

Onderzoek naar de kenmerken van netwerkorganisaties

Dit artikel is geschreven ter afronding van de opleiding Sport, Gezondheid en Management (SGM).

Auteur: Eric Mestrom
Praktijkbegeleider: Kasper Bakker
Afstudeerbegeleider: Joost Kock
Meelezer: Kevin Willems
Studiejaar: 2015-2016
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN)

Samenvatting

Voor de organisaties “Hogeschool van Arnhem en Nijmegen”, “Kenniscentrum Sport” en “Sportinnovatielab Sport en Beweeg” heeft een onderzoek plaatsgevonden over netwerkorganisaties in de sport. Het doel van het onderzoek is om de organisaties inzicht te geven in de belangrijkste kenmerken van netwerkorganisaties die een rol spelen bij het creëren van maatschappelijke impact. Er is een kwalitatief beschrijvend en vergelijkend onderzoek uitgevoerd. Begonnen is met een theoretische verkenning. Vervolgens zijn semigestructureerde interviews afgenomen bij theoretische experts en ervaringsdeskundigen op het gebied van netwerkvorming.

Vijf kenmerken van netwerkorganisaties uit de literatuur zijn tijdens de interviews besproken, namelijk ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces. Per kenmerk kwam het relatieve belang en de cruciale succesfactoren aan de orde. De resultaten naar aanleiding van de eerste drie kenmerken (ambitie, belangen en relatie) lagen dicht bij elkaar. Bij de kenmerken organisatie en proces liepen de resultaten uiteen. Op basis van de interviews werd de menselijke component als zesde kenmerk toegevoegd. De geïnterviewden vonden het belangrijk te kijken naar welk type leider en welke type mensen nodig zijn voor een succesvolle netwerkorganisatie (menselijke component). Er moet namelijk energie in een samenwerking zitten.

De conclusie van het onderzoek is dat de vijf kenmerken met toevoeging van de menselijke component van belang zijn bij het creëren van maatschappelijke impact door netwerkorganisaties. Aan de opdrachtgevende organisaties wordt aanbevolen om een werkgroep op te richten op het gebied van netwerkvorming in de sport. De werkgroep wordt verantwoordelijk voor de twee vervolgonderzoeken en het nog te ontwikkelen instrument. De vervolgonderzoeken dienen zich te richten op de menselijke component, welk type leider en type mensen moeten in een netwerkorganisatie vertegenwoordigd zijn om succesvol te zijn. Daarnaast wordt aanbevolen onderzoek te doen naar verschillende type netwerkorganisaties en haar specifieke succesfactoren.

Inleiding

De Nederlandse maatschappij verandert sneller dan ooit, daarom willen organisaties optimaal wendbaar zijn (Breeje, 2016). Door de snelle veranderingen is het zaak om als persoon en organisatie flexibel te worden, te zijn en te blijven. Hierdoor kan de organisatie snel en makkelijk aanpassingen doen die een positief effect hebben (Gelderschgoed, z.d.). Het flexibiliseren van de organisatie wordt vaak geduid als sociale innovatie. Sociale innovatie krijgt sinds 2005 veel aandacht, mede door de Taskforce Sociale Innovatie en de Sociaal-Economische Raad (SER) (Oeij, Klein Hesselink, & Dhondt, 2012,). Deze ontwikkeling vindt ook plaats in de sportsector. Mulier Instituut schrijft bijvoorbeeld in een factsheet (2016) dat lokale samenwerkingen rondom scholen steeds belangrijker worden om jongeren aan het sporten te krijgen en te houden. Hierbij moeten samenwerkingen tussen verschillende lokale sportaanbieders, jeugdwerk, zorginstellingen en religieuze partijen opgezet worden (Elling & Selten, 2016).

Naar aanleiding van deze ontwikkeling hebben de organisaties “Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN)”, “Kenniscentrum Sport” en “Sportinnovatielab Sport en Beweeg” een onderzoek uitgevoerd bij het Almeers Kenniscentrum Talent (AKT). De drie organisaties definieerden sociale innovatie hierbij als:

“Nieuwe vormen van samenwerking rondom sport en bewegen die leiden tot nieuwe oplossingen voor sociaal maatschappelijke vraagstukken.”

Het onderzoek stond in het teken van de sociaal innovatieve capaciteit van het AKT. Dit is het vermogen van netwerkorganisaties om maatschappelijke impact te creëren. Gedurende het onderzoek is gekeken naar de kenmerken en de samenstelling van het netwerk. Er is een instrument (vragenlijst) ontworpen (zie Bijlage 1) die het sociaal innovatief vermogen specifiek voor het AKT in beeld brengt. Het instrument is voorsnog niet inzetbaar voor andere netwerkorganisaties binnen de sport- en gezondheidssector. De opdrachtgevende organisaties hebben de behoefte meerdere netwerkorganisaties te onderzoeken door middel van een evidence based instrument. Het huidige onderzoek draagt bij aan de doorontwikkeling van het instrument naar een breder inzetbaar instrument. De netwerkorganisaties zullen door het toekomstige instrument inzicht krijgen in de manier waarop de maatschappelijke impact vergroot kan worden. Het ontwikkelen van een evidence based instrument is uitdagend, omdat iedere netwerkorganisatie anders is.

In de bovenstaande inleiding is een relatie te zien tussen de kenmerken van netwerkorganisaties en het creëren van maatschappelijke impact. Binnen het huidige onderzoek zal de nadruk liggen op de onderstaande relatie.



Figuur 1: Voorlopig conceptueel model

Vanuit het voorlopig conceptueel model is de onderstaande doelstelling geformuleerd aan de hand van Doorewaard en Verschuren (2007).

Het geven van inzicht aan de opdrachtgevende organisaties in de kenmerken van netwerkorganisaties die van invloed zijn op het creëren van maatschappelijke impact.

Door...

Een theoretische verkenning uit te voeren en inzicht te geven in de meningen van theoretische experts en ervaringsdeskundigen over de kenmerken van netwerkorganisaties die van belang zijn om maatschappelijke impact te creëren binnen de sport- en gezondheidssector.

Naar aanleiding van deze doelstelling zijn de volgende hoofdvraag en deelvragen voor het onderzoek opgesteld:

Hoofdvraag:

- Welke kenmerken van netwerkorganisaties binnen de sportsector spelen een rol in het creëren van maatschappelijke impact?

Theoretische deelvragen:

- Welke kenmerken van netwerkorganisaties zijn volgens de literatuur van belang bij het creëren van maatschappelijke impact?
 - o Welke theoretische uitgangspunten zijn er gebruikt bij het onderzoek van het AKT?
 - o Wat zijn kenmerken van netwerkorganisaties?
 - Wat zijn netwerkorganisaties?
 - o Wat is maatschappelijke impact?

