



NETWERKSAMENWERKING: MEER DAN KENNIS MAKEN

ONDERZOEK NAAR DE SUCCESFACTOREN VAN DE CITY DEAL NIJMEGEN

Masterthesis

Lieke Jenniskens
S1025108

November 2020

Faculteit der Managementwetenschappen
Master Bestuurskunde Publiek Management
Radboud Universiteit Nijmegen

Begeleider:
Prof. dr. M. (Michiel) Herweijer

Voorwoord

Ondanks de ongewone situatie waarin deze masterthesis is geschreven kijk ik toch positief terug op deze leerzame periode. Deze masterthesis symboliseert voor mij niet alleen het einde van mijn master, maar ook het einde van mijn “onderwijs carrière”. Ooit begonnen op het vmbo en nu afsluiten met een wo-master zorgt er voor dat ik met trots naar deze prestatie kijk waarin mijn doorzettingsvermogen flink op de proef is gesteld.

Na vier dagen bij de gemeente Nijmegen op kantoor te zijn geweest werden we opeens gedwongen op een andere manier samen te werken. Het kernteam waarin ik onderzoek heb gedaan heb ik dan ook nooit in het echt ontmoet en alleen online mee mogen kennismaken. Ondanks dat heb ik het gevoel dat ik ze goed heb mogen leren kennen. Ik kijk daar met veel plezier op terug. Bij deze wil ik hen dan ook graag bedanken voor de medewerking aan mijn onderzoek. Speciaal wil ik hierin mijn stagebegeleider Kim Hoeks bedanken voor de goede begeleiding. Zij heeft er voor gezorgd dat het snel schakelen tussen fysiek en online wegwijs maken bij de gemeente geen probleem was. Zij heeft mij meegenomen naar interessante vergaderingen en in contact gebracht met inspirerende collega’s. Ondanks dat ik haar eerste stagiaire was heeft ze mij met haar enthousiasme altijd goed begeleid. Haar fijne en snelle werkwijzen en onze vele wandelingen zullen mij altijd bijblijven. Ook wil ik Marloes Peters bedanken voor het altijd stellen van de juiste vragen; dit heeft zeker bijgedragen aan het vertrouwen dat ik tijdens het proces heb opgedaan.

Verder ben ik ontzettend blij met mijn scriptiebegeleider Michiel Herweijer. Hij heeft mij altijd voorzien van fijne feedback en vertrouwen in mij getoond. Onze skypegesprekken waren altijd zinvol en brachten mij altijd nieuwe inzichten. Ik had dan altijd weer nieuwe energie en motivatie om verder aan mijn scriptie te werken.

Als laatste wil ik graag mijn familie, vrienden en medestudenten bedanken voor het aanhoren van mijn verhalen en dat zij mij geruststelden als ik weer even vastliep. In het bijzonder wil ik mijn vader bedanken voor zijn kritische woorden en zinvolle feedback.

Ik heb dit voorwoord vooral gebruikt om mijn dank uit te spreken aan een aantal belangrijke personen tijdens mijn scriptieproces. Op dit moment heerst vooral een gevoel van opluchting en trots.

Ik wens u dan ook veel leesplezier!

Lieke Jenniskens

November 2020

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
1. Inleiding	4
1.1 <i>Aanleiding</i>	4
1.2 <i>Probleemstelling</i>	5
1.3 <i>Relevantie</i>	5
1.3.1 <i>Maatschappelijke relevantie</i>	5
1.3.2 <i>Wetenschappelijke relevantie</i>	6
1.4 <i>Leeswijzer</i>	6
2. Beleidskader	7
2.1 <i>Agenda Stad</i>	7
2.2 <i>City Deals</i>	8
2.3 <i>City Deal Kennis Maken</i>	9
2.3.1 <i>Nijmegen</i>	11
3. Theoretisch kader	13
3.1 <i>Beleidsvoorbereiding in een netwerk</i>	13
3.2 <i>Netwerkmanagement</i>	15
3.3 <i>Uitvoering en evaluatie van beleid</i>	20
3.3 <i>Conceptueel kader</i>	22
3.3.1 <i>Start condities</i>	22
3.3.2 <i>Doelconsensus</i>	23
3.3.3 <i>Vertrouwen</i>	24
3.3.4 <i>Samenwerkingsproces</i>	24
3.3.5 <i>Facilitair leiderschap</i>	25
3.3.6 <i>Succesvolle samenwerking</i>	25
4. Methodologisch kader	26
4.1 <i>Type onderzoek</i>	26
4.2 <i>Casestudy</i>	26
4.3 <i>Methoden van dataverzameling</i>	27
4.3.1 <i>Documentenanalyse</i>	27
4.3.2 <i>Interviews</i>	28
4.3.3 <i>Vragenlijst</i>	29
4.3.4 <i>Participerende observatie</i>	30
4.4 <i>Methode van data-analyse</i>	30
4.5 <i>Betrouwbaarheid en validiteit</i>	32
5. Resultaten	33
5.1 <i>Start condities</i>	33
5.1.1 <i>Verdeling van middelen</i>	33
5.1.2 <i>Voorgeschiedenis</i>	34
5.1.3 <i>Stimulans tot deelname</i>	36
5.1.4 <i>Intentioneel ontwerp</i>	38

5.2	Facilitair leiderschap	39
5.2.1	Aantal netwerkleden	40
5.3	Doelconsensus	40
5.4	Vertrouwen	41
5.5	Samenwerkingsproces	42
5.5.1	Face-to-face dialoog	42
5.5.2	Tussentijdse uitkomsten	43
5.6	Succesvolle samenwerking	44
6.	Conclusie	47
7.	Aanbevelingen	50
8.	Reflectie	52
	Bronnen	53
	Bijlage A: Operationalisatie	56
	Bijlage B: Interviewhandleiding	59

“De wijk als klaslokaal en de stad als campus” (Byron, 2020).

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

“Het optreden als makelaar.” Met deze woorden wordt het project City Deal Kennis Maken (CDKM) meerdere malen omschreven. CDKM is een samenwerkingsverband dat is opgezet door het Ministerie van onderwijs, cultuur en wetenschap samen met Netwerk Kennissteden om zo samenwerking te stimuleren tussen kennissteden en hun onderwijsinstellingen. Hierin worden als het ware “deals” gesloten om het stedelijk netwerk te verbinden. Met als doel te komen tot innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken (Agenda Stad, z.d.). Zo’n samenwerking waarin een gemeente samenwerkt met een of meerdere onderwijsinstellingen wordt ook wel een netwerksamenwerking genoemd (VNG, 2013).

Ook de gemeente Nijmegen is aangesloten bij CDKM om samen met Radboud Universiteit (RU), Hogeschool Arnhem en Nijmegen (HAN) en ROC Nijmegen te kijken naar vraagstukken uit de strategische agenda. Door intensieve samenwerking kan *evidence-based* stedelijk beleid gemaakt worden. Dit is ook precies wat centraal staat in de strategische agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek 2015-2025 van het ministerie OCW. Op deze manier kan kennis verspreid worden tussen de verschillende kennisinstellingen (Ministerie OCW, 2015). Ook de Nijmeegse onderwijsinstellingen richten zich op maatschappelijke impact. Ze hebben het begrip maatschappelijke impact opgenomen in hun strategie. In de nieuwe visie van de RU is te lezen dat zij steeds meer een *significante impact* wil hebben. Dit wil ze doen door *Community Service Learning* waarbij de focus ligt op studenten die hun academische kennis gebruiken en zo een bijdrage leveren aan maatschappelijke vraagstukken (Radboud Universiteit, z.d.). De HAN heeft het in haar visie over “praktijkgericht” en “domein overstijgend gesitueerd in professionele leer- en werkgemeenschappen” (HAN, z.d.). Daarmee bedoelen ze dat studenten, docenten en onderzoekers samenwerken aan vraagstukken uit de samenleving. En tot slot heeft ROC Nijmegen de ambitie om “een perfecte match te vormen tussen het talent van de student en de vraag van de regio” (ROC Nijmegen, z.d.).

