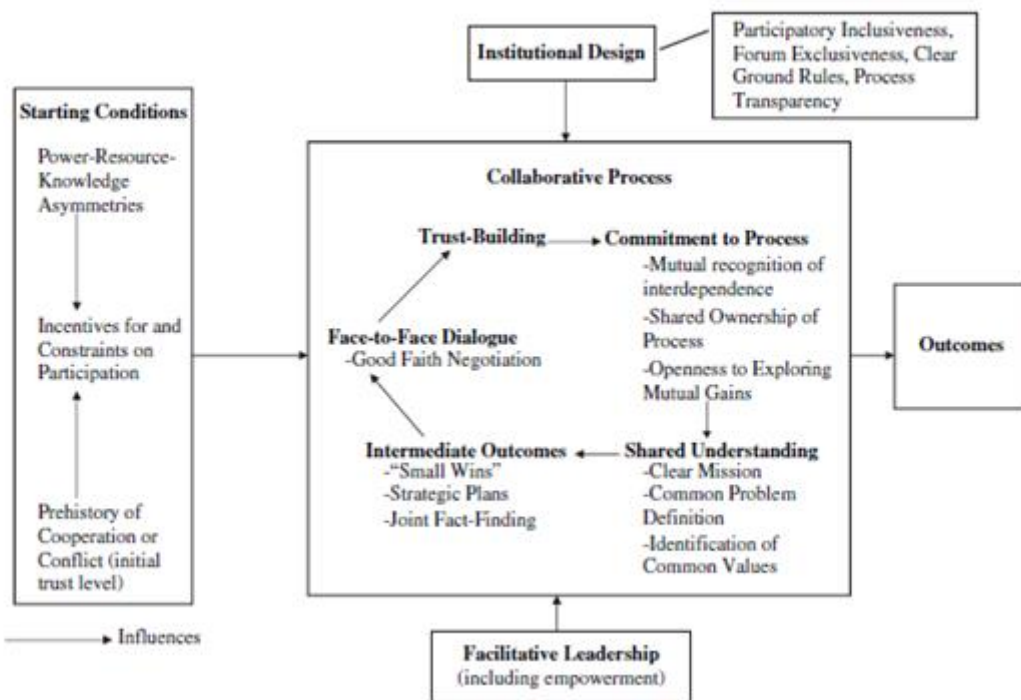
In de Oratie van Boogers (2013) worden drie theoretische perspectieven vergeleken en gebruikt om economische samenwerking in een regio te verklaren. De theoretische perspectieven zijn het Institutional Collective Action Model van Olson, (1965), de Collaborative Governance-benadering van Ansell and Gash, (2007) en de Regional Regime Theory van Hamilton (2004) en Stone (1989). De perspectieven kaderen een theoretisch gebied af waarmee in regionale samenwerking zowel de politieke, institutionele als de sociale-culturele invalshoeken worden belicht. De uitwerking en operationalisering van concepten afkomstig uit de perspectieven is door Boogers (2013) uitgewerkt en vormt de basis van dit onderzoek. Keuze voor deze theorieën is gemaakt omdat ze reeds toegepast zijn op de regio Twente om economische samenwerking te onderzoeken.

De Institutional Collective-action theorie beziet samenwerking tussen verschillende instituties vanuit een kosten-baten perspectief. Voortbouwend op de rationele keuzetheorie gaat richt het zich idee dat alle stakeholders de kosten en baten van samenwerken afwegen tegen de kosten en baten van niet-samenwerken. Toch hoeft een uitzicht op beter resultaat door samenwerking niet genoeg reden te zijn om collectief in actie te komen; Tegengestelde belangen, onderlinge conflicten, het aantal stakeholders en de hechtheid van netwerken hebben invloed op deze afweging. (Feiock, 2013)

In het samenwerkingsproces gelden bepaalde incentives om wel of niet deel te nemen. Toegepast op de board houdt dit in dat er in economische regionale samenwerking gestreefd wordt naar een vergroting van het bruto regionaal product. Idealiter brengt de samenwerking dan ook meer op dan dat deze kost. In dit licht richt de ICA theorie zich op de transactiekosten die gemaakt worden om samen te werken. Deze kosten zijn meestal niet direct uit te drukken in geld maar richten zich op de kosten van inzet. Feiock (2013) bespreekt vier soorten transactiekosten: 1) Informatie/collaboratiekosten. Dit zijn de kosten die gemoeid zijn met het samenbrengen van actoren en het overbrengen van informatie. Deelnemers moeten overtuigd zijn van de meerwaarde die samenwerking heeft. Als deelnemers eenmaal aan tafel zitten en standpunten in hebben genomen kan er afgestemd worden en ontstaan er 2) Onderhandeling/verdelingskosten. Hierbij gaat het om de kosten die gemoeid zijn met het bereiken van overeenstemming over de inzet die ieder pleegt en de verdeling van de gezamenlijke lasten en opbrengsten. 3) Hierbij spelen ook vertegenwoordigingskosten; Stakeholders in een board spreken niet als persoon maar als vertegenwoordiger van een organisatie met bepaalde belangen, waarbij de vertegenwoordiger geacht wordt deze belangen te verdedigen. Als er afspraken zijn gemaakt over de verdeling van inzet kunnen er 4) Handhaving/bewakingskosten optreden. Hierbij gaat het om kosten die te maken hebben met het handhaven van afspraken.

De definitie van Collaborative Governance is ‘dat er samenwerking bestaat tussen een of meer publieke instellingen en niet-overheden in een collectief besluitvormingsproces dat formeel, consensus-georiënteerd en weloverwogen plaatsvindt, met het doel publiek beleid te implementeren of te managen’ (Ansell & Gash, 2007). De theorie beschrijft zes belangrijke criteria: 1) Het overleg is geïnitieerd door publieke instanties. 2) Er zijn deelnemers in het overleg die niet vanuit de overheid komen. 3) Deelnemers nemen direct deel in besluitvorming en worden niet enkel geraadpleegd door publieke instellingen. 4) Het overleg is formeel georganiseerd en deelnemers komen collectief bij elkaar. 5) Het overleg heeft als doel om beslissingen door consensus tot stand te brengen. 6) Focus van samenwerking is op publiek beleid of publiek management. In figuur 1 worden de criteria beschreven die invloed hebben op de uitkomsten van een collaborative governance proces. (Ansell & Gash, 2007)

A Model of Collaborative Governance



Figuur 1: Criteria die uitkomsten collaborative governance proces beïnvloeden (Ansell & Gash, 2007)

Het model gaat uit van enkele voorwaarden die incentives voor samenwerking geven. Een verhoging van effectiviteit kan worden bereikt door op basis van vertrouwen en commitment de samenwerking aan te gaan waarbij de deelnemers elkaars verschillende belangen en daaruit gezamenlijke problemen en oplossingen destilleren. Er wordt hierbij benadrukt dat successen gevierd moeten worden zodat doorlopend aan vertrouwen en commitment wordt gewerkt. Duidelijke spelregels, exclusiviteit van gebied en transparantie van het proces spelen hierin een rol.

De Regional Regime Theory wordt gebruikt om te onderzoeken hoe verschillende belangen bijeenkomen in beleidscoalities. Stone, (1989) definieert een Regime als 'Een langdurig samenwerkingsverband waarin bestuur, bedrijfsleven en belangengroepen hulpbronnen (beslissingsmacht, investeringskapitaal, kennis, maatschappelijke steun) inzetten voor het bereiken van gezamenlijke doelen. Stone geeft aan dat er een samenhang is tussen de gerealiseerde strategische doelen en de samenstelling en het functioneren van urban regimes.

De basiselementen van een regional regime worden door van Ostaaijen (2010) onderscheiden.

- 1) Er is sprake van een strategische agenda om een reeks van problemen aan te pakken.
- 2) Er is een bestuurlijke coalitie gevormd rondom die agenda.
- 3) Er zijn hulpbronnen voor de uitvoering van de agenda.
- 4) Er is een samenwerkingsmodus tussen de leden van de bestuurlijke coalitie.

Hamilton (2004) geeft aan dat het succes van regimes afhangt van de volgende factoren:

- 5) Er moet een gevoelde noodzaak zijn (sense of urgency)
- 6) Er moeten sterke maatschappelijke netwerken op regionaal niveau zijn.
- 7) Er is privaat leiderschap. Dit houdt in dat initiatiefnemers, trekkers en verbindende leiders (captains of industry) een grote rol moeten spelen.
- 8) Er zijn regionale bestuursvormen. Dit houdt in dat een soort overkoepelend regionaal bestuur of samenwerkingsverband afspraken namens gemeenten kan maken met bedrijven, instellingen en maatschappelijke partners.

In de Oratie van Boogers worden bovenstaande theorieën gebruikt om in lessen te voorzien voor de versterking van regionaal samenwerken. De lessen die genoemd worden zijn:

- 1) Er moet een 'Sense of urgency' zijn bij betrokkenen: Een breed gedragen besef dat nietsdoen geen optie is. Dit besef moet behalve bij bestuurders ook bij andere partners leven. (regionale bedrijven en instellingen)
- 2) Regionaal leiderschap door iemand uit het bedrijfsleven met enig maatschappelijk gezag die een leidende rol kan spelen bij het realiseren van regionale agenda's.
- 3) Informele regionale netwerken waarbij betrokkenen elkaar ontmoeten en hun band verbreden en verdiepen,
- 4) Maatschappelijke betrokkenheid buiten bestuurlijk ingewijden om.
- 5) Aantal en gelijkwaardigheid samenwerkende partners. Hoe groter het verschil in macht en middelen en hoe meer partners samenwerken, hoe lastiger het zal zijn om resultaten te boeken. Deze lessen komen voort uit de eerder genoemde theoretische perspectieven waaruit Boogers ook een model heeft opgesteld met verklarende factoren, die in deze scriptie zijn gebruikt.

In figuur 2 zijn alle verklarende factoren per perspectief te zien. Voor deze scriptie is onderstaand schema als leidraad gebruikt omdat met het schema inzichtelijk is gemaakt welke factoren een goede regionale samenwerking mogelijk maken.