Empirische deelvraag:

- Wat vinden theoretische experts en ervaringsdeskundigen belangrijke kenmerken van netwerkorganisaties om maatschappelijke impact te kunnen creëren binnen de sportsector?

Analytische deelvraag:

- Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen de theorie en meningen van de theoretische experts en ervaringsdeskundigen over de kenmerken van netwerkorganisaties om maatschappelijke impact te creëren?

Theoretisch kader

Het theoretische kader behandelt de in de inleiding geformuleerde theoretische vragen.

Welke theoretische uitgangspunten zijn er gebruikt bij het onderzoek van het AKT?

Het instrument van het onderzoek is gebaseerd op een combinatie van de theorie van Kaats en Opheij (2012) en semigestructureerde interviews met stakeholders uit het netwerk. Volgens Kaats en Opheij (2012, p. 37) is organiseren tussen organisaties het volgende:

Organiseren tussen organisaties is een vorm van organiseren waarbij mensen uit autonome organisaties ertoe overgaan duurzame afspraken te maken en zo delen van het werk op elkaar af te stemmen. Het leidt tot een diversiteit aan samenwerkingsrelaties die een duurzame intentie hebben, maar wel eindig zijn.

Een samenwerking is kansrijk wanneer organisaties en mensen zich met elkaar weten te verbinden in een betekenisvol proces. Dit betekenisvol proces moet recht doen aan de belangen en is gericht op een betekenisvolle ambitie. Om een kansrijk samenwerkingsverband op te zetten zijn er vijf kenmerken opgesteld, namelijk ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces (Kaats & Opheij, 2012).

Wat zijn kenmerken van netwerkorganisaties?

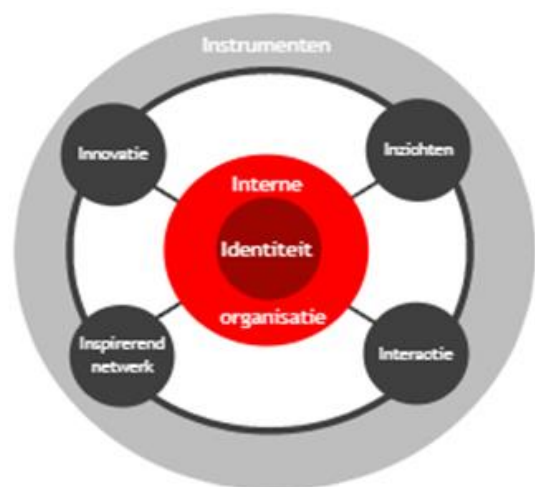
Een andere definitie van netwerkorganisaties dan die van Kaats en Opheij (2012) komt van de Nederlandse Organisatie voor Toegepast-Natuurwetenschappelijk Onderzoek (TNO). In het rapport 'Over het opzetten van een netwerkorganisatie' beschrijft TNO een netwerkorganisatie als een waardeketen waarin de deelnemende partners waarde toevoegen aan een klant gedefinieerd eindproduct. Hierbij is het belangrijk dat er aanpassingsvermogen is, mechanismen zijn voor het nemen van besluiten en integratie van de inbreng van partners (Dumay, 2009). Weer een andere definitie is afkomstig van Twynstra Gudde, een toonaangevend en onafhankelijk organisatiebureau (Twynstra Gudde, z.d. (a)). Twynstra Gudde beschrijft de netwerkorganisatie als samenwerkingsverbanden tussen (semi) autonome mensen/organisatie. Hierbij is het van belang dat er:

- semi-stabiele relaties zijn;
- synergie tussen elkaars kerncompetenties aanwezig is;
- een (herkenbare) externe gemeenschappelijke identiteit is;
- zelfcoördinatie is;
- coördinatie- en transactieminimalisering plaatsvindt;
- informatie door ICT wordt gemaximaliseerd.

Vanuit de bovenstaande aspecten ontstaan gedeelde doelen binnen de netwerkorganisatie (Twynstra Gudde, z.d. (b)). Daarnaast kunnen deze gezien worden als kenmerken die een netwerkorganisatie moet bezitten om goed te kunnen functioneren. Binnen het huidig onderzoek zal de definitie van Kaats en Opheij (2012) centraal staan.

Buiten de eerder besproken kenmerken onderscheiden Kaats en Opheij (2012) vier verschillende soorten samenwerking, namelijk functioneel samenwerken, ondernemend samenwerken, transactioneel samenwerken en verkennend samenwerken. De auteurs onderscheiden drie verschillende netwerkorganisaties, namelijk zelfregulerend netwerk, leiderorganisatienetwerk en netwerk administratieve organisatie (NAO). Iedere netwerkvorm kent zijn eigen voor- en nadelen (Kaats & Opheij, 2012). Koza en Lewin (2000) onderscheiden drie andere vormen van netwerkorganisaties, namelijk de lerende, business en de hybride netwerkorganisatie.

In Figuur 2 is het 7i netwerkmodel te zien. Dit model geeft de zeven kenmerken weer van een 3.0 organisatie (netwerkorganisatie). Van deze indicatoren zijn er drie intern (identiteit, interne organisatie en instrumenten) en vier extern (inzichten, interactie, inspirerend netwerk en innovatie) (Os, Delisse, Derksen, & Jurriëns, 2013).



Figuur 2: 7i Netwerkmodel

In het boek *managen van een netwerkorganisatie* (Roose, 2002) wordt beschreven dat netwerkorganisaties zich in half-open systemen bevinden. In dit systeem is het belangrijk dat uitwisseling plaatsvindt op materiële zaken (klanten), energie (personeel) en informatie (uitwisseling), die van belang zijn voor het voortbestaan van de organisatie. Verder wordt beschreven dat de onderlinge relaties tussen de deelnemers van netwerkorganisaties belangrijk zijn, net als de hoeveelheid interacties en contacten. De optimale dosering vinden van deze contacten en interacties is belangrijk, maar ook lastig te bepalen. In netwerkorganisaties komen weinig eenduidige bedrijfsprocessen voor. Het merendeel van de processen zijn niet perfect te sturen en niet perfect voorspelbaar. Binnen netwerkorganisaties zijn er vaak zelfsturende medewerkers, die empowered zijn. Hierdoor wordt er sneller gehandeld, gaat de effectiviteit omhoog en het motiveert de medewerkers (Roose, 2002).

Er zijn verschillende redenen om in een netwerkorganisatie te stappen, denk hierbij aan het bundelen van middelen en het versnellen van toetreding tot nieuwe markten (Koza & Lewin, 2000), maar ook kennisbundeling en het vergroten van organisatorische capaciteit (Litt et al., 2015).