Een kernteam, bestaande uit vertegenwoordigers vanuit alle bovengenoemde onderwijsinstellingen en de gemeente, is in Nijmegen zoekende naar een soepel verloop van de samenwerking. Zo worden er verschillende projecten georganiseerd. Ze hebben echter het idee dat deze soms niet helemaal van de grond komen en dat er weinig zicht is op wat er allemaal wordt gedaan. Daarnaast bestaat het idee dat ze soms stil staan in het proces. Het kernteam heeft zich daarom de afgelopen periode een merkenpaspoort aan laten meten. Dit document kan worden gezien als een leidraad voor het gedrag en de uitingen van het kernteam. De kernteamleden liepen namelijk aan tegen het ‘te snel over willen gaan tot actie’, maar zonder duidelijke verbinding met de ambitie, doelen, missie, van de CDKM. Om die reden hebben zij een branddesigner ingeschakeld. Aanjagen, faciliteren en verbinden zijn de kernwaarden van het kernteam (Byron, 2020). Ondanks dit merkenpaspoort vindt het team

het lastig om deze kernwaarden te borgen. Waar het precies aan ligt is lastig aan te wijzen. Om die reden heeft de gemeente Nijmegen de vraag gesteld om te onderzoeken hoe de samenwerking in dit kernteam optimaler kan verlopen.

1.2 Probleemstelling

Uit bovenstaande aanleiding kan de volgende doelstelling worden geformuleerd:

Doelstelling: het onderzoeken van factoren die invloed hebben op een succesvolle netwerksamenwerking om zo het kernteam van de City Deal Kennis Maken Nijmegen handvatten te bieden voor een optimale samenwerking.

Bij deze doelstelling hoort de volgende vraagstelling:

Vraagstelling: *Welke factoren hebben invloed op een succesvolle samenwerking in een netwerksamenwerking tussen de gemeente Nijmegen en de daar bijbehorende kennisinstellingen in de City Deal Kennis Maken?*

Ter beantwoording van de hoofdvraag zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Wat is het doel van City Deal Kennis Maken en welke bijdrage leveren de Nijmeegse partners (gemeente en kennisinstellingen) hierin?
2. Welke factoren dragen bij aan succesvolle netwerksamenwerking?
3. In welke mate scoren de factoren bij de netwerksamenwerking van de gemeente Nijmegen en de bijbehorende kennisinstellingen in City Deal Kennis Maken?
4. In hoeverre is de netwerksamenwerking van de gemeente Nijmegen en de bijbehorende kennisinstellingen in City Deal Kennis Maken succesvol?

1.3 Relevantie

In deze paragraaf wordt gekeken naar de relevantie van het onderzoek op maatschappelijk en wetenschappelijk gebied. Bij de maatschappelijke relevantie gaat het om de meerwaarde van het rapport in de praktijk. Allereerst voor de gemeente Nijmegen, maar dit kan ook relevant zijn voor andere gemeentes. De wetenschappelijke relevantie focust op de manier hoe dit rapport kan bijdragen aan de huidige wetenschappelijke kennis en theorieontwikkeling van netwerksamenwerking.

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

In de eerder genoemde visies van de kennisinstellingen komt het maken van maatschappelijke impact sterk naar voren. Ook het doel van Agenda Stad van de City Deal Kennis Maken laat zien dat door het koppelen van kennisinstellingen en gemeenten die maatschappelijke impact gemaakt kan worden. De gemeente kan een belangrijke rol spelen door die samenwerkingen te organiseren en te blijven ontwikkelen. Deze kunnen optimaler benut worden naarmate meer duidelijk wordt welke factoren hierop van invloed zijn. Hierdoor heeft het rapport niet alleen een maatschappelijke relevantie, maar biedt het ook

voor de gemeenten en de kennisinstellingen handvatten hoe zij deze samenwerking kunnen versterken.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

“Whether collaborative governance is a passing fancy, we do not know. We confidently predict, however, that the demand for better cooperation and coordination between government and stakeholders is unlikely to wane in the near future” Dit citaat van Ansell & Gash (2008) laat de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek goed zien. Netwerksamenwerking is dus steeds meer in opkomst en er zal dus ook steeds meer gebruik van worden gemaakt. Het is dus belangrijk dat er goede kennis ontstaat ten aanzien van het succesvol volbrengen van zo’n samenwerking. Dit onderzoek levert dan ook handvaten voor succesvolle netwerksamenwerking. Op deze manier draagt het bij aan de huidige wetenschappelijke literatuur. Daarnaast geeft het ook inzicht in de vraag hoe de factoren in de praktijk werken en hoe ze tot uiting komen in een netwerksamenwerking.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2, het beleidskader, wordt uiteengezet wat City Deal Kennis Maken inhoudt en welke bijdrage de gemeente Nijmegen en de kennisinstellingen hierin leveren. Ook wordt de eerste deelvraag beantwoord. In hoofdstuk 3, komt het theoretisch kader aan bod. Hierin wordt eerst toegelicht hoe beleid in een netwerk tot stand komt, hoe een netwerk het beste kan worden gemanaged en hoe dit kan worden uitgevoerd en geëvalueerd. Het hoofdstuk wordt afgesloten met het conceptueel kader; hierin komt naar voren welke factoren – naar verwachting - invloed hebben op een succesvolle samenwerking. Hiermee is deelvraag 2 beantwoord. In hoofdstuk 4, het methodologisch kader, komt het type onderzoek en de methoden van dataverzameling aan de orde. Ook wordt ingegaan op de data-analyse, de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. In hoofdstuk 5, de resultaten, worden deelvraag 3 en 4 beantwoord. Hierbij worden alle verzamelde gegevens in de beschouwing betrokken. In hoofdstuk 6 komt de conclusie aan bod. Het hoofdstuk kan tevens worden gelezen bij wijze van een korte samenvatting. Het onderzoek sluit af met een aantal aanbevelingen (H7) en een reflectie op dit onderzoek(H8).

2. Beleidskader

In het beleidskader wordt deelvraag 1 beantwoord: *Wat houdt City Deal Kennis Maken in en welke bijdrage heeft de gemeente Nijmegen en de bijbehorende kennisinstellingen hierin?* Eerst wordt het overkoepelende programma Agenda Stad toegelicht; dit ter verduidelijking van de aanleiding van City Deal Kennis Maken (§2.1). Daarna zal er verder worden ingegaan op de verschillende City Deals die Agenda Stad kent (§2.2). Tot slot komen de bijbehorende doelen aan bod en hoe deze zijn vormgegeven (§2.3).

2.1 Agenda Stad

Agenda Stad is een nationaal opgezet programma van “het Rijk, steden en stedelijke partners, onderzoeksinstituten, mensen met stedelijke ervaringen en enthousiaste stedelingen” (Europa decentraal & Salverda, 2016). Binnen Agenda Stad werken steden, maatschappelijke partners en rijksoverheid samen voor de bevordering van “groei, leefbaarheid en innovatie in Nederland” (Agenda Stad, 2017a).

In december 2014 is toegezegd om “Agenda Stad” te ontwikkelen (Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2014). Uit de Kamerstukken blijkt dat Agenda Stad aanvankelijk werd ontwikkeld met het oog op “het oplossen van agglomeratieproblemen, het wegnemen van nodeloze conflicten en de democratische controle daarop” (Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2014). De programma manager van Agenda Stad geeft aan dat er bij de Rijksoverheid vaak wordt achter gelopen bij innovatieve onderwerpen. “In de stad worden vraagstukken eerder zichtbaar dan bij het Rijk, waar de verschillende ministeries nog vaak sectoraal opereren.” (Resp. 7). Door te werken met Agenda Stad worden deze verschillende ministeries juist bij elkaar gezet. Zo kan er op een interbestuurlijke manier samen worden gewerkt tussen bijvoorbeeld Rijksoverheid, provinciale overheid, gemeentelijke overheid, waterschappen, maatschappelijke partijen en het bedrijfsleven.

Bij het startpunt hebben stedelijke regio’s verschillende transitithema’s geagendeerd. Samen met de Rijksoverheid zijn daar verschillende coalities ontstaan met verschillende vraagstukken (Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2014). Om deze transitithema’s te kunnen realiseren zijn er verschillende City Deals gesloten. Hierin werken overheden, bedrijven, kennisinstellingen en maatschappelijke initiatieven samen om zo maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. Daarnaast is ook samenwerking tussen de steden van groot belang om zo de eerdergenoemde agglomeratieproblemen op te lossen en de steden in hun kracht te zetten (Blok, 2016). In een Kamerbrief van 7 juli 2016 gaf de toenmalige minister van Binnenlandse Zaken, Stef Blok, de Kamer een update over Agenda Stad. Hiermee licht hij de kamer in dat Agenda Stad gericht is op innovatie, versterken van groei en leefbaarheid in Nederlandse stedelijke regio’s. Volgens Blok wordt hiermee gemikt op “innovatie, op doorbraken gerichte aanpak, die ook internationaal uitzendbare resultaten kan opleveren” (Blok, 2016).