Type factoren/theorie	Institutional Collective Action	Collaborative Governance	Regionalregimes
<i>Politiek</i>	<ul style="list-style-type: none"> - de mate waarin samenwerking baten oplevert - mate waarin kosten en baten van onderhandelingsresultaat onder samenwerkingspartners kunnen worden verdeeld. 	<ul style="list-style-type: none"> - noodzaak om samen te werken - bemiddelend en bindend leiderschap - gelijkwaardigheid betrokkenen op gebied van macht en middelen 	<ul style="list-style-type: none"> - regionale sense of urgency - leiders met niet-bestuurlijke achtergrond die politieke tegenstellingen kunnen overbruggen
<i>Institutioneel</i>	<ul style="list-style-type: none"> - aantal samenwerkingspartners - consistentie juridisch kader voor samenwerking - vormen van regionale volksvertegenwoordiging - onderling vertrouwen 	<ul style="list-style-type: none"> - conflictregulerende mechanismen - openheid en exclusiviteit besluitvorming - onderling vertrouwen - kwaliteit persoonlijke contacten 	<ul style="list-style-type: none"> - mogelijkheden voor informele ontmoetingen - kwaliteit persoonlijke contacten - overkoepelend regionaal bestuur
<i>Sociaal-cultureel</i>	<ul style="list-style-type: none"> - regionale homogeniteit in bevolkingssamenstelling - maatschappelijke eenheid regio - hechtheid regionale netwerken 	<ul style="list-style-type: none"> - Regionale solidariteit en lotsverbondenheid 	<ul style="list-style-type: none"> - sterke regionale maatschappelijke netwerken - brede maatschappelijke betrokkenheid, maatschappelijke druk

Figuur 2: Verklarende factoren voor regionale samenwerking per theoretisch perspectief (Boogers, 2013)

4. Methodologie

Design

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden is voor een case-study gekozen waarbij aan de hand van een kwalitatieve methode in inductieve vorm gekeken is naar de voorwaarden. Deze vorm is ten eerste gekozen om recht te doen aan de specifieke bestuurlijke situatie in Twente en de board op het moment van schrijven. Ten tweede is deze methode gekozen omdat er weinig empirische data voorhanden is en er met deze methode toch op enige wijze conclusies kunnen worden getrokken die toegevoegde waarde kunnen hebben voor de discussie omtrent toekomstige samenwerking. Ten slotte is de keuze voor deze methode praktisch omdat deze veranderingen in onderzoeksfocus toestaat tijdens het onderzoek. Veranderingen in onderzoeksfocus zijn gedurende de interviews voorgekomen in zoverre dat enkele vragen in de eerste interviews wel zijn gesteld maar later niet meer in verband met irrelevantie voor het onderzoek of dubbelzinnigheid.

Onderzoekseenheden

Er zijn interviews gehouden met zowel leden als ondersteuners van de board. Redenen hiervoor zijn: 1) Boardleden maken de beslissingen maar deze worden door hun ondersteuners voorbereid. Er is aangenomen dat in de hiervoor is de aanname dat boardleden gemiddeld een drukkere agenda kennen en daarom naar verwachting minder tijd en speelruimte hebben voor een diepte-interview. Er zijn in totaal negen mensen benaderd voor een interview waarvan drie boardleden en zes ondersteuners. Er is een interne groep respondenten gekozen omdat dit onderzoek zich primair richt op de interne boardzaken en omdat direct betrokkenen bij deze boardzaken naar verwachting antwoorden hebben op de meeste vragen. Om de betrouwbaarheid van antwoorden te versterken is ervoor gekozen de interviews te anonimiseren en de resultaten vertrouwelijk te houden. In totaal zijn er negen personen aangeschreven. Acht hiervan hebben gereageerd. De groep respondenten bestond initieel uit drie boardleden en vijf ondersteuners. Hiervan kon één interview niet worden verwerkt wegens technische problemen. Alle respondenten zijn afkomstig uit verschillende deelnemende organisaties. De groep respondenten bestaat uit twee boardleden, een boardsecretaris en vijf ondersteuners. Deze ondersteuners bereiden voor hun afgevaardigde zaken voor en hebben met elkaar ook een regulier overleg om tot adviezen te komen richting de board. Respondenten zijn afkomstig uit de drie ruimtes van Overheid, Ondernemers en Onderwijs. Verdeling hierin is drie vanuit de overheid, twee vanuit ondernemers, één vanuit onderwijs/kennisinstellingen en een onafhankelijke respondent.

Dataverzameling.

In de semigestructureerde interviews worden in eerste instantie beschrijvende vragen gebruikt. Dit zijn voornamelijk vragen in de 'In hoeverre-vorm'. Deze wijze is gekozen om respondenten een bepaalde speelruimte te geven in de geproduceerde antwoorden zodat er dieper op bepaalde onderwerpen kan worden ingegaan. Flick (2012) geeft aan dat een semigestructureerd interview gebaat is bij een niet te bureaucratisch gebruik van de interviewvragen. Op deze manier worden openheid en de mogelijkheid contextuele informatie te verkrijgen gestimuleerd en is er minder sturing in de antwoorden mogelijk. Voordelen van de kwalitatieve methode zijn ten eerste dat er de mogelijkheid is om met respondenten op een verdiepende manier het onderwerp te behandelen. Ten tweede geeft deze methode de kans nieuwe thema's aan bod te laten komen in de interviews. Nadelen aan deze methode zijn dat de geïnterviewde enkel door de interviewer wordt bevroegd, er is geen groep die de antwoorden controleert. Daarnaast is het nadeel van deze methode dat sturing door de interviewer moeilijk is te voorkomen.

Om recht te doen aan de verdieping van het onderwerp zijn respondenten expliciet gevraagd naar zaken die naderhand nog opgemerkt of toegevoegd konden. Om de nadelen van sturing zoveel mogelijk te vermijden zijn er voornamelijk beschrijvende (in-hoeverre) vragen gesteld en is de operationaliseringstabel niet vooraf gestuurd en enkel voorgelegd tijdens de interviews in geval van onbegrip. Om structuur te geven aan de resultaten zijn de concepten uit de gebruikte theoretische

concepten vooraf aan de interviews geoperationaliseerd in een operationaliseringstabel (zie bijlage 1). Hieronder is als voorbeeld een deel van de operationaliseringstabel gegeven. In de tabel zijn per theoretisch concept variabelen, definities en vragen opgesteld. De tabel is gebruikt bij de interviews als interviewgids voor de interviewer en is in enkele gevallen (bij vragen vooraf of onbegrip tijdens) gedeeltelijk of geheel voorgelegd aan respondenten.

Theoretisch Concept	Variabelen	Definitie	Vraag
Regional Regime	Sense of urgency	Gevoel dat samenwerking noodzakelijk is omdat er een gezamenlijke kans en/of dreiging ligt.	<ul style="list-style-type: none"> In hoeverre denkt u dat de <u>deelnemers</u> (hiermee worden zowel de leden als de adviseurs en andere direct betrokkenen bedoeld) van de Twente board het gevoel hebben dat samenwerking noodzakelijk is. (dat niet-meedoen geen optie is) In hoeverre denkt u dat deelnemers een gezamenlijke kansen en/of bedreigingen zijn waardoor zij willen samenwerken?

Op bovenstaande manier zijn dertien variabelen geoperationaliseerd en in veertig vragen verwerkt. Hierna zijn respondenten geselecteerd en uitgenodigd. Respondenten bestaan ten eerste uit leden van de Twente Board en ten tweede de ondersteuners van de Twente Board. In het onderzoek worden deze beide groepen aangeduid als 'deelnemers aan de Twente Board'. De keuze voor een mix van leden en ondersteuners is praktisch van aard met het oog op de beschikbaarheid van respondenten en met het oog op de verschillende organisaties die respondenten vertegenwoordigen en daarmee de eventueel uiteenlopende visies en belangen die zij belichamen. De interviews zijn face-to-face gehouden en hebben een duur van gemiddeld anderhalf uur in beslag genomen. Alle interviews zijn opgenomen en daarna verwerkt in tekst. De antwoorden zijn hierna geanalyseerd.

Data analyse

Na afloop van de interviews zijn de antwoorden per vraag bijeengebracht en is onderzocht in hoeverre respondenten overeenkomende antwoorden produceerden. De conclusies en aanbevelingen die aan de hand van de antwoorden worden geschreven zijn gebaseerd op voorwaarden waarbij de meerderheid van de respondenten overeenkomende antwoorden gaf.

5. RESULTATEN EN BESPREKING

Hieronder wordt per onderdeel van de operationaliseringstabel de respons geanalyseerd.

5.1 Urgentie

Theoretisch Concept	Variabelen	Definitie	Vraag
Regional Regime theory	Sense of urgency	Gevoel dat samenwerking noodzakelijk is omdat er een gezamenlijke kans en/of dreiging ligt.	<ol style="list-style-type: none"> 1. In hoeverre denkt u dat de <u>deelnemers</u> (hiermee worden zowel de leden als de adviseurs en andere direct betrokkenen bedoeld) van de Twente board het gevoel hebben dat samenwerking noodzakelijk is. (dat niet-meedoen geen optie is) 2. In hoeverre denkt u dat deelnemers gezamenlijke kansen en/of bedreigingen zijn waardoor zij willen samenwerken?

Eerste voorwaarde is dat er een sense of urgency bestaat onder de deelnemers van de samenwerking. Uitgangspunt bij de interviews is de stelling bij deelnemers dat nietsdoen (niet meedoen) geen optie is. Bij zes van de zeven respondenten is overeenstemming over een zekere sense of urgency. De deelnemers zijn zich er allemaal in zekere mate van bewust dat niet-meedoen aan de samenwerking in de Twente board geen optie is. Het gezamenlijke gevoel van urgentie verschilt echter wel per onderwerp dat de board behandelt. Een sense of urgency kan ontstaan uit het zien van een gemeenschappelijke kans dan wel bedreiging. De vraag die gesteld is aan de respondenten in dit kader: In hoeverre werkt de Twente board samen omdat gemeenschappelijke kansen dan wel bedreigingen worden gevoeld? Zowel kansen als bedreigingen worden meerdere malen genoemd: Grootste dreiging die gezien wordt is dat Twente “de boot mist” (2:444) als het gaat om economische vooruitgang. Sinds de metingen in 2005 van Twente Index (2015) komen economische klappen in Twente net iets harder aan en groeit de economie minder snel dan de Nederlandse. Respondenten geven aan dat samenwerking een positieve bijdrage kan leveren aan het oplossen van de dreigingen. Toch wordt meerdere malen gewezen op het gebrek aan sense of urgency bij de achterbannen die worden vertegenwoordigd. Mogelijke reden hiervoor is dat 1) Opbrengsten van regionale samenwerking kunnen moeilijk onomstootbaar worden vastgesteld. Hierdoor worden deze niet (direct) gezien en erkend. Daardoor krijgt 2) het regionaal belang minder prioriteit dan het individueel belang bij zowel bedrijven, onderwijsinstellingen als bepaalde gemeenten.