Succesvolle netwerkorganisaties kenmerken zich door het organiseren van kennisuitwisseling, kosten- & opbrengstenverdeling en het maken van heldere afspraken. Vanuit vier wetenschappelijke gebieden (bedrijfs-, organisatie-, bestuurskunde en sociale wetenschappen) wordt investeren in vertrouwen en samenwerking genoemd als succesfactor. Verder is het signaleren van conflicten en conflicthantering van belang bij een duurzaam samenwerkingsverband (Boonstra, 2007).

Een verrassend en minder bekend kenmerk van netwerkorganisaties is de hoge instabiliteit en hoge kans op mislukking (Koza & Lewin, 2000). Volgens Boonstra vallen twee derde van de netwerkorganisaties na verloop van tijd uit elkaar (Boonstra, 2007). Aan managers van netwerkorganisaties is gevraagd waarom de organisatie uit elkaar gevallen is. Een aantal voorbeelden hiervan zijn, gebrek aan samenwerking en vertrouwen, gebrekkige planning en mismatch van partners (Koza & Lewin, 2000). Boonstra (2007) geeft nog een aantal andere faalfactoren weer, gebrek aan kennis en communicatie. Verder draagt onduidelijkheid over het gemeenschappelijk doel, wijze van besluitvorming, investeren en verdeling van opbrengsten bij aan het uit elkaar vallen van een netwerkorganisatie (Boonstra, 2007). Om fusies en overnames te voorkomen sluiten bedrijven zich toch aan bij netwerkorganisaties (Koza & Lewin, 2000).

Er wordt ook onderscheid gemaakt tussen exploitatie en exploratie gerichte netwerkorganisaties. Exploitatie heeft betrekking op de uitwerking en verdieping van bestaande capaciteiten en verbetering in efficiëntie (Koza & Lewin, 2000). Dit kan bijvoorbeeld binnen productie, verkoop en marketing zijn (Doganova, Massimo, Piva, D'adda, & Mustar, 2014). Exploratie verwijst naar het experimenteren met of de oprichting van nieuwe middelen en nieuwe mogelijkheden (Koza & Lewin, 2000). Binnen exploratie worden onderzoeksgerelateerde activiteiten uitgevoerd (Doganova et al., 2014). In de eerder genoemde hybride netwerkorganisatie wordt een goede balans gevonden tussen exploitatie en exploratie (Doganova et al., 2014).

In het handboek voor strategische allianties (Duysters, Oord, & Post, 2010) staan een achttal kritische succesfactoren omschreven voor netwerkorganisaties. Deze acht succesfactoren zijn, kritische drijfveren, strategische synergie, goede chemistry, win-win, operationele integratie, groeimogelijkheden, sterke focus en commitment & steun (Porter Lynch, 2001). In het eerder genoemde TNO rapport 'Over het opzetten van een netwerkorganisatie' (Dumay, 2009) worden de acht i's van Kanter besproken. De acht i's voor een succesvolle samenwerking zijn, individuele uitmuntendheid, belangrijkheid, onderlinge afhankelijkheid, investeringen, informatie, integratie, institutionalisering en integriteit (Kanter, 1994).

Een ander aandachtspunt binnen netwerkorganisaties is de manier van informatiedeling. Om overvloed aan informatie te voorkomen is het belangrijk dat de informatie verspreid wordt via de call methodiek. Hierin wordt alleen de projectspecifieke of belangrijke informatie doorgespeeld naar de desbetreffende groep. De overige informatie is beschikbaar op bijvoorbeeld de website, die uitgebouwd kan worden tot een (overzichtelijke) databank (Roose, 2002).

Wat is maatschappelijke impact?

In het handboek voor sociaal ondernemen in Nederland wordt de term impact gedefinieerd door Franssen en Scholten (2007). Deze auteurs definiëren impact als het verschil tussen de uitkomsten voor partners als gevolg van de activiteiten van de onderneming en de uitkomsten die behaald waren als de onderneming niet bestaan had. Uitkomsten kunnen negatief, ongewenst of onbedoeld zijn, evenals het tegenovergestelde hiervan.

Het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF) gebruikt in het door hen geschreven artikel 'Resultaat- en impactmeting voor goede doelen' twee verschillende definities, namelijk van White en Clark (Hoorn & Stubbe, 2013). White (2009) definieerde impact als de duurzame en lange termijn verandering als gevolg van de verrichtingen van de organisatie. Clark verstaat onder impact het gedeelte van het totale resultaat dat gebeurde als gevolg van de activiteit van de onderneming, min hetgeen wat toch al gebeurd was (Clark, Rosenzweig, Long, & Olsen, 2004). Het is volgens de Social Impact Assessment (SIA) belangrijk om processen te analyseren, maatschappelijke gevolgen te monitoren en te beheren, om maatschappelijke impact te kunnen meten (Vanclay, 2003).

Als er gekeken wordt vanuit een economisch standpunt naar maatschappelijke impact wordt gezegd dat het belangrijk is om de multidimensionale aard van de prestatie te herkennen. Om de impact te meten is het van belang om de objectieve en perceptuele prestaties van de onderneming te verzamelen. Een maatstaf hiervoor is de omzetgroei van bedrijfsprestaties. Een andere maatstaf die gehanteerd kan worden is de omzet per medewerker. De medewerkers dragen namelijk de organisatie en hierdoor wordt een stuk efficiëntie gemeten (Walter, Auer, & Ritter, 2006).

Adviesbureau LPBL is een economisch adviesbureau die gespecialiseerd is in maatschappelijke kosten-baten analyses in het sociale domein (LPBL, z.d.). LPBL heeft in 2010 een rapport opgesteld voor het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. LPBL ziet maatschappelijke rendement als winst of toegevoegde waarde van een project voor de hele maatschappij. De definitie die LPBL geeft aan maatschappelijke rendement is de verhouding tussen input (investering in geld, mensen en/of middelen) enerzijds en het maatschappelijk effect dat bereikt wordt (outcome)

anderzijds. De relatie verloopt via de tastbare, telbare resultaten van de activiteiten (output) (LPBL, 2010).

De Sociaal-Economische Raad (SER) houdt zich bezig met sociale ondernemingen en de impact hiervan. De SER adviseert het kabinet en parlement over de hoofdlijnen van het te voeren sociaal en economisch beleid. De SER omschrijft de sociale onderneming als zelfstandige ondernemingen die een product of dienst leveren en primair en expliciet een maatschappelijk doel nastreven. Met als instelling een maatschappelijk probleem op te lossen. Het meten van maatschappelijke impact is moeilijk en duur. Het zichtbaar krijgen van maatschappelijke impact kan door output, outcome en impact.

- Output: Bijvoorbeeld het aantal deelnemers aan een cursus.
- Outcome: Bijvoorbeeld zelfverzekerdheid is toegenomen.
- Impact: Het gedeelte van outcome dat aan de cursus toe te schrijven is.