2.2 City Deals

De City Deals zijn dus overeenkomsten tussen verschillende partijen om zo het doel van Agenda Stad te verwezenlijken. Deze deals zijn de basis voor verschillende partijen om met elkaar samen te werken. In de samenwerking leren de partijen van elkaar en kunnen er inhoudelijke resultaten worden bereikt (Knops, 2018). In totaal zijn er twintig deals ondertekend; hiervan zijn er al dertien afgerond en komen er elk jaar steeds nieuwe bij (Knops, 2020). De stedelijke partners van de G4, G40, Netwerk Kennissteden en betrokken departementen zullen samen nieuwe aanmeldingen verwerken (Knops, 2020).

Er zijn verschillende werkwijzen bij de City Deals. Bij de eerste mogelijke werkwijze draait het om het experimenteren in zogenaamde Living Labs. Deze Living Labs zijn gecreëerd in samenwerking met verschillende ministeries. Hier worden dus verschillende nieuwe concepten in een proeftuin uitgetest. De tweede mogelijke werkwijze is het integreren van stedelijk beleid (Blok, 2016).

Ter ondersteuning van innovatie in de Nederlandse steden hebben de verschillende departementen, G4 en G40 in 2017 het congres “de Dag van de Stad” voor de eerste keer georganiseerd. Hierin staat het ondersteunen van innovatie in de Nederlandse steden en delen van *best practices* over ontwikkelingen binnen de steden centraal. Kernbegrippen van dit congres zijn “inspireren, informeren, agenderen, verbinden en bouwen met elkaar” (Agenda Stad, 2017b)

Rollen binnen de City Deals liggen niet vast. Uit de evaluatie uit 2017 over de City Deals blijkt ook dat er gestreefd wordt naar een niet-hiërarchische samenwerking onder de deelnemers (Hamers, Dignum, & Evers, 2017). Deelnemers van de deals werken het liefst ‘door de lagen heen’. Het idee achter de City Deals is ook dat de samenwerking in een zogenaamde *network governance* plaatst vindt. Het gaat er om dat er geen vaste verantwoordelijkheden en taken zijn en dat deze onder de deelnemers kunnen verschuiven en deze zo ook een nieuwe invulling kunnen krijgen (Hamers, Dignum, & Evers, 2017).

Om de City Deals allemaal in goede banen te leiden zijn er twee kernteams opgesteld om te zorgen dat de zaken op elkaar afgestemd zijn voor Agenda Stad. Deze kernteams bespreken de City deals en kijken naar de vooruitgang. Één team is voor de steden en het andere voor de departementen, te weten: BZK, EZK, SZW, I&W, OCW. Het Ministerie van BZK beschikt ook over zogenaamde dealmakers, zij helpen de verschillende deelnemers bij het opstarten en begeleiden van de City Deals. Ze zorgen daarnaast ook voor de juiste afronding en opschaling (Knops, 2018). Ook is er een Community of Practice opgericht om het netwerk rondom de City Deal-projectleiders te versterken. Hierin wisselen de projectleiders hun ervaringen en inhoudelijke lessen met elkaar uit. Dit zorgt voor zowel kennisbijdragen als het professionaliseren van de deals (Knops, 2020).

Echter er is nog veel onduidelijkheid over de rol van het Rijk. Dit komt mede omdat het uitgangspunt van de City Deals is dat steden het voortouw moeten nemen. In de evaluatie uit

2017 is aan de deelnemers gevraagd welke rollen zij het liefst zien die het Rijk vervult voor het succes van de City Deals: facilitator, deelnemer, verbinder, inspirator, kadersteller en handhaver (Hamers, Dignum, & Evers, 2017).

2.3 City Deal Kennis Maken

Vanuit de Strategische agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek 2015-2025 van de minister van OCW en het interbestuurlijke programma van Agenda Stad is de City Deal Kennis Maken ontstaan. Het idee hierachter is om in samenwerking maatschappelijke vraagstukken aan te pakken en van elkaar te leren (Agenda Stad, 2017c). Door intensieve samenwerking kan er gezorgd worden voor *evidence-based* stedelijk beleid. Dit is ook precies wat centraal staat in de Strategische agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek 2015-2025. Op deze manier kan Kennis verspreid worden tussen de verschillende kennisinstellingen (ministerie OCW, 2015). Het idee is om studenten, docenten en onderzoekers in een rijke leeromgeving te laten samenwerken om zo maatschappelijke vraagstukken op te lossen. Door de kennis en vaardigheden van hen te gebruiken, kunnen problemen snel worden opgelost. Universiteiten en hogescholen staan namelijk midden in de samenleving en dat maakt het een interessante leeromgeving voor de studenten. Het is een nieuw soort onderwijs waarbij er dus veel moet worden samengewerkt met gemeente, verschillende kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2019). Centraal bij deze City deal staan “talentontwikkeling, ondernemerschap en het stimuleren van maatschappelijke betrokkenheid” (Agenda Stad, z.d.). Het gaat om thema’s zoals sociale inclusie, zorg, circulaire economie en energietransitie. Belangrijk hierbij is dat praktijk, onderwijs en onderzoek met elkaar verbonden zijn (Agenda Stad, 2017). Er zijn al meerdere kleinschalige projecten waarin studenten, docenten en onderzoekers samenwerken aan maatschappelijke vraagstukken. City deal Kennis Maken wil juist deze kleinschalige samenwerkingen verbreden, opschalen en verdiepen. Hiermee wordt “de innovatiekracht, het sociale, culturele en economische klimaat” in de stad vergroot (Lenferink, 2017)

Maart 2017 werd de City deal Kennis Maken ondertekend door Minister Jet Bussemaker en Henri Lenferink, voorzitter van het Netwerk Kennissteden en burgemeester van Leiden. De betrokken steden zijn: Delft, Enschede, Groningen, Leiden, Maastricht, Nijmegen, Rotterdam, Tilburg en Wageningen. Daarnaast doen de vereniging van universiteiten (VSNU), de Vereniging Hogescholen, Kences (het kenniscentrum voor studentenhuysvesting) en het Netwerk Kennissteden Nederland als wel de ministeries van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) mee aan deze deal (Agenda Stad, 2017d)

De rol van het ministerie van BZK binnen City deal Kennis Maken is het betrekken en verbinden van andere ministeries. Het ministerie van OCW wordt vooral betrokken in het meedenken over en wegwerken van belemmeringen. Daarnaast is het ook de taak te onderzoeken hoe er een leefomgeving kan worden gecreëerd waarbij meer studenten, docenten en onderzoekers

kunnen worden betrokken. Er kan bijvoorbeeld gekeken worden naar het effect op inrichting van het onderwijs en elementen die belangrijk zijn voor een stedelijke rijke leeromgeving (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2019). BZK moet onderzoeken hoe ondernemers kunnen worden betrokken in het samenwerkingsverband. VSNU en Vereniging van Hogescholen tenslotte zorgen ervoor dat een rijke leeromgeving besproken wordt met de universiteiten en hogescholen. Daarnaast denken zij ook mee hoe meer studenten, docenten en onderzoekers betrokken kunnen worden bij de verschillende vraagstukken (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2019).

De nadruk in deze City Deal ligt dus op de stedelijke opgaven waarbij de betrokkenheid van studenten, docenten en onderzoekers centraal staat. Onderwerpen met betrekking tot campusontwikkelingen zijn dus niet van toepassing in deze Deal (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2019).

Om de doelen van City Deal Kennis Maken te kunnen realiseren zijn er drie thema's opgesteld. Het eerste thema benadrukt het belang van onderlinge uitwisseling van kennis en ervaring tussen de steden. Door deze uitwisseling kan er verder gebouwd worden op de bestaande ervaringen. Het tweede thema gaat over de betrokkenheid van veel studenten, docenten en onderzoekers. Hierdoor ontstaan er multidisciplinaire en multilevel teams. Dit zorgt voor een nog rijkere leeromgeving voor de verschillende samenwerkingen. In het laatste thema staat het delen van succesformules centraal; op deze manier kan er gewerkt worden naar een *evidence-based* manier van onderzoek doen.