5.2 Hechtheid netwerken.

Theoretisch Concept	Variabelen	Definitie	Vraag
Regional Regime Theory	Sterke (informele) regionale netwerken	Deelnemers komen informeel samen, deelnemers doen dit op regelmatige basis en op vaste plekken.	<ol style="list-style-type: none"> 1. In hoeverre ontmoeten deelnemers elkaar informeel (buiten de board om?) 2) In hoeverre zijn deze ontmoetingen op vaste basis/periodiek? 3) In hoeverre denkt u dat informele ontmoetingen invloed

			hebben op de sfeer en/of de besluitvorming van de board?
--	--	--	--

De hechtheid van netwerken in de regio is in de gesprekken aan bod geweest in het kader van ontmoetingen van deelnemers met elkaar. Hierin is speciale aandacht besteed aan de mate waarin de ontmoetingen informeel van aard zijn, ervan uitgaande dat informele ontmoetingen het meest bijdragen aan de hechtheid. Het blijkt dat vooral boardleden elkaar veel tegenkomen op uiteenlopende momenten. (5:92) Buiten de reguliere vergaderingen zijn er in de regio tal van netwerk evenementen waar men elkaar treft. (Twente Diner, Military, Haringparty, etc). Dit heeft te maken met de bestuurlijke structuur in Twente die zeer verweven is met elkaar, men spreekt wel van een hoge netwerkdichtheid. Dat leden elkaar veel zien en spreken wordt enerzijds als positief ervaren vanwege de mogelijkheid om snel en gemakkelijk zaken af te stemmen. “Men ontmoet elkaar regelmatig en dat voorziet in een behoefte” (2:154). Toch werkt het volgens sommigen ook inertie en versnippering in de hand. “Het is te gezellig”.(3:298) De inertie zou voortkomen uit het gegeven dat boardleden elkaar ook op andere vlakken professioneel tegenkomen en daardoor op sommige gebieden afhankelijk van elkaar zijn. Een kritische houding kan worden verminderd omdat er ‘kruisbestuiving’ optreedt. Board. “Als jij mij hier dwars zit zit ik jou daar dwars” (7:267) Ook kan het grote aantal netwerkorganisaties in Twente ervoor zorgen dat een eendrachtige en daadkrachtige samenwerking lastig is te bewerkstelligen. Dit heeft invloed gehad op de eenheid en duidelijkheid van verantwoordelijkheden (2:100-112). Het kan dus zo zijn dat een hechte netwerkstructuur niet enkel een voorwaarde is voor goed samenwerken in Twente maar vooral de manier waarop met die hechtheid wordt omgegaan. Met het oog op de interne informele momenten wordt opgemerkt dat het nu geldende aantal van twee informele interne bijeenkomsten per jaar voldoet in een behoefte en een positieve bijdrage levert aan de samenwerking. Verder blijkt er onder deelnemers een groot grijs gebied tussen formele en informele ontmoetingen. Ook al ontmoet men elkaar in informele setting: het belang van de achterban blijft een rol spelen en wat dat betreft worden sommige formele zaken op een informeel moment en in een informele setting ‘afgeregeld’. Het staat vast dat ontmoetingen invloed hebben op het beleid binnen de board maar het is lastig te zeggen waar de grens tussen formeel en informeel ligt.

5.3 Privaat leiderschap

Theoretisch Concept	Variabelen	Definitie	Vraag
	Privaat leiderschap	Bedrijfsleven levert initiatiefnemers, trekkers en verbindende leiders.	<ol style="list-style-type: none"> 1. In hoeverre is het bedrijfsleven ‘in the lead’ binnen de Twente Board? 2. Voor zoverre het bedrijfsleven niet of wel ‘in the lead is’, wat zou daar een verklaring voor kunnen zijn volgens u?

De voorwaarde van privaat leiderschap is een voorwaarde waar niet in voldoende mate aan wordt voldaan. Alle respondenten geven aan dat het bedrijfsleven nog niet in voldoende mate initiatiefnemers, trekkers en verbindende leiders levert. Hoewel blijkt dat men graag een grotere rol van het bedrijfsleven ziet komt regelmatig naar voren dat de concrete invulling hiervan als lastig wordt ervaren. In dit licht wordt genoemd dat het in Twente ontbreekt aan grote richtinggevende bedrijven. In de position paper van de board wordt dit in het regio profiel uitgedrukt als: ‘*Twente kent een mix van industrie, high tech*

mkb en maakindustrie, jonge bedrijvigheid en kennisinstellingen (p.5) Daarnaast komt naar voren dat de vertegenwoordigende instellingen van bedrijven in de board niet zoveel middelen en inzet hebben om zich te committeren aan een breder doel zoals een publieke organisatie deze heeft (1:181). Daarnaast wordt verwezen naar de publieke taak die de overheid heeft om zorg te dragen voor de economie en die ontbreekt bij het bedrijfsleven. De laatste partij zou meer verantwoordelijkheid moeten gaan voelen, maar ook hierbij is de invulling lastig. ‘Bedrijven in Twente zijn erg met zichzelf bezig’ (7:276) “Als het gaat om financiering van plannen richt de blik van boardleden zich in eerste instantie meestal op de provincie of regio, die ook het overgrote deel van de middelen bijdraagt”. (2:408) Ook wordt de structuur van de board zoals die ooit is geïnitieerd genoemd als factor. “Er is voor gekozen om het zo te doen”(1:178). Dit verwijst naar het feit dat er geen ‘captains of industry’ plaatsnemen in de board maar vertegenwoordigers van bedrijfsorganisaties. In dit kader speelt op dit moment bij de board een interne discussie in hoeverre bedrijfsleven beter kan worden vertegenwoordigd. Het wordt als uitdaging gezien om van de verschillende belangen een goede mix te maken “zodat overheden en bedrijven ‘het maatschappelijke belang samen dragen” (2:805). De voorzitter van de board op dit moment, is wel afkomstig uit het bedrijfsleven, hier is ook nadrukkelijk voor gekozen.

5.4 Maatschappelijke betrokkenheid

Theoretisch Concept	Variabelen	Definitie	Vraag
	Maatschappelijke betrokkenheid	Politieke partijen, belangengroepen en andere maatschappelijke organisaties zijn op enige manier betrokken.	<ol style="list-style-type: none"> 1. In hoeverre denkt u dat politieke partijen in Twente weten dat de Twente board bestaat? 2. In hoeverre denkt u dat ze ook op de hoogte zijn van wat de Twente Board doet? 3. In hoeverre is de Twente Board bekend bij andere belangengroepen en maatschappelijke organisaties? (Denk hierbij aan organisaties die niet direct verbonden zijn met de Twente Board, (zoals werknemersorganisaties, de plaatselijke/regionale pers)

In de interviews is deze voorwaarde geoperationaliseerd in enkele delen. Maatschappelijke betrokkenheid is hierbij verdeeld in betrokkenheid van politieke partijen enerzijds en betrokkenheid van maatschappelijke organisaties die niet direct verbonden zijn met de Twente Board anderzijds. Hoofdonderdeel bij betrokkenheid is ten eerste de naamsbekendheid in de Twentse gemeentelijke politiek. De tweede stap is het kennen van de bezigheden van de Twente Board. Beginnend met de naamsbekendheid is de tendens dat alle praktisch Twentse raadsleden en wethouders weten van het bestaan van de Board. Als daarna wordt doorgevraagd of politici ook bekend zijn met de bezigheden van de Twente Board is het antwoord anders. De Twentse politiek is gedeeltelijk betrokken bij de Board. Als mogelijke oorzaken wordt de tegenstelling stad-platteland omschreven als een factor waarbij “de kleinere gemeenten, meer in de uithoeken van de regio minder betrokken zijn” (6:211). Ook wordt aangegeven dat een deel van de gemeentelijke bestuurders “vooral redeneren vanuit hun eigen opdracht” (7:330). Van Erk (2016) schreef een rapport over economic boards in Nederland. In drie verschillende regio’s met verschillende boards stelde hij aan fractievoorzitters vragen. Bij de Twente Board zijn 99 fractievoorzitters benaderd, waarvan 24 respondenten reageerden (24,4%). Hieruit bleek dat een deel van de respondenten zich niet genoeg geïnformeerd voelt over waaruit een de board precies bestaat en wat de bezigheden zijn. De transparantie moet beter (p.25). Ook blijkt dat de fractievoorzitters vooral

een kaderstellende of controlerende rol zien voor raden in de regio. De vraag over bekendheid bij andere belangengroepen is geoperationaliseerd in ‘Organisaties die niet direct verbonden maar wel betrokken zijn bij de Twente Board’. Antwoorden op deze vraag verschilden in zoverre dat ervoor gekozen is dit onderdeel hier verder niet te behandelen.

5.5 Rol en verhoudingen Regio Twente

Theoretisch Concept	Variabelen	Definitie	Vraag
	Overkoepelend regionaal bestuur	Er is een regionaal overkoepelend bestuur dat afspraken kan maken met bedrijven, instellingen en maatschappelijke partners	1) Hoe verhouden de Board en de Regio Twente zich tot elkaar in hun rol?

Bij deze voorwaarde gaat het om een regionaal bestuur dat afspraken kan maken met bedrijven en andere instellingen. Nu wordt er in Twente in zekere mate voldaan aan die eis omdat de Regio Twente bestaat. Toch is het takenpakket van dit bestuur sinds januari 2015 verkleind. Oorzaak hiervoor is de afschaffing van de Wet Gemeenschappelijke regelingen plus of WGR+ (2015) die de regio een aantal formele taken gaf. Onder meer de verantwoordelijkheid voor de regionale economie is hierin van de regio teruggevloeid naar de provincie. De voorwaarde dat er voor een goede regionale economische samenwerking een regionaal bestuur moet zijn is in dit onderzoek verder op ingegaan door te vragen naar de verhouding tussen de Regio en de Board. Opvallend is dat resultaten op deze vraag erg uiteenlopen. Er wordt door sommigen gezegd dat de regio Twente belangrijk is voor het welslagen van de samenwerking en door anderen dat het hebben van een regionaal overkoepelend bestuur niet een voorwaarde is voor economische samenwerking in deze setting. De verandering van rol die de regio Twente heeft ondergaan sinds afschaffing van de wgr+ is vermoedelijk de belangrijkste recente ontwikkeling voor de Twente Board. Het betekent dat de regio niet meer verplicht is om samen te werken, maar dat samenwerking op een vrijwillige basis plaatsvindt. Dit wordt ook wel de ‘coalition of the willing’ genoemd. Reacties op deze ontwikkeling zijn uiteenlopend. Sommige respondenten geven aan dat een dergelijke coalitie niet krachtig is omdat samenwerking dan een soort ‘lusten zonder lasten’ verhaal wordt wat niet zou werken. Anderen geven aan dat het weghalen van samenwerkingsplicht juist een impuls geeft aan de snelheid omdat er nu niet meer “hoeft te worden gewacht totdat het laatste schaap de dam over is” (6:280). Algehele indruk is dat de invloed van het wegvallen van de Wgr status op de verhouding tussen regio met de board nog niet duidelijk is.