De sociale ondernemingen hebben net als andere ondernemingen verschillende doelen. Het primaire doel is gericht op de maatschappij, maar daarnaast heeft de onderneming ook economische doelen. Het sturen op verschillende doelen is moeilijk, maar wel relevant om maatschappelijke impact te genereren (SER, 2015).

Volgens Bouter en Krottnerus (2000) is het verstandig om onderscheid te maken in maatschappelijke relevantie. Het onderscheid dient gemaakt te worden tussen potentiële toekomstige (ex ante) en in concreet gerealiseerde (ex post) maatschappelijke relevantie.

Een organisatie die maatschappelijk verantwoord wil ondernemen, maakt bij iedere bedrijfsbeslissing een afweging. Dit is een afweging tussen de verschillende maatschappelijke en economische effecten van de bedrijfsbeslissing. Hierbij wordt er rekening gehouden met de belangen van stakeholders (omwonenden, investeerders en leveranciers) (MVO Nederland, 2014).

In het bovenstaande gedeelte is gekeken naar verschillende en uiteenlopende definities. In dit rapport zal de onderstaande definitie centraal staan. Dit is een combinatie van verschillende definities.

Maatschappelijke impact is de toegevoegde waarde van de organisatie aan de maatschappij vergeleken met het verschil wanneer de organisatie niet bestaan had.

Kort gezegd is maatschappelijke impact het gedeelte van waardecreatie die aan de organisatie toe te schrijven is. De maatschappelijke impact kan negatief, ongewenst of onbedoeld zijn, evenals het tegenovergestelde.

Om antwoord te geven op de theoretische hoofdvraag zijn verschillende soorten theorieën besproken. Zoals in het theoretisch kader terug te lezen is, zijn netwerkorganisaties lang niet altijd even succesvol. Er zijn in de literatuur verschillende succes- en faalfactoren over netwerkorganisaties te vinden. Hieruit blijkt dat de indeling van Kaats en Opheij (2012) (ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces) een goed beeld geeft. Vanuit het theoretisch kader gezien kunnen deze kenmerken uitgebreid worden met communicatie en planning & doelen.

Communicatie:

Volgens onder andere Boonstra (2007) is er naar voren gekomen dat gebrekkige communicatie een faalfactor is van netwerkorganisaties. Onder communicatie behoort ook de kennisdeling. Communicatie is ingedeeld onder het kenmerk organisatie. Binnen dit kenmerk wordt er gekeken op welke manier de netwerkorganisatie georganiseerd wordt. Hierin speelt communicatie een belangrijke rol.

Planning & doelen:

Volgens onder andere Koza en Lewin (2000) is het behalen van de planning en doelen belangrijk voor netwerkorganisaties. Gebrekkige planning of het niet helder hebben van doelstellingen kan funest zijn voor netwerkorganisaties. Planning & doelen is ingedeeld onder het kenmerk proces. Binnen dit kenmerk is het belangrijk dat er een proces in gang gezet wordt. Hierin speelt planning & doelen een belangrijke rol.

Ook zijn er in de literatuur verschillende type netwerkorganisaties te onderscheiden bijvoorbeeld exploitatie en exploratie gerichte netwerkorganisaties. In de interviews zal er gevraagd worden of het zinvol is om onderscheid te maken in verschillende type netwerkorganisaties.

Volgens de theorie is het voor een succesvolle netwerkorganisatie belangrijk om te kijken naar, ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces. Door aan deze kenmerken te voldoen wordt de netwerkorganisatie in staat geacht om maatschappelijke impact te creëren. Maatschappelijke impact wordt gezien als het behalen van het maatschappelijke doel van de onderneming en de waarde die de onderneming toevoegt aan de maatschappij.

Het voorlopig conceptuele model (zie Figuur 1) bestond uit de relatie van kenmerken van netwerkorganisaties op het creëren van maatschappelijke impact. Gedurende de literatuurstudie zijn beide begrippen verder ontrafeld. In het definitief conceptuele model (zie Figuur 3) is te zien dat de kenmerken van netwerkorganisaties en het creëren van maatschappelijke impact verder uitgewerkt is.



Figuur 3: Definitief conceptueel model

Methode

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksstrategie, -populatie, -procedure, het instrument, data-analyse en vitaliteit & betrouwbaarheid beschreven.

Onderzoeksstrategie:

Het onderzoek kende een deductief en kwalitatief karakter (Doorewaard, Kil, & Ven, 2015). In de theoretische voorstudie is het definitief conceptueel model opgesteld (zie Figuur 3). Deze is verder geoperationaliseerd (zie Bijlage 2), zodat het via empirisch onderzoek getoetst kon worden aan de meningen van relevante theoretische experts en ervaringsdeskundigen (Doorewaard et al., 2015).

De functie van het onderzoek is beschrijvend en vergelijkend (Baarda & Goede, 2006). Het hoofddoel was om kenmerken van netwerkorganisaties die van invloed zijn op het creëren van maatschappelijke impact in beeld te krijgen (beschrijvend). Hiervoor zijn interviews afgenomen bij twee onderzoeksgroepen (zie onderzoekspopulatie). De antwoorden van de twee onderzoeksgroepen zijn met de theorie vergeleken (vergelijkend).

Onderzoekspopulatie:

De onderzoekspopulatie bestond uit twee onderzoeksgroepen. De eerste onderzoeksgroep bestond uit de theoretische experts (zie Bijlage 3), onderzoekers van gerenommeerde onderzoeksbureaus in Nederland of bij een universiteit. De theoretische experts moesten kennis hebben over netwerkvorming, samenwerking tussen organisaties of innovatieve bestuurswijze. De tweede onderzoeksgroep bestond uit ervaringsdeskundigen (zie Bijlage 3), projectleiders of senior adviseurs die zich bezighouden met samenwerking tussen organisaties en dan geconcentreerd op de sportsector. Het doel van de interviews was het inzichtelijk maken van wat men belangrijke kenmerken van netwerkorganisaties vond voor het realiseren van maatschappelijke impact.

Bij kwalitatief praktijkgericht onderzoek ligt het aantal te interviewen personen tussen de 15 en 20 personen (Doorewaard et al., 2015). Door het tijdsaspect kan het te interviewen personen afnemen tot 12 à 15 personen (Guest, Bunce & Johnson, 2006). In overleg met de opdrachtgevende organisaties is getracht om tijdens het onderzoek uit beide onderzoeksgroepen zes personen te interviewen.

Doelgroepsbenadering:

In maart zijn e-mails verstuurd naar potentieel respondenten met de vraag of men wilde meewerken aan het onderzoek. Middels een uitnodigingsbrief is het onderzoek toegelicht (zie Bijlage 4). De respondenten zijn geselecteerd op bovenstaande punten. Daarnaast is het netwerk van de opdrachtgevende organisaties ingezet. Eén week nadat de e-mails verzonden zijn, is contact opgenomen met de potentieel respondenten die nog niet gereageerd hadden. In een vroeg stadium is contact gelegd met de potentieel respondenten om gemakkelijker een afspraak in te plannen. De afname van de interviews heeft plaatsgevonden tussen 18 april en 17 mei.