Naast de drie thema's zijn ook vijf deelonderwerpen opgesteld hoe een rijke leeromgeving binnen de City Deal Kennis Maken kan worden gecreëerd:

1. Het structureel verbinden van het onderwijs aan rijke leeromgevingen;
2. Het effect van rijke leeromgevingen op de vaardigheden die studenten opdoen;
3. Het vormgeven van rijke leeromgevingen: optimale samenwerking tussen complexe partners;
4. Leren van elkaar: inbedding van rijke leeromgevingen in het mbo, hbo en wo;
5. Voortgang van de City Deal Kennis Maken in de steden: evaluatie van het vormen van rijke leeromgevingen (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2019).

De subsidie voor projecten binnen City Deal Kennis Maken bedraagt maximaal 20.000 per aanvraag en kan worden aangevraagd bij het Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA. Bij de aanvraag moet er worden aangegeven op welke van bovengenoemde vijf deelonderwerpen er gefocust wordt in de Deal. Daarnaast zijn er ook nog twee andere beoordelingscriteria. Als eerste wordt er gekeken naar de relevantie voor de City Deal Kennis maken. Dit gaat dan bijvoorbeeld over de relevantie op landelijk niveau. De tweede voorwaarde is de haalbaarheid van het onderzoeksplan. Hierin wordt onder andere gekeken naar de methodiek en de beschikbare kennis (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2019).

2.3.1 Nijmegen

Gemeente Nijmegen is vanaf de start meteen aangesloten bij de City Deal Kennis Maken. Samen met Radboud Universiteit (RU), Hogeschool Arnhem en Nijmegen (HAN) en sinds 2020 is het ROC Nijmegen informeel aangesloten; formeel zal dit vanaf 2021 zijn en ze zal dan ook mee doen in de cofinanciering. Er is een stuurgroep en een ambtelijk kernteam gevormd.

In de stuurgroep zitten leden van het college van bestuur vanuit RU, HAN, ROC en de wethouder Onderwijs gemeente Nijmegen. Deze leden komen 3 keer per jaar bijeen en hebben de volgende agenda punten:

- informeren voortgang;
- besluiten nemen, benoemen;
- fiatteren en beoordelen kernteam;
- vaststellen begroting en jaarplan (en na afloop jaarverslag);
- mandateren uitvoering naar kernteam;
- besluiten i.r.t. aansluiting nieuwe partners;
- gezamenlijke ambities vaststellen (Nijmegen, 2019a).

Het kernteam wordt gevormd door medewerkers uit de verschillende kennisinstellingen. De RU is vertegenwoordigd door Sigrid Bleize; zij is werkzaam als onderwijsbeleidsmaker binnen de RU. De HAN is vertegenwoordigd door Miriam Jager; haar functie is projectleider binnen de HAN. Het ROC is sinds kort gewisseld van vertegenwoordiger. Op dit moment is dat Kim van Zeeland. Zij houdt zich binnen het ROC ook bezig met andere projecten zoals “Ieder Talent Telt”. De gemeente is vertegenwoordigd door twee medewerkers. Sinds mei 2019 is Kim Hoeks lid van het kernteam, een maand later is Marloes Peters er als extra ondersteuning bijgekomen.

De taken van het kernteam zijn:

- coördinatie van de uitvoering per werkpakket;
- projectcommunicatie;
- landelijke afstemming;
- voorbereiden stuurgroep;
- bewaking korte en lange termijn;
- financieel beheer en beleid;
- rapportage en evaluatie;
- opstellen subsidieaanvraag volgende fase;
- organisatie projecten matchen met studenten en onderzoekers, docenten;
- archivering project (Nijmegen, 2019a).

Er is geen vaste verdeling van rollen in het kernteam. In een notitie is zelfs gezegd “geen voorzitter, dat komt wel goed” (Nijmegen, 2019b). Er is dus geen vaste coördinerende projectleider, taken worden onderling verdeeld.

De missie die het kernteam heeft opgesteld gaat over het verbinden van mensen die een onderwijsvisie nastreven waarvan er wordt uitgegaan dat studenten van alle niveaus beter en vaker leren van en in de praktijk (Byron, 2020). In een ideale wereld ziet het kernteam zichzelf ook als overbodig omdat men elkaar zelf weet te vinden.

Ook zijn er een aantal kernwaarden opgesteld waar het kernteam zich aan vast kan houden bij het maken van beslissingen. De eerste kernwaarde is aanjagen. Hier gaat het er om dat er wordt gestuurd op onderwijsvernieuwing. Een nieuwe manier van leren is namelijk nodig voor de professionals. Faciliteren is de tweede kernwaarde. Voor het goed kunnen faciliteren van onderwijsvernieuwing is het belangrijk dat de randvoorwaarden zo optimaal mogelijk zijn. Op die manier kunnen projecten, bijeenkomsten en middelen optimaal worden ingezet. De laatste kernwaarde gaat over het verbinden. Dit gaat over het verbinden van de eerdergenoemde onderwijsvisie (Byron, 2020).

Doelen die het kernteam zelf voor op de lange termijn heeft opgesteld:

- Als we de samenwerking uitbreiden met City Deal Arnhem en Wageningen via structurele kennisdelingsmomenten, zowel op ambtelijk als op uitvoerend niveau.
- Als we investeren in kennisdeling door onderzoeksresultaten en ervaringen te delen. Dit doen we online en via de bijeenkomsten en kennisdelingsdagen.
- Als we een toekomstig bestendige infrastructuur hebben opgebouwd waardoor community service learning vanzelfsprekend plaatsvindt in Nijmegen en in de regio.
- Als we vernieuwing stimuleren in onderwijscurricula door vernieuwende inzichten over opleiden van de toekomstige professional.

Doelen die het kernteam zelf voor op de korte heeft opgesteld:

- Als in het komende studiejaar verschillende multilevel en interdisciplinaire projecten van studenten van start zijn vanuit een 'lokale ontmoetings- / werkplek'.
- Als het kernteam uitgebreid is met een teamlid van het ROC Nijmegen en dat er een structurele verbinding is gemaakt op inhoud en in de vorm van de projecten.
- Als we een start kunnen maken met het ondersteunen van het netwerk van ambtenaren, docenten, onderzoekers en studenten wat ontstaat rondom de City Deal. Concreet betekent dit dat we bijeenkomsten organiseren waarin kennis en ervaring wordt gedeeld.
- Als studenten en professionals ondersteund worden in community service learning en door een extern deskundige deze processen nauwkeurig te laten monitoren en te begeleiden.
- Als we een communicatiestrategie hebben ontwikkeld die ons helpt om een gezamenlijke taal te spreken, waardoor samenwerking tussen betrokken partners eenvoudiger wordt en waardoor we naar de buitenwereld duidelijker kunnen maken welke meerwaarde City Deal heeft. (Nijmegen, 2019c)

3. Theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt antwoord gegeven op deelvraag 2: *welke factoren dragen bij aan succesvolle netwerksamenwerking?* Hiervoor moet eerst worden vastgesteld hoe beleid tot stand komt in een netwerk (§3.1). Vervolgens hoe een netwerk het beste vorm kan worden gegeven en kan worden gemanaged (3.2). Daarna hoe een beleid binnen een netwerk het beste kan worden uitgevoerd en geëvalueerd (§3.3). Tot slot komt het conceptueel kader aanbod. Hierin zijn de factoren uit de voorgaande paragrafen in samenhang opgenomen. Zij hebben samen invloed op een succesvolle samenwerking (§3.4).

3.1 Beleidsvoorbereiding in een netwerk

Beleid kan omschreven worden als “het streven naar een rationele of intelligente beheersing en besturing van sociale activiteiten of het streven naar het bereiken van doeleinden met bepaalde hulpmiddelen in een gegeven tijdsvolgorde” (Simonis en Lehning, 1987). Om beleid maken goed te organiseren zijn een aantal stappen belangrijk. Dit noemen we de beleidscyclus. Deze bestaat volgens Cairney (2011, H2) uit de volgende stappen: agenda vorming, beleidsformulering, besluitvorming, implementatie, evaluatie en beleidshervorming of beëindiging van het beleid.

Het begint dus allemaal bij agenda vorming. Een belangrijk onderdeel van deze agendavorming is de formulering van het probleem dat met de beleidsinspanning moet worden aangepakt (Cairney, 2011, H2). In hoofdstuk 2 over het Beleidskader is al naar voren gekomen hoe de City Deal Kennis Maken op de politieke agenda is gekomen. Om tot een daadwerkelijke uitvoering te komen volgen daarna de beleidsformulering en besluitvorming, ofwel het voorbereiden van het beleid. Hieronder ga ik in op de vraag hoe vanuit de literatuur een beleid in een netwerk het beste kan worden voorbereid.