5.6 Gelijkwaardigheid deelnemers aan tafel

Theoretisch Concept	Variabelen	Definitie	Vraag
Collaborative governance	Gelijkwaardigheid betrokkenen op gebied macht en middelen	Deelnemers aan tafel zijn gelijkwaardig aan elkaar in macht en middelen. Ze hebben evenveel ‘te zeggen’ en evenveel middelen om bij te dragen. Zowel financieel als niet-financieel	<ol style="list-style-type: none"> 1. In hoeverre heeft iedere organisatie die meedoet in de Twente Board een gelijkwaardige invloed op de besluitvorming? 2. In hoeverre hebben leden van de Twente board evenveel macht en middelen bij te dragen? 3. In zoverre er gelijkwaardigheid/geen

			gelijkwaardigheid is, wat denkt u dat verklaringen hiervoor zijn?
--	--	--	---

De gelijkwaardigheid van de personen aan tafel in de Twente Board wordt gezien en bevestigd. “Iedereen krijgt de kans om z’n verhaal te doen en daar wordt ook naar geluisterd”(2:374). In bijeenkomsten heerst er gelijkwaardigheid in de board. Dit komt ook omdat leden van de board vaak een bepaalde staat van dienst, achterban en persoonlijkheid hebben die wordt erkend. (4:508) Kijken we echter naar de gelijkwaardigheid van bijdrage in de board zien we dat deze een stuk minder aanwezig is. Als we het hebben over macht en middelen en invloed brengen de Provincie en de regio Twente verreweg de meeste middelen in, zowel financieel als met mankracht. Daarnaast hebben de onderwijsinstellingen vaak ook financieel middelen en een uitvoeringsorganisatie achter de hand om in te zetten waar nodig. De bedrijfsorganisaties die participeren in de board hebben dit duidelijk minder. Dit heeft mede te maken met de structuur van deze organisaties en hun achterban. De organisaties hebben een andere structuur waardoor de slagkracht en de uitvoeringskracht van de ondernemers beperkt is. Hoewel er dus weinig twijfel is over de gelijkwaardigheid van personen in de board zijn er wel duidelijke verschillen te zien in de inzet en financiële middelen die bijgedragen (kunnen) worden vanuit iedere organisatie op zich. Het wordt algemeen als wens gezien de inzet gelijkmatiger te laten zijn.

In dit licht wordt er gemeend dat “het te weinig commitment willen afgeven aan de gezamenlijkheid” (2:410) een grote rol speelt in de verschillen van financiële en niet-financiële bijdrage. Suggestie is dat dit gebrek aan commitment cultureel is bepaald door het credo: ‘Kiek’n wa’t wordt’: het Twentse equivalent van de kat uit de boom kijken. Er wordt in de interviews erkend dat bedrijven in Twente niet voldoende georganiseerd zijn (3:501), waardoor het ook lastiger is een gezamenlijke inzet te doen in de board ten behoeve van de regio. Er zou een afwachtende houding zijn waarin wordt gekeken naar de overheid als enige investeerder in de regionale economie (2:216). Om de gelijkwaardigheid te vergroten zouden bedrijven meer bij moeten dragen maar de invulling van de bijdrage blijkt een lastig punt. In dit licht wordt genoemd “Als je snelheid van handelen wilt moet de overheid financieren”. (3:480) Voor wat betreft de verhoudingen onderling geven alle respondenten aan dat er in de board evenveel invloed op de besluitvorming is. Er is echter sprake van een scheve verhouding op niveau van de deelnemende organisaties. Er is dus in zoverre sprake van gelijkwaardigheid in macht en middelen dat deelnemende personen namens hun organisatie allemaal vergelijkbare inbreng hebben maar als het op middelen aankomt spelen de provincie en de regio een grotere rol dan de andere partijen en hebben de deelnemende bedrijfsorganisaties de minste middelen, zowel financieel als niet-financieel.

5.7 Wederzijdse afhankelijkheid & Solidariteit

Theoretisch Concept	variabelen	definitie	Vraag
Collaborative governance	Noodzaak om deel te nemen aan het besluitvormingsproces	Er heerst gevoel van wederzijdse afhankelijkheid → In de board kunnen we niet zonder elkaar. en solidariteit. → In de board komen we voor elkaar op.	1. In hoeverre denkt u dat deelnemers van de Twente Board zich wederzijdse afhankelijk van elkaar voelen? In hoeverre Kunnen boardleden zonder elkaar samenwerken?

			2. In hoeverre zijn deelnemers solidair met elkaar? Komen ze voor elkaars belangen op?
--	--	--	--

In dit onderdeel is gevraagd hoeverre er gevoelens van wederzijdse afhankelijkheid en solidariteit aanwezig zijn binnen de Twente board in het kader van de noodzaak om deel te nemen. De meeste respondenten geven aan dat deze gevoelens in enige mate aanwezig en groeiende zijn, maar dat er op dit vlak nog wel ruimte voor verbetering is. Een groeiende sense of urgency en hechtheid van netwerken in Twente komen terug als zaken die de wederzijdse afhankelijkheid en solidariteit beïnvloeden; “Ze komen nu meer dan eerst voor elkaar belangen op, maar het kan beter” (2:460) “Er is het besef ontstaan van ja als we het nu niet doen dan missen we de boot” (1:445) en; “Boardleden komen elkaar op andere momenten tegen dat ze elkaar nodig hebben” (6:356). Ook zijn er gedurende het bestaan van de board enkele wisselingen van posities geweest waardoor “Je een andere dynamiek krijgt” (2:437). Toch zou het zwaartepunt in de verantwoordingskosten meer bij de overheden liggen waar dat bij de andere partijen niet zo is. (1:348).

Dat er nog ruimte is voor verbetering wordt ook genoemd; “Het gemeenschappelijke belang prevaleert nog niet boven het eigenbelang” (7:493).. Toch is de “teamgeest zich wel aan het ontwikkelen” (4:564). Hieruit kunnen we afleiden dat men een stijgende lijn ziet in de voorwaarde van wederzijdse afhankelijkheid en solidariteit. Ook volgt uit de interviews dat een zekere mate van collegialiteit en loyaliteit naar elkaar bestaat. (6:422)(4:614).

5.8 Eerdere samenwerking

Theoretisch Concept	variabelen	definitie	Vragen
Collaborative governance	Ervaringen met samenwerking of conflict	Deelnemers hebben wellicht eerder samengewerkt: Dit kan een succesvolle of een minder succesvolle samenwerking zijn geweest en dat kan invloed hebben op de samenwerking binnen board.	<ol style="list-style-type: none"> 1. In hoeverre hebben deelnemers van de Twente Board al eerder buiten de Board met elkaar samengewerkt? 2. (Als er eerder is samengewerkt) Hoe zou u die samenwerking kwalificeren? 3. Zijn er, voor zover u weet deelnemers die buiten de board, bijvoorbeeld in hun vorige samenwerking, conflicten hebben gehad? 4. Zijn er deelnemers die in de board samenwerking conflicten hebben gekend of kennen? 5. Zo ja, in hoeverre heeft dit invloed op de samenwerking in de Board?

			6. In hoeverre is er een vaste manier waarop eventuele conflicten worden opgelost binnen de Twente Board?
--	--	--	---

Het onderdeel over (eerdere) samenwerking richt zich op de eventuele conflicten die er zijn voorgevallen en op een kwalificatie van samenwerkingsvormen die er al vóór de board waren. Met de netwerkdichtheid zoals die in Twente wordt ervaren is de kans ook aanwezig dat deelnemers van de Twente Board elkaar al uit eerder of gelijktijdig opererende gremia of organisaties kennen; De geschiedenis van de Twente Board en vergelijkbare samenwerkingsconstructies gaat terug tot rond het jaar 2009. Er zijn echter sindsdien, en zeker de afgelopen twee jaar veel wisselingen geweest in de samenstelling. Zo zijn in relatief hoog tempo de voorzitter van de board, de voorzitter van de Regio en de voorzitter van het CvB Universiteit Twente gewisseld. De meeste leden nemen pas sinds enkele jaren plaats en kennen elkaar nauwelijks of niet uit eerdere gremia waardoor oud zeer ook moeilijk weer naar boven kan komen. Men heeft eensgezind in de indruk dat er nu geen conflicten spelen. Als redenen voor het ontbreken van conflicten wordt naast het ontbreken van oud zeer ook genoemd dat conflicten worden gemeden. “niet op de man maar op de bal” (6:416). Los van de collegialiteit die min of meer aanwezig is word er ook gesuggereerd dat de board misschien iets te conflict mijndend is. Men zou elkaar minder kritisch bejegenen als er sprake is van een persoonlijke band (7:260). Er is geen vaste manier waarop eventuele conflicten worden opgelost maar in het geval dat zich dit voordoet wordt de voorzitter gezien als de aangewezen persoon die dit oplost (1:433), (4:681).

5.9 Ondersteunend leiderschap board

Theoretisch Concept	variabelen	definitie	Vragen
Collaborative governance	Bemiddelend en/of sturend leiderschap aanwezig	Inhoud en vorm van voorzitterschap: Meer sturend of meer bemiddelend	1. In hoeverre hebben de vorm en inhoud van voorzitterschap invloed op de samenwerking?