Meetinstrument:

De dataverzameling heeft plaatsgevonden middels diepte-interviews. Hiervoor is een topiclijst samengesteld (zie Bijlage 5) op basis van de theoretische verkenning. De topiclijst is gebruikt om sturing te geven aan het gesprek, maar wel met voldoende ruimte voor diepgang in het gesprek met de geïnterviewde (Doorewaard et al., 2015). De topiclijst is gebaseerd op het definitief conceptueel model (zie Figuur 3) dat het theoretische kader van het onderzoek vormt. De kenmerken die uit de literatuur naar voren zijn gekomen zijn geïntroduceerd door middel van een definitie. Na de definitie zijn de geïnterviewden per kenmerk bevraagd aan de hand van minimaal drie vragen:

- Wat verstaat u onder het kenmerk?
- Vindt u het kenmerk van belang binnen een succesvol netwerk en waarom?
- Wat zijn succesfactoren binnen het kenmerk?

Verder is tijdens de interviews gebruik gemaakt van de 'waar-blijkt-dit-uit?' techniek. Hierbij stonden vragen centraal van: 'omdat', 'hoe uit zich dit?', 'zijn daar voorbeelden van?' (Doorewaard et al., 2015). Deze vragen zijn gesteld om meer diepgang en aanvullende antwoorden te krijgen van de onderzoeksgroepen op de kenmerken van netwerkorganisaties. De geïnterviewden kregen door middel van een vraag ook nog de mogelijkheid om nog een kenmerk toe te voegen en nader toe te lichten.

Onderzoeksprocedure:

De interviews hebben op verschillende locaties plaatsgevonden. De geïnterviewden (zie Bijlage 3) kregen de mogelijkheid om zelf een locatie te kiezen. Er is naar gestreefd om het interview te laten plaatsvinden in een afgesloten ruimte. Verder heeft het interview op verschillende tijdstippen plaatsgevonden. De onderzoeker was tijdig aanwezig, minimaal 10 minuten, voor het interview.

De structuur van de interviews was grotendeels hetzelfde, omdat er semigestructureerde interviews afgenomen zijn. Aan de hand van de topiclijst (zie Bijlage 5) is het interview ingedeeld, maar de geïnterviewde is wel de mogelijkheid gegeven dieper op één van de onderwerpen in te gaan. Het interview is opgenomen middels auditieve opname apparatuur, zoals mobiele telefoon en/of voice recorder. Wanneer antwoorden op vragen onvoldoende diepgang hadden is de LSD-techniek (luisteren, samenvatten en doorvragen) gebruikt. Voor de betrouwbaarheid en validiteit van de interviews zijn maximaal twee interviews op één dag afgenomen. Hierdoor bleef de onderzoeker alert tijdens de interviews.

Data-analyse:

Ieder interview is letterlijk uitgetypt, ook wel transcriberen genoemd. De gegevens zijn verwerkt door middel van drie stappen. Als eerste stap is de informatie per topic gemarkeerd. Dit had als doel om alle interviewfragmenten te selecteren die bij het kenmerk hoorden (Doorewaard et al., 2015). In de tweede stap zijn alle gemarkeerde fragmenten per kenmerk bij elkaar gezet. Hierdoor is een samenhangend geheel ontstaan van alle uitspraken van de geïnterviewden. Hierbij is ook gekeken naar de relatie met de afhankelijke variabele (creëren van maatschappelijke impact) (Doorewaard et

al., 2015). De manier van clustering is afgestemd met de opdrachtgevende organisaties. In de derde stap is de informatie per kenmerk samengevat. Naast deze samenvatting zijn veelzeggende of spraakmakende uitspraken genoteerd per kenmerk. Overige belangrijke informatie die niet toe te voegen was aan één van de kenmerken is vermeld als bijvangst (Doorewaard et al., 2015).

In het hoofdstuk resultaten zijn alleen resultaten weergegeven die betrekking hebben op het onderzoek. De twee onderzoeksgroepen hebben beide deze drie stappen doorlopen, zodat de onderzoeksgroepen in een later stadium met de theorie vergeleken kunnen worden.

Validiteit en betrouwbaarheid:

Betrouwbaarheid:

Om de betrouwbaarheid en repliceerbaarheid van het onderzoek zo hoog mogelijk te krijgen is gebruik gemaakt van de vier methoden. Als eerste methode is het vier ogen principe toegepast. Hieronder wordt verstaan dat steeds meer dan één persoon een oordeel geeft over een te nemen besluit. Als tweede methode is terugkoppeling aan respondenten toegepast. Tijdens de interviews wordt gecontroleerd of de interpretatie van de onderzoeker klopt. Als derde methode is expert-advies gevraagd aan bijvoorbeeld de afstudeer- en praktijkbegeleider. Als laatste methode is er terughoudende gerapporteerd, want kwalitatief onderzoek levert geen bewijs (Doorewaard et al., 2015).

Interne validiteit:

Om de interne validiteit te vergroten is gebruikt gemaakt van de drie methoden. Als eerste methode is de bepaling van indicatoren. Deze zijn opgesteld door gebruik te maken van literatuur en expert-advies. Door de experts is de onderzoeker vertrouwd gemaakt met vaktermen. Als tweede methode is de waar-blijkt-dit-uit-techniek toegepast. De onderzoeker stelt vragen om te weten te komen wat de geïnterviewde vindt. De laatste methode is de keuze van geïnterviewde. Hierbij is gekeken of de geïnterviewden rijke informatie over het onderwerp heeft (Doorewaard et al., 2015).

Externe validiteit:

Er is onderzoek gedaan naar netwerkorganisaties in de sportsector, echter is er geen onderscheid gemaakt tussen type netwerkorganisaties, waardoor de mogelijkheid bestaat dat dit onderzoek toekomstige onderzoekers helpt bij hun onderzoek (Doorewaard et al., 2015).

Resultaten

In dit hoofdstuk zijn de resultaten weergegeven en zal de empirische vraag (zie inleiding) beantwoord worden.

Ambitie:

Het merendeel van de geïnterviewden vindt het belangrijk om een gezamenlijke ambitie op te stellen, waarbij er wel aandacht moet zijn voor ieders individuele ambities. Het ontstaan van een netwerkorganisatie gebeurt meestal bij één persoon of organisatie, vaak de kartrekker van de netwerkorganisatie. Het hebben van een heldere, concrete en richtinggevende ambitie wordt van

belang geacht. Een theoretische expert voegt daar nog aan toe dat de ambitie wel doorvertaald dient te worden naar korte termijn doelen.