Bij overheidsbeleid zijn vaak overheden en maatschappelijke groepen wederzijds afhankelijk van elkaar. Zo kunnen doelstellingen vaak door samenwerking en afstemming beter worden behaald. De overheid is namelijk afhankelijk van maatschappelijke groepen om doelen te kunnen bereiken (De Bruijn, 2014, H5). Door als overheid vroegtijdig deze partijen te betrekken in de ontwikkeling van het beleid kan de kans op conforme implementatie van het beleid vergroot worden. Om overheidsbeleid goed uit te kunnen voeren is er namelijk draagvlak nodig bij de doelgroep. Zonder draagvlak moet een beleid worden afgedwongen, dat kost veel energie en de kans op mislukken neemt toe. In veel gevallen is samenwerking met deze groepen bevorderlijk voor het slagen van een beleid. Een tweede reden om samen te werken is om financiële overwegingen. Vaak is het budget te klein voor de ambities. Door andere belanghebbenden er bij te betrekken kan dit financieel tekort waarschijnlijk worden opgelost. Een laatste reden kan zijn dat de overheid gewoonweg te weinig kennis heeft. Door samen te werken kan er nieuwe kennis en creativiteit ontstaan waardoor de kwaliteit van het beleid versterkt wordt. Ook voor de maatschappelijke partijen kan het waardevol zijn om aan

te sluiten bij een initiatief van de overheid. Zo kunnen ze mogelijk subsidie krijgen voor hun bijdrage aan het samenwerkingsproject (De Bruijn, 2014, H5).

Zo'n samenwerking tussen maatschappelijke partijen en de overheid kan op verschillende manieren word ingestoken. Bij de traditionele manier gaat het vooral om de top-down benadering. Waar er vanuit wordt gegaan dat de overheid de spin in het web is en het project aanstuurt door middel van bindende, afdwingbare wetten. Daarnaast is er ook de zogenoemde netwerkbenadering (De Bruijn en Ten Heuvelhof, 1991). Hierbij wordt er vanuit gegaan dat de betrokken actoren samen met elkaar onderhandelen in de beleidsvoorbereidingen (De Bruijn, 2014, H5). De doelen worden in overleg bepaald. Partijen zijn hierin wederzijds afhankelijk van elkaar en beleid komt tot stand door interactie tussen deze partijen. Daarom wordt het ook wel interactieve beleidsvoorbereiding genoemd. Overleg staat dan ook centraal bij het vormgeven van de inhoud van het beleid. In een beleidsnetwerk is het van belang dat partijen samenwerken. Elke partij probeert met inzet van eigen middelen ook de eigen doelen te bereiken. Toch zijn de partijen afhankelijk van elkaar en is samenwerken binnen het netwerk van groot belang.

Bij een interactieve beleidsvoorbereiding is de overheid niet de centrale actor en heeft zij een beperkte inhoudelijke rol (De Bruijn, 2014, H5). De overheid houdt zich vooral bezig met het samenbrengen van de verschillende actoren. Er wordt dus gekeken naar hoe de overheid samen met de verschillende partijen tot een effectief beleid kan komen. Om deze interactieve beleidsvoorbereiding effectief te laten verlopen heeft De Bruijn (2014) uit verschillende handleidingen een stappenschema gecreëerd.

Stap 1: Verkennen van de inhoud van het beleidsprobleem

Stap 2: Verkennen van de bij het beleidsprobleem betrokken partijen

Stap 3: Vaststellen van de procesarchitectuur

Stap 4: Overleg over de probleemdefinitie

Stap 5: Overleg over de oplossingsrichting

Stap 6: Vaststellen van de aanpak

Het is belangrijk om stil te staan bij het gegeven dat de actoren verschillende perspectieven hebben en verschillende motieven kunnen hebben om samen te werken (Cairney, 2011). Allereerst zijn er verschillen in het materiele belang en ook op het organisatorische vlak hebben partijen een eigenbelang. Daarnaast is er ook een verschil in hun cognitieve en normatieve oriëntaties zoals ideeën, overtuigingen en ideologieën (Cairney, 2011). Voor een goede samenwerking is het dus ook van belang dat er een afstemming is tussen de verschillende partijen (De Bruijn, 2014, H5). Verkenning van de motieven en welke middelen zij ter beschikking hebben zijn belangrijk. Dit wil niet zeggen dat alle partijen hetzelfde moeten gaan denken, maar wel dat partijen van elkaar weten hoe (verschillend) ze over een aantal zaken denken en welke (vaak verschillende) belangen ze dienen te behartigen (De Bruijn, 2014, H5).

Doordat de maatschappelijke partijen samenwerken met de overheid richten zij zich meer op de publieke hulpbronnen. Zij rekenen bijvoorbeeld dan ook op een financiële bijdrage van de overheid (De Bruijn, 2014, H5). Daarnaast verwachten zij invloed uit te kunnen oefenen op de regelgeving van de overheid. Het streven van deze partijen is hun eigen inbreng zo groot mogelijk te maken en onzekerheid over toekomstig beleid te verminderen. Het gaat dus om het realiseren van doelen in de vorm van een overheidsbeleid.

Ook wanneer alle motieven van de betrokken partijen in kaart zijn gebracht, biedt dit nog geen garantie voor het uitblijven van conflicten (De Bruijn, 2014, H5). Daarvoor zijn de verschillende en vaak tegengestelde belangen en doelen van de betrokkenen vaak te groot. Het is dan ook van groot belang dat wanneer zich belangentegenstellingen of conflicten voordoen deze worden opgepakt. Soms vraagt dat om een bepaalde vorm van onderhandeling of bemiddeling. Als deze actieve conflicthantering uitblijft kan er een impasse in de samenwerking ontstaan (De Bruijn, 2014, H5).

Daarnaast is het belangrijk om de verschillende middelen en hulpbronnen die een partij in kaart brengt in kaart te brengen. Dit kan in de vorm van kennis, macht, activiteiten, diensten en financiële of personele middelen. Uiteindelijk gaat het er in de beleidsvoorbereiding om dat deze middelen zodanig bij elkaar worden gebracht zodat het beleid goed kan worden uitgevoerd en vervolgens ook de gestelde doelen worden bereikt. Of een belang van een partij wordt behartigd is ook afhankelijk van de hoeveelheid en de onmisbaarheid van bepaalde middelen die worden bijgedragen.

3.2 Netwerkmanagement

Om de samenwerking tussen de verschillende actoren in goede banen te leiden is het verstandig om na te denken over het zogeheten netwerkmanagement. Hieronder wordt verstaan “de wijze waarop actoren de structuur, het functioneren en/of de beleidsuitkomsten van een beleidsnetwerk bewust trachten te beïnvloeden (...) Het is niet gericht op het bereiken van bepaalde beleidsuitkomsten, maar op collectieve probleemoplossing, zorg voor een goed interactieverloop of zorg voor de relaties tussen actoren” (De Bruijn, 2014, H5). In veel gevallen is een van de overheden de netwerkmanager dit leidt dan toch weer tot de klassieke hiërarchische benadering (Provan en Milward, 2001). De netwerkmanager houdt zich vooral bezig met het proces en minder met de inhoud. De netwerkmanager heeft verschillende rollen; makelaar, bemiddelaar, facilitator en de entrepreneur (De Bruijn, 2014, H5). Het doel van de netwerkmanager is om de samenwerking tussen de verschillende partijen die allemaal verschillende doelen, belangen en middelen hebben, in goede banen te leiden. Goed netwerkmanagement wordt door De Bruijn (2014) gezien als een succesfactor. Of anders geformuleerd: ontbrekend of onhandig netwerkmanagement is een faalfactor.

Provan en Kenis (2008) hebben het over *governance of networks*. Zij bedoelen hier mee dat een netwerk in vorm kan verschillen en dus ook op aantal verschillende manieren kan worden aangestuurd. Onder besturen van een netwerk verstaan zij “het gebruik van instituties, autoriteitsstructuren of vormen van samenwerking om middelen toe te wijzen, activiteiten te

coördineren en te controleren in de maatschappij of de economie.” (Provan & Kenis, 2008, p. 300) De auteurs onderscheiden drie verschillende netwerken; het zelfregulerende netwerk, het leider organisatienetwerk en het administratieve organisatie netwerk. Hierbij is het zelfregulerende netwerk de eenvoudigste vorm.