Respondenten zijn gevraagd naar de vorm en inhoud van het leiderschap van de board. In het algemeen is men er tevreden mee dat iemand uit het bedrijfsleven het voorzitterschap op zich neemt (2:539). Dat iemand met die afkomst is gezocht komt voort uit het idee dat “anders de bedrijven het een politiek praatclubje vinden en niet mee gaan doen” (2:539-547). Het lijkt erop dat de voorzittersrol binnen de Twente board meer een bemiddelende dan een krachtige is. In hoeverre de invulling van het voorzitterschap sturend kan of moet zijn verschilt men erg van mening. Voor wat betreft de rol naar buiten wordt soms een vergelijking met de regio Brainport Eindhoven getrokken. Daar treedt de burgemeester van de grootste stad op ook als boegbeeld van de regio terwijl deze rollen in Twente zijn verdeeld. Als vergelijking: in de regio Eindhoven is de burgemeester van Eindhoven ook voorzitter van de Board. Het lijkt erop dat in Twente een dergelijk leiderschap zoals in Eindhoven niet van de grond komt omdat er geen “natuurlijke positie is” en mocht die er zijn “men het elkaar niet gunt”. (1:453) Reden hiervoor zou kunnen zijn dat andere grote steden huiverig zijn voor een verlies aan invloed. Hiernaast bestaat ook het bedrijfsleven in Twente voor meer dan negentig procent uit midden- en kleinbedrijven. Dit impliceert dat er geen grote multinational vergelijkbaar met Philips of ASML is in Twente die een natuurlijke leidende regionale positie heeft. Mocht het wel worden gegund is de vraag of één boegbeeld zou werken: “Zodra de burgemeester van Enschede te veel invloed opeist organiseer je tegenkracht”. (1:453-454) De voorzittersrol hoeft dus niet per definitie ook een regionale leidersrol te zijn. Wel wordt aangegeven dat een voorzitter van de board méér zou moeten zijn dan alleen technisch voorzitter. (7:554), (6:446-457) Het gaat in die zin meer om het ‘gezicht’ dan om de ‘leider’.

5.10 Openheid board

Theoretisch Concept	variabelen	definitie	Vragen
Collaborative Governance	Openheid besluitvorming	Alle belanghebbenden zijn voldoende vertegenwoordigd. Ook de 'moeilijkere' belanghebbenden	<ul style="list-style-type: none"> • (Op welke manier worden leden voor de Twente board voorgedragen?) • In hoeverre representeert de board alle belanghebbende organisaties bij economische samenwerking in Twente? • In hoeverre zijn er belanghebbende organisaties die niet aan tafel zitten in de board? • (als er belanghebbende organisaties niet aan tafel zitten) Wat is de reden daarvoor?

Iedereen wier belang redelijkerwijs wordt beïnvloedt door de bezigheden van de Twente Board, zou de kans moeten hebben om te participeren, ook de 'moeilijkere' deelnemers. Om na te gaan in hoeverre de board alle belanghebbenden invloed hebben en toe kunnen treden tot de board is gevraagd naar de samenstelling van de board. De samenstelling komt voort uit meerdere processen maar vooral de agenda die door Draijer (2014) is gevormd en de daaruit voortkomende aanbevelingen voor de richting waarin de Twentse economie moet worden gestuurd. (4:732-743) In dit kader wordt aangegeven dat er in de board "geen secondanten moeten komen". Ook wordt benadrukt dat iedereen in principe meedoet, maar dat het allemaal wel moet passen in het kader dat gesteld is door de relevante rapporten van Draijer, (2014) & Wientjes, (2014): Deze rapporten concluderen dat dat Twente moet inzetten op HTSM als zijnde de meest 'kansrijke propositie'. Organisaties die voor natuur- en toeristenbelangen opkomen zouden wat dat betreft niet passen in de board omdat hun doelstellingen niet direct worden geassocieerd met de board doelstellingen. Daarnaast is het deelnemen ook gebaat bij 'kruisbestuiving' van functies (5:338-342). Dit impliceert de eis aan deelnemers dat zij zich op meer gebieden en in meer netwerken bewegen dan alleen hun eigen werkgebied Er speelt op dit moment een denkproces omtrent het uitnodigen van meer ondernemers die ook echt baat hebben bij een goede samenwerking in Twente. Sommige respondenten geven aan dat er meer directeuren van bedrijven in de board zouden mogen.

5.11 Exclusiviteit board

Theoretisch Concept	variabelen	definitie	Vragen
Collaborative governance	Exclusiviteit besluitvorming	Er is naast de Twente Board geen vergelijkbaar besluitvormingsplatform	1. In hoeverre zijn er nu in Twente organisaties die taken van de Twente board ook zouden kunnen uitvoeren?

			2. In hoeverre zijn er organisaties die dit al doen?
--	--	--	--

Hoewel de Twente Board agenderend werkt en niet besluitvormend is de vraag omtrent exclusiviteit toch van belang geacht. Dit met de aanname dat een board meer invloed kan hebben als zij op zichzelf staat en niet overleg hoeft te plegen met een vergelijkbare organisatie. Voorheen waren er zowel een strategic als een industrial board. Deze zijn vanwege efficiëntieverhoging samengevoegd. In dit kader is gevraagd in hoeverre er in de regio andere organisaties de taken van de Twente Board zouden kunnen uitvoeren en in hoeverre dat op dit moment gebeurt. Het blijkt dat de vorm en inhoud van de Twente board niet lijkt op de vorm en inhoud zoals die door andere organisaties worden belichaamd op dit moment. Wel kunnen onderdelen ervan over worden genomen door andere organisaties. Mocht samenwerking in de board vastlopen dan kunnen zaken buiten de board om geregeld worden. Denk hierbij aan provincie en regio Twente, die een economische agenda kunnen opzetten. In dit geval ontbreken de partners die bij de board wel aan tafel zitten. Het overnemen van bepaalde taken van de board door andere organisaties is een situatie die niet als een wenselijke wordt gezien (2:671-676).

5.12 Vertrouwen, betrokkenheid en uitkomsten proces

Theoretisch Concept	variabelen	definitie	Vragen
	Vertrouwen, betrokkenheid en uitkomsten proces	Kwaliteit persoonlijke contacten, vieren successen, samenwerking zonder vrijblijvend karakter	<ol style="list-style-type: none"> 1. In hoeverre worden tussentijdse successen gevierd binnen Twente Board? 2. In hoeverre worden deze successen openbaar gemaakt? 3. In hoeverre zien leden de samenwerking als vrijblijvend?

Voor wat betreft het vieren van successen wordt door de meeste respondenten aangegeven dat er intern in zoverre successen gevierd worden dat men daar min of meer tevreden over is. Waar de nadruk meer op ligt qua verbetering is het communiceren van dat succes naar de buitenwereld. Resultaten die de Twente board bereikt zijn niet altijd direct te correleren met een inzet die door de board wordt gepleegd. In die zin zijn successen moeilijk grijpbaar. Toch wordt meerdere malen benadrukt dat er te weinig inzet is op de 'branding' van de regio en de board. Het gevoel dat er resultaat wordt gemaakt zou beter moeten worden uitgedragen (7:775). Over de vrijblijvendheid zijn de reacties gemengd. Hierin komt een verschil in verantwoording tussen overheids- en bedrijfsinstellingen terug. Er wordt gesuggereerd dat overheden meer moeten verantwoorden als het gaat om economische ontwikkeling in een regio, waardoor overheden meer belang hebben bij samenwerking met structureel karakter dan ondernemersorganisaties.

5.13 Kosten financieel en belangentegenstellingen

Theoretisch Concept	variabelen	definitie	Vragen
Institutional collective action Theory	Kosten en baten van samenwerking	Samenwerking kan pas werken als de baten hoger zijn dan de kosten.	<ol style="list-style-type: none"> 1. In hoeverre denkt u dat Twente Board geld opbrengt? 2. In hoeverre denkt u dat de Twente Board geld kost? 3. In hoeverre hebben alle deelnemers hetzelfde belang? 4. in hoeverre hebben deelnemers tegengestelde belangen?

Bij deze vragen ligt de kern in de kosten en baten, waarbij de voorwaarden zijn dat baten hoger zijn dan kosten en dat alle deelnemers voor zover mogelijk hetzelfde belang nastreven. Ten eerste blijkt dat bij de kosten en baten de perceptie van deelnemers erg verschilt. Eventuele oorzaak hiervoor ligt in de moeilijkheid absoluut te bepalen hoeveel geld de inzet van de board en alle deelnemers opbrengt. Deze moeilijkheid is terug te zien in de antwoorden op de vragen in hoeverre de board geld opbrengt: Deze fluctueren van: “Het is een praatclub en daar komt geen geld uit” (2:732-735). naar “De Board brengt indirect geld op” (5:802). Ook komt meerdere malen naar voren dat de Twente Board misschien niet expliciet geld opbrengt, maar veel kosten bespaart die anders wél waren gemaakt. Deze ‘opbrengsten’ zijn lastig eenduidig te expliciteren want de board maakt veel gebruik van reeds bestaande structuren in de regio waarbij de kosten relatief gezien laag liggen maar niet bekend is welk deel van eventuele opbrengsten op conto van (welk deel van) de board kan worden geschreven. De board heeft vijf actielijnen waar op iedere lijn een deel van de leden inzet pleegt. Enkel het secretariaat van drie personen wordt betaald, voor de rest krijgen boardleden geen vergoeding: dat “bespaart in de kosten” (2:759).

Voor wat betreft de voorwaarde dat alle deelnemers hetzelfde belang nastreven is in de gesprekken de focus gelegd op belangen tegenstellingen. Expliciete tegenstellingen komen voornamelijk voor tussen de overheids- en ondernemers instellingen. Voor wat betreft financiering zouden de overheden vinden dat het bedrijfsleven collectief moet bijdragen terwijl ondernemers instellingen dit zouden zien als taak van de overheid. Als eventuele oorzaak kan hierbij kan genoemd worden dat het maatschappelijk belang nu eenmaal niet de ‘core business’ is van bedrijven en bedrijfsorganisaties en deze taken wel officieel liggen bij de overheid. Verder komen tegenstellingen tussen de veertien gemeenten van de regio Twente aan bod. Aangezien de regio Twente voor een groot deel bepalend is voor de inzet van de Twente Board is het van belang dat de verschillende gemeenten op één lijn zitten. Dit is in de huidige situatie niet het geval in Twente, omdat er verschillen in visie bestaan over de keuzes omtrent financiële bijdrage van gemeenten (5:775-778) (1:760-766).

Toch worden belangentegenstellingen niet gezien als fnuikend. “De fundamentele driver in de board is hetzelfde met een gezonde dosis eigenbelang”(4:910-915) en “Er zijn wel belangen die op een ander niveau zitten, maar die zijn niet tegenstrijdig, per se” (1:756).