Bijna alle geïnterviewden vinden het belangrijk dat er veel energie zit in het netwerk. Hierbij kan een enthousiasmerend verhaal helpen. De energie heeft betrekking op de drive en de motivatie van de partners in de samenwerking.

Belangen:

Iedere organisatie heeft haar eigen belangen, waardoor een netwerkorganisatie te kampen heeft met verschillende belangen. Het hebben van verschillende belangen is niet erg, zolang de belangen transparant en expliciet zijn voor de partners die samenwerken.

Een theoretische expert verwoordde het mooi:

“Je gaat geen organisaties vinden die allemaal dezelfde belangen hebben. Als dat zo is zijn ze ook nog eens concurrent van elkaar. Ik kan beter samenwerken met partijen die verschillende belangen hebben”.

Wanneer de partners elkaars belangen erkend hebben, kunnen de partners elkaar helpen om het belang te behalen. Nadat de individuele belangen geëxpliciteerd zijn, is het belangrijk om te kijken naar het gedeelde of gezamenlijk belang. Het vinden van draagvlak is ook belangrijk, denk hierbij aan draagvlak binnen de netwerkorganisatie, intern draagvlak bij iedere deelnemende organisatie en draagvlak in de samenleving. Een theoretische expert geeft ook aan dat het bewaken van het negatieve effect van belang is. Bijvoorbeeld door te kijken naar wanneer de netwerkorganisatie de eigen organisatie schaadt, want dat mag niet het geval zijn.

Relatie:

Volgens de geïnterviewden valt of staat een netwerkorganisatie met vertrouwen in elkaar. Hierbij is het persoonlijk of informeel contact belangrijk, omdat samenwerken mensenwerk is. In de opstartfase is het handig als men elkaar kent uit eerdere samenwerkingen. Wel zijn alle geïnterviewden van mening dat er een formele en zakelijke relatie moet zijn. De partners in de netwerkorganisatie dienen gelijkwaardig behandeld te worden.

Organisatie:

Het kenmerk organisatie vonden de geïnterviewden iets moeilijker te beoordelen, omdat dit afhankelijk is van het type netwerkorganisatie. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (wie, doet, wat, wanneer) moeten in ieder geval geregeld zijn. Een ervaringsdeskundige voegt hier nog aan toe dat dit wel in gezamenlijkheid vastgesteld moet worden, zodat iedereen tevreden is met haar taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Verder werd er aangegeven dat de organisatie flexibel moet zijn en dat de buitenwereld vaak vraagt om een organisatievorm. Een organisatievorm kan bijvoorbeeld nodig zijn voor externe financiering.

De communicatiestructuur is een belangrijk onderdeel van een organisatie. Communicatie is net zoals in 'normale organisaties' onmisbaar. Het belangrijkste is om elkaar face-to-face te ontmoeten, maar er zijn via social media mooie middelen om het netwerk wakker te houden. Er dient open, transparant en verbindend gecommuniceerd te worden. Hierdoor blijft het draagvlak in de netwerkorganisatie behouden.

Proces:

Het kenmerk proces is heel breed en hierdoor zijn veel verschillende antwoorden naar voren gekomen. Er zijn ook diverse processen ter sprake gekomen die geregeld moeten worden, echter liepen deze uiteen. Het kenmerk proces draait om de juiste partijen op het juiste moment bij het proces te betrekken. Evaluatie en monitoring, zowel op inhoud als proces, wordt aangegeven als cruciale succesfactor. Het investeren in het relationele proces wordt ook belangrijk geacht. Verder dienen de behaalde successen gevierd te worden, zodat de energie in de netwerkorganisatie blijft. Voor de samenwerkingspartners is het van belang dat er voldoende prikkels blijven om mee te doen. Daarnaast wordt aangegeven dat conflicthantering belangrijk is.

Planning en doelen zijn nodig, maar hier moet wel flexibel mee omgegaan worden. De planning en doelen moeten ook afgestemd worden op alle organisaties van de netwerkorganisatie. Een theoretische expert voegt er aan toe dat planning en doelen innovatieprojecten negatief kunnen beïnvloeden. Een ervaringsdeskundige voegt daar nog aan toe dat het belangrijk is om tijdig koerswijzigingen te constateren.

Rangorde:

Tijdens het interview is ook de vraag gesteld of er een rangorde van de kenmerken te maken is in belangrijkheid. Het merendeel van de geïnterviewden heeft een rangorde gemaakt. Ambitie, belangen en relatie werden in de meeste gevallen als belangrijkste gezien, maar een drietal geïnterviewden merkten op dat ieder kenmerk zijn eigen functie heeft. Een geïnterviewde verwoorde dit als volgt:

“Het is net als een huis. Als ik zou zeggen: het glas is een element, de fundering is een element, de muur is een element en de deur. Wat is nu het belangrijkste? Als je geen glas hebt dan heb je het koud. Als je geen fundering hebt, dan valt het huis in een”.

Overige aanvullingen:

Het merendeel van de geïnterviewden vindt dat leiderschap en type mensen (menselijke component) die participeren in netwerkorganisaties tijdens het interview onderbelicht gebleven zijn. Een ervaringsdeskundige voegde er aan toe dat het ook goed is om te kijken waarom de persoon zelf deelneemt, het persoonlijk belang. Volgens een theoretische expert moeten de kenmerken niet gezien worden als stappenplan, want de kenmerken lopen door elkaar.

Gedurende de interviews is er ook naar voren gekomen dat de netwerkorganisatie een tijdelijke organisatie kan zijn. Als de doelen behaald zijn, dan kan het netwerk opgeheven worden. Vaak heeft het dan wel een sudderend bestaan. Als men nieuwe kansen ziet, dan kan het zo maar zijn dat men weer met elkaar gaat samenwerken.

Beantwoording analytische vraag:

De geïnterviewden vonden allen de vijf bovenstaande kenmerken van belang voor een succesvolle netwerkorganisatie. Het merendeel wilde dit uitbreiden met de menselijke component in netwerkorganisaties.

Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de conclusies van het onderzoek weergegeven. Hierbij is de in de inleiding geformuleerde hoofd- en analytische vraag beantwoord.

Als beide onderzoeksgroepen met de theorie vergeleken worden liggen deze niet ver uit elkaar. Een groot verschil tussen de onderzoeksgroepen en de theorie is dat de geïnterviewden weinig hebben gezegd over de verdeling van investeringen en opbrengsten. Daarnaast komt uit de interviews naar voren dat energie in de netwerkorganisatie van belang is en dit kwam in het theoretisch kader niet naar voren. Dit geldt ook voor de menselijke component, dat vanuit het theoretisch kader niet zo duidelijk naar voren kwam.

De geïnterviewden vonden de vijf kenmerken ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces van belang voor succesvolle netwerkorganisaties. Bij de eerste drie kenmerken lagen de antwoorden dicht bij elkaar. Bij de kenmerken organisatie en proces was dit niet het geval. De geïnterviewden voegden nog één kenmerk toe, namelijk de menselijke component.