Bij een zelfregulerende netwerk wordt er van uit gegaan dat er geen afzonderlijke besturingseenheid aanwezig is en er op een collectieve manier wordt samengewerkt. De leden in het netwerk zorgen dus zelf voor de besturing ervan. Voordeel van deze vorm is de hoge mate van participatie, betrokkenheid van de leden en dat deze structuur zich makkelijk vormt. Nadeel is wel dat het minder effectief kan zijn. De kans dat er te veel wordt gecommuniceerd over niet relevante zaken en het niet komen tot consensus is zeer aanwezig. Dit is de lichte vorm van aansturing; de wederzijdse aanpassing aan elkaars wensen, behoeften en mogelijkheden. Deze lichte vorm van coördinatie heeft kans van slagen wanneer de partijen over en weer welwillend zijn, over voldoende middelen beschikken en er geen verschillen van mening of inzicht zijn (Provan & Kenis, 2008, p. 301).

De meest voorkomende vorm is het leider organisatienetwerk. De leden van dit netwerk delen in zekere zin gemeenschappelijke doelstellingen. Er is een verticale relatie tussen de aanbieders en afnemers. Bij deze vorm wordt de samenwerking geleid door een netwerkmanager die ook lid is van het netwerk. Een van de deelnemende partijen neemt dus het voortouw. De efficiëntie van het netwerk is afhankelijk van de netwerkmanager. Hij heeft de taak om alles te faciliteren en administratieve hulp te verlenen. Nadeel hiervan is dat de netwerkmanager kan handelen vanuit eigen belang. Daarnaast kunnen andere leden hun interesses verliezen omdat ze niet actief betrokken zijn bij netwerkdoelen en daardoor zich richten op eigen doelen (Provan & Kenis, 2008, p301-302).

Tenslotte is er het netwerk administratieve organisatie. Hierbij is er een onafhankelijke partij die het gehele netwerk aanstuurt. Deze partij neemt zelf niet deel aan het primaire proces en het aansturen is zijn exclusieve taak. Dit is dus anders dan bij het leider organisatie netwerk, waarbij de netwerkmanager wel onderdeel is van het netwerk (Provan & Kenis, 2008, p302-303).

Om goed te kunnen bepalen welke vorm contingent is bij aangetroffen omstandigheden, zijn er kritische contingentiefactoren die bepalend zijn voor de effectiviteit van een bepaald netwerk (Drazin & Van de Ven, 1985). Deze factoren zijn: mate van onderling vertrouwen, aantal netwerkleden, doelconsensus en behoefte aan netwerkcompetenties (zie onderstaande tabel 1).

Governancevorm	Vertrouwen	Aantal netwerk- leden	Doelconsensus	Behoefte aan net- werkcompetenties
Zelfregulerend netwerk	Hoog	Weinig	Hoog	Laag
Leiderorganisatienetwerk	Laag	Moderaat	Relatief laag	Moderaat
Netwerk administratieve organisatie (NAO)	Moderaat	Moderaat tot veel	Relatief hoog	Hoog

Tabel 1: Contingentie voor effectieve vormen van de governance van netwerken (Provan & Kenis, 2008, p. 303).

Onderling, wederzijds vertrouwen is een belangrijke factor als het gaat om een effectief en duurzaam netwerk op te zetten. Als we het over vertrouwen hebben, spreken we over “the willingness to accept vulnerability based on positive expectations about another’s intentions and behaviours” (McEvily, Perrone & Zaheer, 2003, p. 92). Dit houdt dus in dat men niet het gevoel heeft bedonderd te worden. Veel onderzoek over vertrouwen in organisaties laat zien dat vertrouwen noodzakelijk is, wanneer er gekozen is voor een lichte vorm van netwerkcoördinatie. Provan en Kenis (2008, p. 303) stellen ook dat het belangrijk is om in een netwerk te kijken in welke mate vertrouwen belangrijk is. Dit kan bepalend zijn welke netwerkvorm het meest ‘passend’ is. Zij geven als voorbeeld: “Is vertrouwen bijvoorbeeld in hoge mate over het hele netwerk verdeeld of is vertrouwen beperkt tot een aantal specifieke relaties in het netwerk? Is het belangrijk voor het succes van het netwerk dat iedereen in het netwerk elkaar vertrouwt, of is het voldoende dat het vertrouwen zich beperkt tot een aantal specifieke relaties?”

Bij het zelfregulerend netwerk is het belangrijk dat er een hoge mate van vertrouwen is tussen de leden. Raadzaam is daarbij ideeën en standpunten met elkaar te communiceren. Zo niet, dan is het lastig om collectief te handelen en een effectief netwerk op te zetten (Provan & Kenis, 2008, p. 303). Dit is anders bij het netwerk administratieve organisatie. Hier is het niet noodzakelijk dat er een breed vertrouwen is binnen het gehele netwerk. Van belang is dat er een aantal wederzijdse vertrouwensrelaties aanwezig zijn binnen het netwerk. Bij het leider organisatienetwerk gaat het er vooral om dat er vertrouwen bestaat rond de netwerkmanager (Provan & Kenis, 2008, p. 304).

Bij elke vorm van netwerksamenwerking moeten de leden gefaciliteerd en gecoördineerd worden. Het is dan ook logisch dat bij meer leden er meer gefaciliteerd en gecoördineerd moet worden. Hoe groter de groep hoe complexer immers de taak. Bij zelfregulerende netwerk regelen de leden dit zelf. Deze vorm van samenwerking werkt echter wel het beste bij een netwerk dat klein is respectievelijk een bescheiden opgave heeft (Provan & Kenis, 2008, p. 305). Problemen worden namelijk opgelost door er gezamenlijk naar te kijken. Bij een grote hoeveelheid leden kan dit complex worden en wordt de samenwerking minder effectief. Oplossing voor dit probleem is om de taken van faciliteren en coördineren bij een zogenaamde makelaar neer te leggen. Of te wel bij een netwerkmanager zoals aanwezig bij het netwerk administratieve organisatie of de leider organisatienetwerk. Wel zal het werk van deze gezamenlijke netwerkmanager bekostigd moeten worden. Vaak gaat dat niet met gesloten beurzen.

‘Alle neuzen in de zelfde richting’ is een belangrijke gedachte bij een netwerksamenwerking. Er moet eerst consensus ontstaan over wat er samen bereikt moet worden (Provan & Kenis, 2008, p. 305). Echter blijkt ook uit het onderzoek van Provan & Kenis (2008) dat het vooral van het soort netwerk afhangt hoeveel waarde er wordt gehecht aan doelconsensus. Bij zelfregulerende netwerken is het bijvoorbeeld van belang dat de doelconsensus hoog is. Conflicten zijn dan laag en iedereen weet wat er van hem/haar wordt verwacht. Bij leider organisatienetwerk beïnvloedt een lage doelconsensus niet de

effectiviteit. De netwerkmanager kan namelijk optreden als er conflicten of problemen ontstaan. Bij netwerk administratieve organisatie kan de manager samen met de partijen organisatiedoelstellingen ontwikkelen en op die manier inspelen op doelconsensus problemen. Overigens kan er ook sprake zijn van kruisende en complementaire doelen. De ene organisatie wil het probleem inhoudelijk oplossen, de andere organisatie is op zoek naar goed betaalde opdrachten en denkt het inhoudelijke probleem tegen betaling zeker op te kunnen lossen. Dat de organisaties verschillende doelen en belangen hebben is een gegeven en ook niet echt te veranderen. Belangrijk is dat ze van elkaar weten wat hun belangen en doelen zijn. En dat er een project gevonden wordt waar elke partij een belang bij heeft: dan is er ruimte gevonden voor een tot wederzijds voordeel strekkende ruil/deal/project (Provan & Kenis, 2008).

Naast Provan & Kenis hebben ook Ansell & Gash (2008) het over het managen van een netwerk. Zij spreken over *collaborative governance*: “A governing arrangement where one or more public agencies directly engage non-state stakeholders in a collective decision-making process that is formal, consensus-oriented, and deliberative and that aims to make or implement public policy or manage public programs or assets” (p. 544). Vrij vertaald wordt er van uit gegaan dat overheidsinstanties en niet-overheidsinstanties collectief betrokken zijn in een besluitvormingsproces waarbij op een formele, op consensus gerichte manier overheidsbeleid wordt gevormd, beheerd of wordt geïmplementeerd. In deze publieke besluitvorming staan informatievergaring, overleg en de uitwisseling van argumenten centraal.