5.14 Transactiekosten

Theoretisch Concept	variabelen	definitie	Vragen
Institutional Collective Action		<u>Informatie/collaboratiekosten</u> (Samenkomen, weten wat er besloten moet worden, waarover het gaat) <u>Onderhandelings- en verdelingskosten</u> (tijd en ruimte voor ieder om standpunt kenbaar te maken en te onderhandelen) <u>Handhavings- en bewakingskosten</u> (Tijd en moeite nodig om afspraken te handhaven)	Er zijn verschillende andere soorten kosten te onderscheiden bij samenwerking. 1. In hoeverre zijn de genoemde kosten relevant voor de Twente Board?

Voor wat betreft de verschillende transactiekosten is gevraagd naar de relevantie van iedere soort in de board. Hieruit komt voort dat het zwaartepunt van de transactiekosten ligt bij de handhaving/bewakingskosten. Het is relatief moeilijk om gemaakte afspraken te handhaven. De meeste respondenten geven aan hierin uitdaging te zien. Mogelijke oorzaken zijn ten eerste de frictie die ontstaat bij boardleden tussen de werklust van de board en werklust van reguliere baan. "Als er echt iets moet gebeuren kost dat tijd die ze niet meer kunnen besteden aan hun eigen taak" (2:847) en; "Men doet het erbij" (6:665). Hierbij komt wederom het verschil in uitvoeringskracht tussen overheids- en ondernemersorganisaties boven als factor van belang. Overheidsorganisaties hebben de beschikking over meer uitvoeringskracht dan de ondernemersorganisaties. Verder wordt de hoogte van informatie- en collaboratiekosten verschillend ervaren. Vanuit provinciaal oogpunt kunnen collaboratiekosten bijvoorbeeld hoger worden ervaren in verband met het praktische feit dat samenkomsten altijd in Twente plaatsvinden terwijl het provinciehuis in Zwolle staat. Ook zijn er verschillen in werklust voor wat betreft het lezen van stukken en de moeite die het kost om samen te komen.

5.15 Aanvullingen/opmerkingen

Theoretisch Concept	variabelen	definitie	Vragen
Institutional Collective Action			<ul style="list-style-type: none"> Zijn er nog andere zaken die volgens u invloed hebben op de samenwerking binnen de Twente Board en die we nog niet hebben besproken?

Er wordt opgemerkt dat de verdeeldheid tussen gemeentes erg groot is in Twente. Hierin word ook gezien op cultureel bepaalde verschillen in Twente. Het is dan ook van groot belang om hier eenheid in te kweken. Respondent vijf sluit hierop aan door op te merken dat de hoogte van de investeringen door gemeenten in Twente te laag zijn: "Als je kijkt naar wat voor budget hier is, en als daar al niet eens commitment over is: Dan lijkt het me verstandig om gewoon te kijken wat realistisch is" (5:869-870). Dit komt wederom voort uit een gebrek aan "eenheid en saamhorigheid in Twente". (7:372) "Er wordt nog te veel naar binnengekeken en we zijn onvoldoende in staat om onszelf te verhouden met anderen" (7:858-859). Verder komt naar voren dat de externe profilering van groot belang is voor een effectievere samenwerking. "Het helpt je naar binnen toe als je een positie hebt in Den Haag, Brussel..." Tot slot wordt de invloed van landelijk beleid op de board en de regio aangehaald. "We zeggen nog steeds dat we met de kenniseconomie ons geld willen verdienen, maar vervolgens er alleen maar wordt bezuinigd." (7:868)

6. Conclusies en nabeschuiving

Beperkingen van het onderzoek.

Ten eerste wordt in dit onderzoek één specifieke situatie in een specifiek tijdsgewricht onderzocht. Het onderzoek heeft daarom enkel indicatieve resultaten voor de Twente board. Daarnaast zijn de resultaten niet vergeleken met een brede poel aan eerder onderzoek. Hoewel de resultaten informatief kunnen zijn voor stakeholders en beleidsmakers in andere Nederlandse regio's, moet worden benadrukt dat regio's en boards in vele opzichten van elkaar verschillen en de resultaten niet direct toegepast kunnen worden op andere situaties zonder aandacht voor deze verschillen. Ten tweede is het mogelijk dat de interviewer vooringenomen was op bepaalde onderwerpen. Alleen de interviewer heeft controle gehad op de manier waarop de vragen zijn gesteld en welke onderwerpen daarin de nadruk hebben gehad. Het is daarom mogelijk dat belangrijke factoren niet zijn meegenomen in het onderzoek en de daaruit voortkomende conclusies en aanbevelingen.

In mei en juni 2016 zijn de interviews zoals gepland ondernomen. Meerdere definities en vragen uit de operationaliseringstabel zijn tussen de interviews aangepast. Zo is de definitie van het onderwerp leiderschap aangepast omdat het lastig bleek respondenten een vraag te stellen waarbij een duidelijk gebied werd afgebakend. In dit onderzoek is in de bijlage de laatste versie van de tabel opgenomen. Ook zijn niet alle respondenten in staat geweest op elke vraag te antwoorden vanwege het feit dat ondersteuners niet dezelfde kennis hebben van de board als de boardleden zelf. Het bleek ten slotte enkele keren een lastige opgave om als interviewer zonder vooringenomenheid de vragen te stellen. Dit werd ook in de hand gewerkt omdat sommige vragen, zoals die over leiderschap, te veel eigen interpretatie in de hand werkten bij de geïnterviewden waardoor soms door de interviewer een voorbeeld ter illustratie moest worden gegeven. Aangezien het geven van deze voorbeelden altijd aan eigen visie onderhevig is zal op sommige momenten sturing hebben plaatsgevonden. Bij de vraag over betrokkenheid van 'andere maatschappelijke organisaties' zijn de plaatselijke politiek en media bijvoorbeeld het meest besproken, terwijl andere maatschappelijke organisaties misschien minder aan bod zijn gekomen. Hoewel dit zeker invloed heeft gehad op de resultaten is er tegelijkertijd voor gewaakt door steeds respondenten te vragen naar eigen voorbeelden om hun standpunten te beargumenteren. Hieronder zullen de hoofd- en deelvragen worden beantwoord.

Hoofdvraag: In hoeverre wordt er in de Twente Board voldaan aan voorwaarden voor economische regionale samenwerking?

Deelvraag I: Welke theorieën die economische samenwerking verklaren zijn van toepassing op de Twente Board?

De transactiekosten die gepaard gaan bij consensus-georiënteerde besluitvorming vormen de basis van de institutional collective-action theorie van Olson (1965). Deze theorie bouwt voort op de rationele keuze theorie en de transactiekosten theorie waarbij samenwerking mogelijk wordt geacht als de baten hoger zijn dan de kosten. Deze theorie geldt als toepasselijk in zoverre dat de kosten en afwegingen die invloed hebben op de motivatie om deel te nemen aan een samenwerkingsverband ook spelen bij het wel of niet deelnemen aan de Twente board.

De collaborative governance theorie is van toepassing omdat zij zich richt op 'de formele besluitvormingsarrangementen van overheden en andere organisaties die gericht zijn op het bereiken van overeenstemming over beleidsprogramma's en de uitvoering ervan'. Omdat de Twente board geen officiële rechten en plichten heeft laten vastleggen, kan betwijfeld worden in hoeverre zij een 'formeel besluitvormingsarrangement is'. Toch is deze theorie van toepassing geacht in zoverre dat de board overeenstemming probeert te bereiken over beleidsprogramma's en de uitvoering ervan.

De regional regime theorie is van toepassing omdat de belangrijkste aspecten eruit van toepassing zijn op de board: 1) De board is een informeel maar relatief stabiele groep met toegang tot institutionele bronnen die ervoor zorgen dat er een duurzame rol in het maken van beleidsbeslissingen is. Daarnaast

is de samenwerking niet alleen gefaciliteerd door formele instituties maar ook door informele netwerken. 2) Ook is de board een voorbeeld van een organisatie die de scheiding tussen publieke en private instellingen probeert te overbruggen. 3) De samenwerking wordt niet gezien als gegeven maar als een doel dat bereikt moet worden. 4) De board is een relatief stabiel arrangement en er komen enkele overheden bij elkaar. 5) Verschillende beleidsagenda's kunnen in de board worden geïdentificeerd. Deze worden beïnvloed door de deelnemers in de coalitie en de bronnen waar zij uit putten. (Stone, 1993).

Deelvraag II: Wat zijn volgens deze theorieën voorwaarden voor economische samenwerking?

Hieronder zijn per theorie de voorwaarden geformuleerd. (zie ook bijlage 1)

Regional Regime Theory

- 1) **Er is een samenwerkingsmodus tussen de leden van het overleg**
Er is een gevoel onder deelnemers dat samenwerking noodzakelijk is. Dit komt voort uit een gezamenlijke kans of een gezamenlijk risico
- 2) **Er is sprake van sterke regionale maatschappelijke netwerken**
Men komt elkaar ook buiten de TB regelmatig informeel tegen. Netwerken overlappen elkaar.
- 3) **Het bedrijfsleven stelt zich op als initiatiefnemer in het overleg.**
Bedrijfsleven levert initiatiefnemers, trekkers en verbindende leiders.
- 4) **Maatschappelijke betrokkenheid**
Politieke partijen, belangengroepen en andere organisaties zijn op enige manier betrokken.
- 5) **Er is een regionaal bestuur dat in staat is om afspraken te maken met bedrijven, instellingen en maatschappelijke partners.**
De Regio Twente is in staat besluiten te maken en werkt samen of heeft invloed op de Twente Board.

Collaborative Governance Theory

- 1) **Gelijkwaardigheid betrokkenen op het gebied van macht en middelen**
Verdeling van macht en middelen is gelijk, iedere stem telt even zwaar.
- 2) **Noodzaak om deel te nemen aan het besluitvormingsproces**
Deelnemers voelen wederzijdse afhankelijkheid, lotsverbondenheid en ze zijn solidair met elkaar. Deelnemers voelen interne en externe druk om mee te doen in de TB.
- 3) **Ervaring met samenwerking/conflicten**
Deelnemers hebben in het verleden met elkaar geen conflicten gehad en als ze eerder hebben samengewerkt is die samenwerking naar wens verlopen.
Als er conflicten optreden in de board worden die op vaste wijze opgelost.
- 4) **Ondersteunend leiderschap**
Er wordt vorm en inhoud van aan leiderschap gegeven in de board.
- 5) **Openheid besluitvorming**
Alle belanghebbende instanties zitten om tafel. Ook de 'moeilijkere' typen.
- 6) **Exclusiviteit Besluitvorming**
Er is naast de Twente Board geen vergelijkbaar besluitvormingsplatform.
- 7) **Vieren Successen**
Tussentijdse successen worden gevierd en zowel intern als extern bekendgemaakt.
- 8) **Niet-vrijblijvend**
Deelnemers ervaren hun deelname niet als vrijblijvend.