De kenmerken van een netwerkorganisatie voor het creëren van maatschappelijke impact zijn, ambitie, belangen, relatie, organisatie, proces en de menselijke component. De eerste drie kenmerken werden door het merendeel van de geïnterviewden als belangrijkste kenmerken geacht. De kenmerken organisatie en proces lijken hier ondergeschikt aan, maar worden eveneens als relevant voor een succesvolle netwerkorganisatie gezien.

Discussie

Tijdens het onderzoek is er naar gestreefd om ieder interview plaats te laten vinden in een afgesloten ruimte, echter is dit in een aantal gevallen niet gelukt. Het heeft weinig gevolgen gehad voor de inhoud van de interviews, maar het transcriberen heeft hierdoor meer tijd gekost. Het was ten behoeve van de betrouwbaarheid beter geweest als ieder interview in een afgesloten ruimte plaatsgevonden had. Ten aanzien van de interne validiteit zijn er geen noemenswaardigheden.

De resultaten van het onderzoek zijn naar verwachting. De theorie die gebruikt is voor het interview was bij bijna alle geïnterviewden bekend. Een aantal geïnterviewden werkten zelf vaker met deze theorie.

Zoals aangegeven in de conclusie lagen de resultaten van de eerste drie kenmerken dicht bij elkaar en werden als belangrijkste kenmerken aangehaald. Dit zijn de zachtere kenmerken. Bij de hardere kenmerken zoals organisatie en proces liepen de antwoorden uiteen, omdat dit afhankelijk is van het type netwerkorganisatie. De zachtere kenmerken lijken generiek te zijn voor alle netwerkorganisaties. Bij de hardere aspecten lijkt dit meer af te hangen van het type netwerkorganisatie. In het theoretisch kader zijn een aantal verschillende type netwerkorganisaties omschreven. Tijdens dit onderzoek is er niet gekeken naar een bepaald type netwerkorganisatie, omdat het de opdracht was om kenmerken van netwerkorganisaties te vinden die generiek zijn voor alle type netwerkorganisaties.

In de conclusie is beschreven dat de geïnterviewden weinig hebben gezegd over de verdeling van inkomsten en kosten. Dit aspect kwam in de literatuur redelijk expliciet aan de orde. De onderzoeker had verwacht dat dit ter sprake kwam bij het kenmerk organisatie. Meer impliciet zit de verdeling van kosten en opbrengsten wel onder het kenmerk belangen.

Een opvallend en niet verwachte aanvulling die meermaals terug kwam was de menselijke component. Onderdelen van de menselijke component zijn bijvoorbeeld welk type leider en welke type mensen er vertegenwoordigd moeten zijn in een succesvolle netwerkorganisatie. Zaken die daar mee samenvallen kwamen terug in het theoretisch kader. Zo gaven Boonstra (2007) en Koza & Leewin (2000) aan dat vertrouwen in elkaar belangrijk is. In het interview is dat meegenomen in het kopje relatie, echter voegden de geïnterviewden de menselijke component als apart kenmerk toe.

De lezer dient ermee rekening te houden dat deze studie gebaseerd is op netwerkorganisaties in de algemene zin van het woord. Het begrip netwerkorganisatie is dan ook ruim, daarom is tijdens het interview de binnen het onderzoek gehanteerde definitie toegelicht. De geïnterviewden keken toch vaak vanuit verschillende referentiekaders naar het begrip, hierdoor is het onderwerp belicht vanuit verschillende perspectieven. Maatschappelijke impact is tijdens dit onderzoek ook afgebakend. Dat begrip is eveneens lastig af te bakenen, maar dit is gedaan om discussies over maatschappelijke impact uit de weg te gaan.

Zoals in de inleiding en methode beschreven, is het onderzoek geïnitieerd vanuit de sportsector en heeft daarom betrekking op netwerkorganisaties binnen de sport. Het lijkt er echter op dat de informatie uit het onderzoek ook toepasbaar is voor netwerkorganisaties buiten de sportsector. Het grootste gedeelte van de literatuur is niet sportspecifiek en bij de keuze van de theoretische experts is er ook geen rekening gehouden met een sportachtergrond. Dit is wel gebeurd bij de ervaringsdeskundigen. In de methode is ook beschreven dat het streven was om twaalf interviews af te nemen. Uiteindelijk zijn er elf interviews afgenomen, omdat er informatieverzadiging optrad.

Nader onderzoek is nodig op het gebied van de menselijke component in netwerkorganisaties. Wat voor type leider en type mensen moeten minimaal in een netwerkorganisatie participeren om succesvol te zijn (zie Bijlage 6). Het succes van een netwerkorganisatie hangt volgens de geïnterviewden voor een groot deel af van de persoonskenmerken van haar deelnemers. Verder kan nader onderzoek gedaan worden naar de relatie tussen het type netwerkorganisatie en de succesfactoren (zie Bijlage 6). De in de resultaten beschreven succesfactoren komen in iedere type netwerkorganisatie voor, echter kunnen er specifieke succesfactoren voor een ieder type netwerkorganisatie zijn. De specifieke succesfactoren zullen naar alle waarschijnlijkheid bij de kenmerken organisatie en proces liggen. Beide vervolgonderzoeken zijn nader toegelicht in Bijlage 6.

Aanbevelingen

De opdrachtgevende organisaties willen een instrument ontwikkelen dat de sociaal innovatieve capaciteit van netwerkorganisaties meet. Het uitgevoerde onderzoek draagt hier aan bij, daarom heeft deze aanbeveling betrekking op het instrument.

Het ontwikkelen van een evidence based instrument is ingewikkeld en heeft tijd nodig, daarom wordt geadviseerd hiervoor een werkgroep samen te stellen.

Wie:

De kartrekker van de werkgroep zal één van de opdrachtgevende organisaties zijn. De opdrachtgevende organisaties gaan een werkgroep samenstellen bestaande uit: onderzoekers op het gebied van sport & netwerkvorming en deskundigen op het gebied van kwantitatief onderzoek. De deskundige op kwantitatief gebied is nodig om de validiteit en de betrouwbaarheid van het instrument zo hoog mogelijk te krijgen.

Wat:

Deze werkgroep wordt samengesteld om het instrument te ontwikkelen. De werkgroep zal ervoor zorgen dat de vervolgonderzoeken uitgevoerd worden (zie Bijlage 6). Vervolgens gaat de werkgroep aan de slag met het samenstellen van het instrument. De werkgroep kan al starten met het verwerken van de vijf onderzochte kenmerken (zie Bijlage 7). De werkgroep kan per kenmerk vragen opstellen die in het instrument weergegeven kunnen worden. De opgestelde vragen kunnen via een aantal beoordelingsrondes worden getoetst door relevante experts.