Uit deze definitie komen zes belangrijke criteria naar voren:

1. Het forum wordt geïnitieerd door overheidsinstanties.
2. Deelnemers aan het forum zijn onder andere niet-statelijke actoren.
3. Deelnemers nemen direct deel aan de besluitvorming en worden niet alleen geraadpleegd door de overheidsinstantie.
4. Het forum is formeel georganiseerd.
5. Het forum heeft als doel om besluiten te nemen door middel van consensus.
6. De focus van samenwerking ligt bij publiek beleid en publiek management.

Ansell en Gash (2008) hebben onderzocht welke kritieke variabelen invloed hebben op een succesvolle samenwerking. Hier zijn vier hoofdvariabelen uit gekomen: randvoorwaarden, institutioneel ontwerp, faciliterend leiderschap en samenwerkingsproces. Onder deze hoofdvariabelen vallen ook een aantal sub-variabelen (Ansell en Gash, 2008).

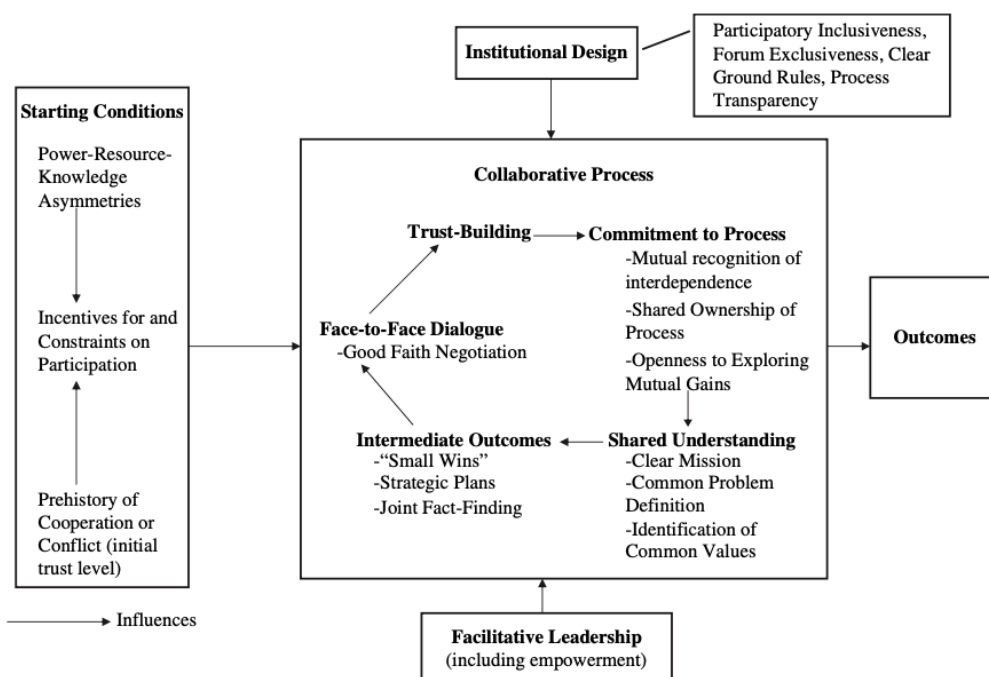
De variabele randvoorwaarden kan een samenwerking positief of negatief beïnvloeden. Sub-variabelen die hieronder vallen zijn: disbalans in macht, stimulans van deelname en voorgeschiedenis. Al deze sub-variabelen worden bepaald door het verleden. Dit heeft invloed op hoe de verschillende partijen tegenover elkaar komen te staan en of er sprake is van een gedeelde visie of juist niet (Ansell en Gash, 2008, p. 550-554)

De variabele faciliterend leiderschap is een belangrijke factor om de partijen bij elkaar te brengen en sturing te geven tijdens het proces. Het leiderschap in de samenwerking moet gefocust zijn op het creëren van vertrouwen, dialogen faciliteren, zorgen voor basisregels en bevorderen van participatie. In sommige gevallen is een bemiddeling van een derde partij nodig (Ansell en Gash, 2008, p.554).

Bij de variabele institutionele ontwerp gaat het om protocollen van de samenwerking die van belang zijn voor het proces. Een van de belangrijkste protocollen gaat over toegang tot de samenwerking. Duidelijke toepassing hiervan zorgt ervoor dat het proces eerlijk en open verloopt. Voor de stakeholder is het belangrijk dat het proces transparant is en dat het geen dekmantel is voor achterkamertjespolitiek (Ansell en Gash, 2008, p. 555).

Onder de variabele samenwerkingsproces vallen de sub-variabelen face-to-face dialoog, opbouw van vertrouwen, commitment aan het proces, gedeelde interpretatie en tussentijdse uitkomsten. Het samenwerkingsproces is volgens de auteurs een cyclisch proces en er is er geen duidelijk startpunt aan te wijzen (Ansell en Gash, 2008, p. 557).

Ansell & Gash (2008) hebben een model ontwikkeld waarin deze hoofdvariabelen en bijbehorende sub-variabelen zijn opgenomen, zie figuur 1. De auteurs concluderen dat tijd, vertrouwen en wederzijdse afhankelijkheid de belangrijkste risico's zijn. De factor tijd omdat *collaborative governance* erg tijdrovend is en niet geschikt is voor situaties waarin snel beslissingen moeten worden genomen. Vertrouwen en wederzijdse afhankelijkheid worden positief of negatief beïnvloed door het samenwerkingsproces zelf (Ansell en Gash, 2008, p. 563).



Figuur 1: Model Collaborative Governance (Ansell & Gash, 2008)

3.3 Uitvoering en evaluatie van beleid

Eerder in dit hoofdstuk is al aan bod gekomen hoe overheidsbeleid tot stand komt met verschillende partijen. Hieronder wordt uiteen gezet hoe het beleid het beste kan worden uitgevoerd. Bij het uitvoeren van beleid moeten de gekozen maatregelen worden toegepast in de praktijk (Coolsma & Montfort, 2017, H7). De eerste stap van beleidsuitvoering is dan ook de beleidsinvoering. Het gaat er dan om dat de uitvoerende organisaties het beleid gereed maken voor uitvoering en het toepassen van de middelen van een beleid. Zo wordt het beleid vertaald naar taken en worden de taken toegewezen aan de uitvoerder (Coolsma & Montfort, 2017, H7). Interactie tussen de uitvoerende instanties zorgt er voor dat het beleid wordt uitgevoerd. In de uitvoering zijn de uitvoerders vooral gericht op doelbereiking; het gaat dan vooral om de beleidsprestaties oftewel de *output*. Op de lange termijn kan de *outcome* gemeten worden. Hier gaat het om het maatschappelijke effect dat het beleid heeft (Coolsma & Montfort, 2017, H7).

In de ideale situatie komt de beleidsuitvoering in hoge mate overeen met het vastgestelde beleid. Een aantal factoren hebben echter invloed op de mate van conformiteit; dit houdt in “de mate waarin de beleidsuitvoering overeenkomt met het vastgestelde beleid” (Coolsma & Montfort, 2017, H7). Conformiteit van de uitvoering van het beleid kan op drie verschillende manieren worden vastgesteld. Ten eerste is er sprake van conformiteit van de beleidsprestaties. Hier gaat het -zoals eerder benoemd- over de vraag of beleidsprestaties overeenkomen met de bedoeling van het beleid.

Verder kan er conformiteit ontstaan over de handeling van de burgers. Handelt de doelgroep zoals gewenst door de beleidsbepaler? Er wordt dan gesproken over naleving van het beleid.

Tenslotte is er conformiteit van de maatschappelijke effecten. Er wordt dan gesproken over doelbereiking. De situatie in het beleidsveld komt dan overeen met de doelen van het beleid (Coolsma & Montfort, 2017, H7).

Om te kunnen beoordelen of in zo’n netwerkmanagement beleid is geslaagd, kan gebruik worden gemaakt van beleidsevaluatie. Hierbij gaat het om het beoordelen van een beleid aan de hand van een aantal criteria om zo de waarde van het object te bepalen. Het doel van evalueren is om te controleren of er van te kunnen leren (Hansen, 2005, p. 451).

Hansen (2005) onderscheidt verschillende evaluatiemodellen. Hieronder worden er twee toegelicht: het resultaatmodel en het procesmodel.