Institutional Collective Action Theory

1) Samenwerking levert meer baten dan kosten op

De baten van de samenwerking zijn hoger dan de kosten

2) Transactiekosten

Transactiekosten zijn er in zoverre dat samenwerking niet wordt ondermijnd.

Deelvraag III: In hoeverre voldoet de economic board van Twente aan deze voorwaarden?

Hieronder worden conclusies gedaan. Deze punten vormen ook de kern van de wetenschappelijke- en beleidsaanbevelingen die hierna zullen worden gedaan.

- 1) Er wordt bij de deelnemers in enige mate urgentie gevoeld om samen te werken in de board. Men ziet samenwerking in Twente in zekere mate als noodzakelijk om bepaalde dreigingen het hoofd te bieden en ook om bepaalde kansen te kunnen benutten.
- 2) Er is in zekere mate sprake van een hecht netwerk in de Twente board. Dit wil zeggen dat er in enige mate voldaan wordt aan de voorwaarde dat deelnemers regelmatig informeel samenkomen. Deelnemers geven aan dat deze samenkomsten over het algemeen een positieve invloed hebben op de samenwerking, maar dat te veel samenkomen ook de effectiviteit kan remmen omdat de wederzijdse afhankelijkheid groot is.
- 3) Ondernemers zijn in de Twente Board niet genoeg 'in the lead'. 'Captains of industry' leveren niet in voldoende mate de trekkers, verbinders en inspirerende leiders binnen de Twente Board. Redenen hiervoor zijn uiteenlopend.
- 4) Er heerst binnen de board een zeker gevoel van gelijkwaardigheid, wederzijdse afhankelijkheid en solidariteit.
- 5) Bijdrage aan inzet is niet gelijk verdeeld tussen deelnemende organisatiegroepen. Overheden dragen meer financiële middelen en meer inzet bij dan bedrijfsorganisaties.
- 6) Op dit moment zijn er geen conflicten bekend tussen deelnemers.
- 7) Successen zijn moeilijk meetbaar en de meningen lopen uiteen over in hoeverre (niet-)meetbare successen moeten worden uitgedragen vanuit de board zelf.
- 8) Het is moeilijk duidelijk te maken in hoeverre de Twente board geld kost en opbrengt.
- 9) Handhavings/bewakingskosten zijn de meest relevante transactiekosten op dit moment. Het blijkt lastig afspraken te handhaven.

Deelvraag IV: In hoeverre worden er door respondenten voorwaarden genoemd die niet direct voortkomen uit gebruikte theorie maar wel betrekking hebben op verbetering van regionale economische samenwerking?

Zoals ook in het overzicht van Boogers te zien is, speelt regionale homogeniteit in bevolkingssamenstelling en maatschappelijke eenheid een grote rol in succesvol economische samenwerking. Soms expliciet, maar vaker tussen de regels door wijzen respondenten veel op de bestuurlijke cultuur in Twente en de invloed die daarvan uitgaat. "Het is toch vaak KWW: Kiek'n wat wordt", een uitspraak die betekent dat men in Twente nog te veel de kat uit de boom kijkt en dus een afwachtende houding aanneemt. Dit culturele aspect heeft grote invloed en is in dit onderzoek niet expliciet aan bod gekomen, omdat de focus in de theorieën en in de oratie van Boogers op samenwerking in een hele regio is gebaseerd, terwijl in dit onderzoek alleen de Twente board wordt onderzocht. Verder is ook meermaals aangegeven dat de mate waarin er buiten de regio gewerkt wordt aan de bekendheid van de regio in termen van branding en grensoverschrijdende samenwerking, van grote invloed kan zijn op het zelfbeeld en daarmee het ervaren van succes in samenwerken. "Het helpt als je een positie hebt buiten de regio" is een uitspraak die hierop van toepassing is.

7. Wetenschappelijke Aanbevelingen

1) Het verdient aanbeveling te onderzoeken in hoeverre er commitment is bij Twentse gemeenten om financieel bij te dragen aan de regionale economie. De board kan er baat bij hebben preciezer te weten hoe groot de Twentse sense of urgency is. Het blijkt uit dit onderzoek dat binnen de board er in enige mate een sense of urgency is om samen te werken. Of deze sense of urgency bij de achterbannen van boardleden ook leeft is onderwerp van twijfel. Zo is het bijvoorbeeld niet duidelijk in hoeverre er commitment is bij de Twentse gemeenten om financieel bij te dragen aan de regionale economie. Het wegvallen van de samenwerkingsplicht die de WGR+ met zich meebracht draagt aan deze overweging bij.

2) Het verdient aanbeveling om te onderzoeken in hoeverre de belangrijkste Twentse werkgevers willen bijdragen aan de board in de huidige situatie en wat er nodig is alvorens zij een bijdrage leveren. In de huidige situatie dragen deelnemende organisaties in de board niet op gelijke manier middelen bij aan de board. Het komt naar voren dat bedrijven in Twente financieel niet evenredig bijdragen.

8. Beleidsaanbevelingen

1) Het verdient aanbeveling om als board in samenwerking met de regio zorg te dragen voor een solide samenwerkingsbasis in de vorm van een gemeentelijke ‘coalition of the willing’. Deze coalitie moet samen een commitment aangaan omtrent structurele financiële bijdrage. Zo kan welwillendheid van andere overheden en bedrijfsleven om te financieren worden vergroot. Er zijn verschillende ontwikkelingen waarop deze aanbeveling is gebaseerd. Ten eerste willen/kunnen verschillende board organisaties niet evenveel bijdragen, terwijl dit een gewenste situatie is voor regionale economische samenwerking. Er zijn meerdere factoren die mogelijk invloed op deze ongelijkheid hebben. 1) Overheden hebben een wettelijke plicht om zorg te dragen voor de economie, bedrijven hebben deze plicht niet en voelen deze minder. 2) Bedrijfsorganisaties die zetelen in de board zijn over het algemeen minder bemiddeld om evenredig bij te dragen dan overheids- en onderwijsorganisaties. 3) Er heerst een sceptische houding bij bedrijven over de effectiviteit van de board omdat het de ‘zoveelste netwerkorganisatie is’. 4) Resultaten van de board zijn niet goed te meten waardoor bedrijven er geen toegevoegde waarde inzien om financieel bij te dragen. De verwachting is dat de ongelijkheid kan worden verminderd als overheden een stevig pact sluiten waarmee naar alle stakeholders een duidelijk signaal wordt afgegeven waaruit blijkt dat Twente een coherente regio is. Advies is dan ook om met genoemde overheden een commitment aan te gaan voor structurele financiering. Hiermee krijgt de board vermoedelijk meer ‘body’ en straalt zij naar buiten een krachtige coalitie uit met een solide basis; Een partner waar je niet omheen kunt.

2) Treed als board meer naar buiten toe. Het verdient aanbeveling de relevante bezigheden van de board en de resultaten die behaald worden vaker en te communiceren naar de buitenwereld. In het kader van maatschappelijke betrokkenheid (betrekken politiek en media) maar ook in het kader van branding. Door succes explicieter uit te stralen is de verwachting dat meer relevante groepen beseffen wat de board en de regio te bieden hebben en een bijdrage kunnen doen in het verbeteren van de economische situatie.

9. REFERENTIES

Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.

Afstudeerconsultant: Verschillen, voordelen en nadelen inductief versus deductief onderzoek. Verkregen op 29-08-2016 van <<http://deafstudeerconsultant.nl/deductie-vs-inductie-alles-wat-je-moet-weten-hierover/>>

Boogers, M.J.G.J.A (2013). Het Raadsel van de Regio: waarom regionale samenwerking soms resultaat oplevert. Verkregen op 02-05-2016 van <<<https://www.utwente.nl/bms/pa/staff/boogers/publications/7020%20Oratieboekje%20Boogers%20LR.pdf>>>

Draijer, W. Buijink, C. Roosegaarde, D. (2014). Versterken economische kracht van Twente, versnellen en handelen – Twente 2.0. Verkregen op 16-02-2016 van <<http://www.regiotwente.nl/images/website/algemene_informatie/nieuws/PDF/2014.06.11_Versterken_economische_kracht_van_Twente_def.pdf>>

Wientjes, B. De Vries, L. Blank, H. Van Vught, F. Wiggers, R. (2014) Adviesrapport Technology Base Twente. Verkregen op 11-04-2016 van <<<http://www.bvr.nl/images/nieuws/CVW20141030%20Rapport%20Technology%20Base%20Twente%20LR.pdf>>>

Doelen Twente Board; Verkregen 06-08-2016 van <<http://www.twenteboard.nl/twenteboard/doelen/>>

Dowding, K. (2001). Explaining urban regimes. *International Journal of Urban and Regional Research* 25(1), 7-19. Verkregen op 10-03-2016 van <<<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-2427.00294/epdf>>>

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. A. (1997). Universities and the global knowledge economy: a triple helix of university-industry-government relations.

Feiock, R.C (2013). The Institutional Collective Action Framework, *The policy study Journal*. Vol 41, no.3, p 407 Verkregen op 10-03-2016 van <<<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/psj.12023/epdf>>>

Flick, U. (2012) *An Introduction to qualitative research*, p 171

Hospers, G.J. (2015). Vier typeringen van Twente – Essay voor de Twente Index. Verkregen op 23-08-2016 van: <<http://www.twenteindex.nl/images/special/Vier_typeringen_van_Twente.pdf>>

Kennispunt Twente (2015). *Agenda van Twente – meerwaarde en draagvlak bij Twentse Gemeenten: een evaluatie-onderzoek*. Enschede: Bakker, W. De Jong, I. Svenson, J. Schroeten, M.

Korsten, A. (2012). *De Urban Regime Theory van Stone*. Verkregen op 4-02-2016 van <<<http://www.arnokorsten.nl/PDF/Bestuurskunde/De%20urban%20regime%20theorie.pdf>>>

Mossberger, K., & Stoker, G. (2001). The evolution of urban regime theory the challenge of conceptualization. *Urban affairs review*, 36(6), 810-835. Verkregen op 14-02-2016 van <<<http://uar.sagepub.com/content/36/6/810.full.pdf>>>

Ministerie van Economische Zaken (2014). *Samenwerkingsagenda EZ, provincies/IPO en MKB/Topsectoren: Een gezamenlijke aanpak in MKB innovatieondersteuning*. p.2.

van Ostaaijen, J. (2010). *Aversion and Accommodation: Political Change and Urban Regime Analysis in Dutch Local Government: Rotterdam 1998-2008*. Eburon.