Waarom:

Het onderzoek dat plaatsgevonden heeft is vooral beschrijvend geweest. Hierdoor zijn er nog op verschillende vlakken uitdagingen. Door het samenstellen van een werkgroep kunnen experts met elkaar overleggen over het nog te ontwikkelen instrument en kan werk verdeeld worden.

Kosten:

De kosten bestaan voornamelijk uit arbeidsuren. De werkgroep zal bestaan uit vijf experts met een salaris van € 100,- per uur. De werkgroep komt vier keer per jaar bij elkaar. De vergaderingen duren twee uur en de voorbereiding heeft acht uur nodig. Per bijeenkomst wordt per persoon 10 uur ingezet. $10 \text{ uur} * €100,- * 5 \text{ professionals} = € 5.000$ per bijeenkomst. Over een jaar gezien zijn de kosten € 20.000. Door slimme combinaties te zoeken is het mogelijk om dit bedrag te verlagen. Het instrument wordt binnen twee jaar opgesteld, waardoor de totaal kosten op € 40.000,- uitkomen.

Opbrengst:

De opdrachtgevers hebben allen een publieke verantwoordelijkheid en door het instrument wordt nieuwe kennis vergaard. Door het instrument kunnen netwerkorganisaties inzicht krijgen op welke manier de maatschappelijke impact vergroot kan worden. Het analyseren van de netwerkorganisatie wordt door het instrument eenvoudiger, waardoor het opstellen van een adviesrapport minder tijd kost. Het instrument kan ook commercieel ingezet worden, waardoor de gemaakte kosten terug te verdienen zijn.

Literatuurlijst:

- Baarda, B., & Goede, M. de. (2006). *Basisboek Methode en Technieken: Handleiding voor het opzetten van kwantitatief onderzoek* (4^e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Boonstra, J. (2007). Ondernemen in allianties en netwerken. *M&O*, 3(4), 5-35.
- Bouter, L.M., & Knottnerus, J.A. (2000). Beoordeling van de maatschappelijke relevantie van toegepast gezondheidsonderzoek: het belang van publiceren in nationale vaktijdschriften als ruwe indicator. *Nederlands Tijdschrift Geneeskunde*, 144(24), 1178 – 1183.
- Breeje, J. D. den. (2016). *Van hiërarchie naar flexibele netwerkorganisatie*. Geraadpleegd op 25 februari 2016, van <http://nvo2.nl/blog/van-hierarchie-naar-flexibele-netwerkorganisatie/>
- Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., & Olsen, S. (2004). *Double bottom line project report: assessing social impact in double bottom line ventures* (rapport). Center for Responsible Business.
- Doganova, L., Massimo, G., Piva, E., D'add, D., & Mustar P. (2014). Hybrid alliances and radical innovation: the performance implications of integrating exploration and exploitation. *J technol Transf*, 2015(40), 697.
- Doorewaard, H., & Verschuren, P. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek* (4^e druk). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Doorewaard, H., Kil, A., & Ven, A. de. (2015). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek: Een praktische handleiding*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.
- Dumay, A. (2009). *Over het opzetten van een netwerkorganisatie* (rapport). Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek (TNO).
- Duysters, G., Oord, A. van den, & Post, G. (2010). *Handboek Strategische Allianties* (rapport). Brabant Center of Entrepreneurship.
- Elling, A., & Selten, 1. (2016). *Werkzame elementen sportstimulering jongeren* (factsheet). Mulier Instituut.
- Franssen, B., & Scholten, P. (2011). *Handboek voor sociaal ondernemen in Nederland* (2^e druk). Assen: Koninklijke van Gorcum BV.

- Gelderschgoed. (z.d.). *Vuca world snelle onzekere complexe en vage wereld*. Geraadpleegd op 25 februari 2016, van <http://gelderschgoed.nl/vuca-world-snelle-onzekere-complexe-en-vage-wereld/>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Hoorn, E.M. ten, & Stubbe, W.M. (2013). *Resultaat- en Impactmeting voor goede doelen* (rapport). Centraal Bureau Fondsenwerving .
- Kaats, E. & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Vakmedianet
- Kanter, R. (1994). Collaborative Advantage. The Art of Alliances. *Harvard Business Review*, 96-108.
- Koza, M., & Lewin, A. (2000). Managing partnerships and strategic alliances: raising the odds of success. *European Management Journal*, 16(2), 146 – 151.
- Litt, J., Varda, D., Reed, H., Retrum, J., Tabak, R., Gustat, J., & O'Hara Tompkins, N. (2015). How to Identify Success Among Networks That Promote Active Living. *American Journal of Public Health*, 105(11), 2298 – 2305.
- LPBL. (2010). *Maatschappelijk rendement in het sociale domein* (adviesrapport). LPBL heeft dit rapport opgesteld voor het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK).
- LPBL. (z.d.). *LPBL*. Geraadpleegd op 14 maart 2016, van <http://www.lpbl.nl/>
- MVO Nederland. (2014). *Wat is MVO*. Geraadpleegd op 14 maart 2016, van <http://mvonederland.nl/wat-mvo>
- Oeij, P., Hesselink, J.K., & Dhondt, S. (2012). Sociale innovatie in Nederland: stilstand is achteruitgang. *Tijdschrift voor HRM*, 2012 (1), 7 – 32
- Os, R. van, Delisse, J., Derksen, M., & Jurriëns, J. (2013). *Het 7i netwerkmodel – 7 kritische succesfactoren voor een 3.0 organisatie* (rapport). Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Lectoraat Innovatie in de private sector.

- Porter Lynch, R. (2001). *Strategic Alliances Best Process Workbook: A Practitioner's Guide to the Formation, Management & Evolution of Key Alliance Relationships* (rapport). Association of Strategic Alliance Professionals & The Warren Company.
- Roose, H. (2002). *Managen van een netwerkorganisatie*. Apeldoorn: Garant-Uitgevers.
- Sociaal Economische Raad (SER). (2015). *Sociale ondernemingen: een verkennend advies* (adviesrapport). Sociaal Economische Raad heeft een advies uitgebracht aan ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid.
- Twynstra Gudde. (z.d.(a)). *Over Twynstra Gudde*. Geraadpleegd op 16 februari 2016, van <https://www.twynstragudde.nl/over-twynstra-gudde>
- Twynstra Gudde. (z.d.(b)). *Moderne organisatievormen*. Geraadpleegd op 16 februari 2016, van <https://www.twynstraguddekennisbank.nl/moderne-organisatievormen>
- Vanclay, F. (2003). International Principles For Social Impact Assessment. *Impact Assessment and Project appraisal*, 21(1), 5-12.
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 541 – 567.
- White, H. (2009). *Some Reflections on Current Debates in Impact Evaluation* (rapport). White schreef dit rapport voor International Initiative for Impact Evaluation.