Paasi, A. (1986), *The institutionalization of regions: Theory and comparative case studies*, Joensuu: Joensuun Yliopisto.

Parsons, T., & Shils, E. A., & Smelser, (1951). *Values, motives, and systems of action - Toward a general theory of action*, 33, 247-275.

Position paper Twente Board; verkregen 18-08-2016 van <<
http://regiotwente.nl/images/website/bestuur/regioraad/vergaderingen/2014/12-11/6_Bijlage_5_Position_Paper_Twente_Board_inclusief_stand_van_zaken.pdf>>

Ranga, M. and H. Etzkowitz (2013), *Triple Helix Systems: An Analytical Framework for Innovation Policy and Practice in the Knowledge Society, Industry and Higher Education* 27 (4), 237-262. Verkregen op 14-02-2016 van <<
<http://www.ingentaconnect.com/content/ip/ihe/2013/00000027/00000004/art00002>>>

Sartori, G (1991) *Comparing & Miscomparing*. *Journal of Theoretical Politics*. 1991 3, 243-257. Verkregen op 05-02-2016 van <<
<http://www.scribd.com/doc/129431587/Sartori-1991-Comparing-and-Miscomparing#scribd>>>

Stoker, G. and Mossberger, K. 1994. *Urban regime theory in comparative perspective*. *Environment and Planning C: Government and Policy* 12: 195-212.

Stone, C (1989) *Regime Politics: Governing Atlanta, 1946-1989*, Lawrence, University Press of Kansas

Stone, C. (1993). *Urban regimes and the capacity to govern: A political economy approach*. *Journal of urban affairs*, 15(1), 1-28.

Tops, P. (2004). *Regime-theorie en Rotterdam. De relevantie van regimetheorie voor de analyse van ontwikkelingen in een grote Nederlandse stad – een eerste verkenning*. Verkregen op 02-02-2016 van <<
<http://docplayer.nl/7644971-Regime-theorie-en-rotterdam-de-relevantie-van-regimetheorie-voor-de-analyse-van-ontwikkelingen-in-een-grote-nederlandse-stad-een-eerste-verkenning.html>>>

Twenteindex (2015); *Cijfers omtrent economische groei Twente t.o.v. Nederland*. Verkregen 23-08-2016 van <<
<http://www.twenteindex.nl/home/16-productiviteit-en-inkomen/113-economische-groei>>>

Visienota Openbaar Bestuur; *Brief van de minister van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties 2011*. Verkregen op 07-04-2016 van https://www.eerstekamer.nl/behandeling/20111010/brief_regering_visienota_bestuur

Voor- en nadelen van kwalitatief onderzoek; Verkregen 07-08-2016 van <
<http://de-onderzoekers.nl/kwalitatief-onderzoek/voor-en-nadelen-van-kwalitatief-onderzoek/>>

‘Wijzigingswet Wgr plus’. 01-01-2015 Verkregen op 07-04-2016 van <<
<http://wetten.overheid.nl/BWBR0019114/2006-01-01>>>

10. BIJLAGES

1. Operationaliseringstabel

Theoretische Concepten	Variabelen	Definitie	Vraag
			<p>1. Kunt u iets over u zelf en uw rol bij de Twente Board vertellen?</p> <p>2. Kunt u iets over de Twente Board vertellen en hoe het besluitvormingsproces werkt?</p>
Regional Regime	Sense of urgency	Gevoel dat samenwerking noodzakelijk is omdat er een gezamenlijke kans en/of dreiging ligt.	<p>3. In hoeverre denkt u dat de <u>deelnemers</u> (hiermee worden zowel de leden als de adviseurs en andere direct betrokkenen bedoeld) van de Twente board het gevoel hebben dat samenwerking noodzakelijk is. (dat niet-meedoen geen optie is)</p> <p>4. In hoeverre denkt u dat deelnemers een gezamenlijke kansen en/of bedreigingen zijn waardoor zij willen samenwerken?</p>
	Sterke (informele) regionale netwerken	Deelnemers komen informeel samen, deelnemers doen dit op regelmatige basis en op vaste plekken.	<p>5. In hoeverre ontmoeten deelnemers elkaar informeel (buiten de board om?)</p> <p>6. In hoeverre zijn deze ontmoetingen op vaste basis/periodiek?</p> <p>7. In hoeverre denkt u dat informele ontmoetingen invloed hebben op de sfeer en/of de besluitvorming van de board?</p>
	Privaat leiderschap	Bedrijfsleven levert initiatiefnemers, trekkers en verbindende leiders.	<p>8. In hoeverre is het bedrijfsleven 'in the lead' binnen de Twente Board?</p> <p>9. Voor zoverre het bedrijfsleven niet of wel 'in the lead is', wat zou</p>

			daar een verklaring voor kunnen zijn volgens u?
	Maatschappelijke betrokkenheid	Politieke partijen, belangengroepen en andere maatschappelijke organisaties zijn op enige manier betrokken.	10. In hoeverre denkt u dat politieke partijen in Twente weten dat de Twente board bestaat? 11. In hoeverre denkt u dat ze ook op de hoogte zijn van wat de Twente Board doet? 12. In hoeverre is de Twente Board bekend bij andere belangengroepen en maatschappelijke organisaties? (Denk hierbij aan organisaties die niet direct verbonden zijn met de Twente Board, (zoals werknemersorganisaties, de plaatselijke/regionale pers)
	Overkoepelend regionaal bestuur	Er is een regionaal overkoepelend bestuur dat afspraken kan maken met bedrijven, instellingen en maatschappelijke partners	13. Hoe verhouden de Board en de Regio Twente zich tot elkaar in hun rol?
Collaborative governance	Gelijkwaardigheid betrokkenen op gebied macht en middelen	Deelnemers aan tafel zijn gelijkwaardig aan elkaar in macht en middelen. Ze hebben evenveel 'te zeggen' en evenveel middelen om bij te dragen. Zowel financieel als niet-financieel	14. In hoeverre heeft iedere organisatie die meedoet in de Twente Board een gelijkwaardige invloed op de besluitvorming? 15. In hoeverre hebben leden van de Twente board evenveel macht en middelen bij te dragen? 16. In zoverre er gelijkwaardigheid/geen gelijkwaardigheid is, wat voor verklaringen heeft u hiervoor?
	Noodzaak om deel te nemen aan het besluitvormingsproces	Er heerst gevoel van wederzijdse afhankelijkheid → In de board kunnen we niet zonde elkaar. en solidariteit. → In de board komen we voor elkaar op.	17. In hoeverre denkt u dat deelnemers van de Twente Board zich wederzijdse afhankelijk van elkaar voelen? In hoeverre Kunnen boardleden zonder elkaar samenwerken? 18. In hoeverre zijn deelnemers solidair met

			elkaar? Komen ze voor elkaars belangen op?
	Ervaringen met samenwerking of conflict	Deelnemers hebben wellicht eerder samengewerkt Dit kan een succesvolle of een minder succesvolle samenwerking zijn geweest en dat kan invloed hebben op de samenwerking binnen board.	19. In hoeverre hebben deelnemers van de Twente Board al eerder buiten de Board met elkaar samengewerkt? 20. (Als er eerder is samengewerkt) Hoe zou u die samenwerking kwalificeren? 21. Zijn er, voor zover u weet deelnemers die buiten de board, bijvoorbeeld in hun vorige samenwerking, conflicten hebben gehad? 22. Zijn er deelnemers die in de board samenwerking conflicten hebben gekend of kennen? 23. Zo ja, in hoeverre heeft dit invloed op de samenwerking in de Board? 24. In hoeverre is er een vaste manier waarop eventuele conflicten worden opgelost binnen de Twente Board?
	Bemiddelend of krachtig leiderschap aanwezig	In hoeverre is een krachtig leiderschap nodig. Naar mate belangen uit elkaar lopen en conflicten aanwezig zijn is krachtiger leiderschap nodig.	25. In hoeverre hebben de vorm en inhoud van leiderschap binnen board invloed op de samenwerking?
	Openheid besluitvorming	Alle belanghebbenden zijn voldoende vertegenwoordigd. Ook de 'moeilijkere' belanghebbenden	26. Op welke manier worden leden voor de Twente board voorgedragen? 27. In hoeverre representeert de board alle belanghebbende organisaties bij economische samenwerking in Twente? 28. In hoeverre zijn er belanghebbende organisaties die niet aan tafel zitten in de board?

			29. (als er belanghebbende organisaties niet aan tafel zitten) Wat is de reden daarvoor?
	Exclusiviteit besluitvorming	Er is naast de Twente Board geen vergelijkbaar besluitvormingsplatform	30. In hoeverre zijn er nu in Twente organisaties die taken van de Twente board ook zouden kunnen uitvoeren? 31. In hoeverre zijn er organisaties die dit al doen?
	Vertrouwen, betrokkenheid en uitkomsten proces	Kwaliteit persoonlijke contacten, vieren successen, samenwerking zonder vrijblijvend karakter	32. In hoeverre worden tussentijdse successen gevierd binnen Twente Board? 33. In hoeverre worden deze successen openbaar gemaakt? 34. In hoeverre zien leden de samenwerking als vrijblijvend?
Institutional collective action Theory	Kosten en baten van samenwerking	Samenwerking kan pas werken als de baten hoger zijn dan de kosten.	35. In hoeverre denkt u dat Twente Board geld opbrengt? 36. In hoeverre denkt u dat de Twente Board geld kost? 37. In hoeverre hebben alle deelnemers hetzelfde belang? 38. in hoeverre hebben deelnemers tegengestelde belangen?
		<u>Informatie/collaboratiekosten</u> (Samenkomen, weten wat er besloten moet worden, waarover het gaat) <u>Onderhandelings-_____en verdelingskosten</u> (tijd en ruimte voor ieder om standpunt kenbaar te maken en te onderhandelen) <u>Handhavings-_____en bewakingskosten</u> (Tijd en moeite nodig om afspraken te handhaven)	Er zijn verschillende andere soorten kosten te onderscheiden bij samenwerking. 39. In hoeverre zijn de genoemde kosten relevant voor de Twente Board?

X			40. Zijn er nog andere zaken die volgens u invloed hebben op de samenwerking binnen de Twente Board en die we nog niet hebben besproken?
---	--	--	--