Bij het resultaatmodel gaat het om de prestaties van een programma of organisatie. Er wordt hierbij gekeken naar de doelbereiking van het beleid. Er wordt dus vooral naar de uitkomsten van het beleid gekeken en de effectiviteit ervan. Nadeel van dit model is dat het niet laat zien waarom het beleid effectief is en of er sprake is van neveneffecten. Ook is er weinig zicht op hoe de interventie wordt uitgevoerd (Hansen, 2005, p. 449).

Bij het procesmodel gaat het om de implementatie van het beleid en de ontvangst daarvan. Het gaat dus om de uitvoering ervan (Hansen, 2005, p. 450). Het implementatieproces wordt

bestudeerd en er wordt gekeken naar de mate waarin het beleid is uitgevoerd zoals gepland en de mate waarin prestaties overeenkomen met het beleid zoals bedoeld (Swanborn, 2004, H9). Ook kunnen knelpunten en effectiviteit van ingezette middelen achterhaald worden. Nadeel van dit model is echter dat de aanbevelingen genuanceerd zijn en het vaak afhankelijk is van de context.

Coolsma en Montfort (2017) spreken over een aantal factoren die invloed hebben op de conformiteit. Een voorbeeld is de vraag of kenmerken van individuele uitvoerders invloed hebben op de conformiteit. Dit hangt vooral af van het weten, kunnen, willen en moeten van de uitvoerders (Coolsma & Montfort, 2017, H7).

Bij het *weten* wordt er gestreefd naar de hoge mate van kennis van de beleidsinhoud. Het is van belang dat de uitvoerders goed geïnstrueerd zijn over de doelen, middelen en veronderstellingen van het beleid. Bij het niet duidelijk hebben van deze aspecten is de kans groot op eigen interpretatie van de uitvoerder en dat hij/zij het beleid uitvoert op basis van eigen inzichten. Dit zal dan ook resulteren in een lage conformiteit (Coolsma & Montfort, 2017, H7).

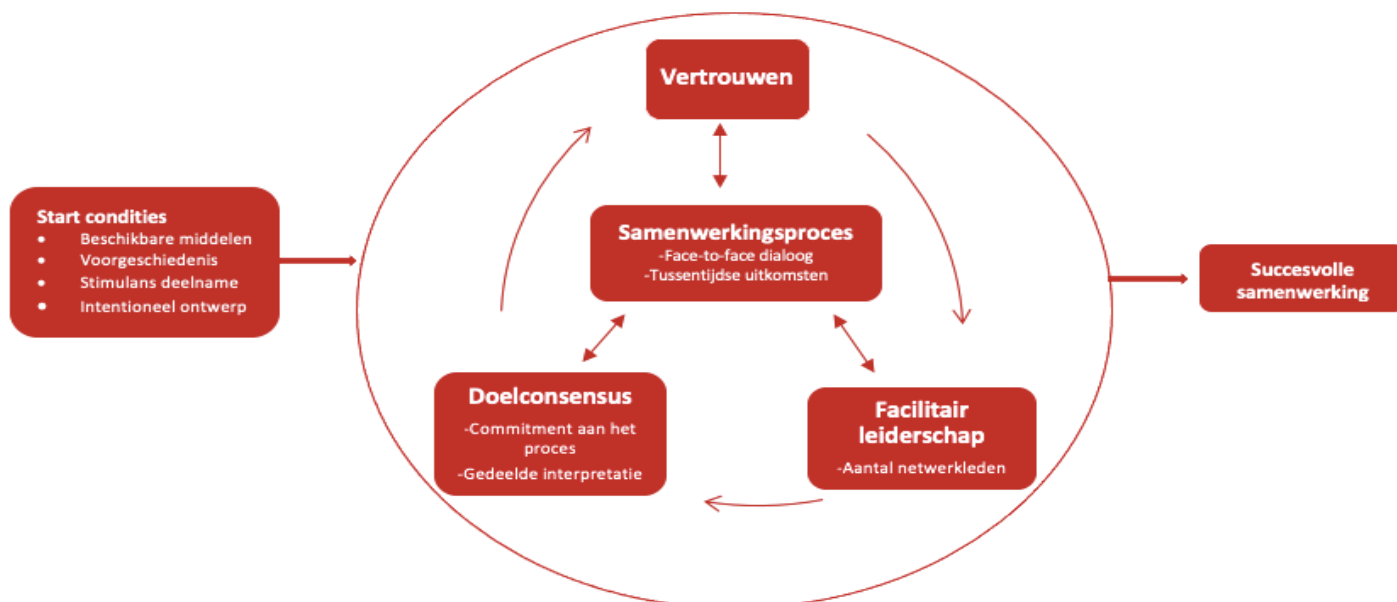
Met *kunnen* wordt bedoeld op de competenties van de uitvoerder. Het gaat erom dat de functionaris in staat is het beleid uit te voeren zoals bedoeld. Zo moet hij weten welke gevallen meer of minder aandacht verdienen en wat de karakteristieken van de kwestie zijn (J.Terpstra en J.Havinga, 1999, p.46). De functionaris moet daarnaast ook beschikken over de nodige competenties die nodig zijn voor het uitvoeren van het beleid. Ook moet hij in staat zijn formele regels te interpreteren zodat ze voldoen aan een acceptabel werktempo en dat van uitvoerders niet het onmogelijke wordt gevraagd (J.Terpstra en J.Havinga, 1999, p. 46). Het beschikken over hulpbronnen is hierbij ook essentieel. Dit kunnen bijvoorbeeld juridische, financiële en technische middelen zijn. Het uitblijven van deze competenties en hulpbronnen zullen een negatief effect hebben op de conformiteit van het beleid (Coolsma & Montfort, 2017, H7).

Bij *willen* gaat het om de motivatie die de uitvoerder heeft om het beleid uit te voeren. Belangrijk hierin is dat de hij achter de doeleinden, middelen en opgelegde gedragsvoorschriften staat. De kans is namelijk aanwezig dat de motieven van de uitvoerder verschillen met het doel van het beleid. Ook kunnen de uitvoerders onderling verschillende motieven hebben. Hoe verder de doelen en motieven van de uitvoerders afstaan van het beleid, hoe minder kans op conformiteit (Coolsma & Montfort, 2017, H7).

Tenslotte gaat het erom in hoeverre de uitvoerder gedwongen wordt het beleid op een bepaalde manier te *moeten* uitvoeren. Door middel van toezicht en verantwoording kan de uitvoerder in de gaten worden gehouden en kan er invloed uitgeoefend worden. Een sterke interne sturing zorgt voor een kleine interpretatieruimte voor de uitvoerder en is de mogelijkheid om eigen afwegingen te maken gering. Een goede interne sturing is positief voor de conformiteit van het beleid. Wel neemt dan de kans op contraproductieve effecten ook toe (Coolsma & Montfort, 2017, H7).

3.3 Conceptueel kader

Uit de hierboven beschreven literatuur komt een aantal factoren naar voren dat bepalend is voor een succesvolle netwerksamenwerking. Er is ervoor gekozen om de factoren uit de artikelen van Ansell & Gash (2008) en Provan & Kenis (2008) samen te voegen. Dit heeft geleid tot onderstaand conceptueel kader.



Figuur 2: Conceptueel kader

Hieronder komen de verschillende factoren een voor een aan bod en wordt toegelicht wat er onder deze factoren met bijbehorende variabelen wordt verstaan en hoe deze van invloed kunnen zijn op een succesvolle samenwerking.

3.3.1 Start condities

Onder het blok startcondities zijn de variabelen *beschikbare middelen*, *voorgeschiedenis*, *stimulans voor deelname* en *intentioneel ontwerp* ontleend aan Ansell & Gash (2008) geplaatst. Deze variabelen zijn samengevoegd omdat er vanuit wordt gegaan dat de scores op deze variabelen eerst in orde moeten zijn voordat de samenwerking überhaupt succesvol van de grond kan komen.

Met de variabele beschikbare middelen wordt bedoeld dat er een balans moet zijn in de middelen die de deelnemende partijen inbrengen in de samenwerking en de taak waarvoor het netwerk zich geplaatst ziet. Naast dat er een balans moet zijn is het ook belangrijk in kaart te brengen welke middelen en hulpbronnen een partij inbrengt (De Bruijn, 2014) Dit kan in de vorm van kennis, macht, activiteiten, diensten en financiële of personele middelen zijn. Het gaat er volgens De Bruijn (2014) om dat de middelen bij elkaar worden gebracht zodat de gestelde doelen kunnen worden bereikt. Bij een disbalans kan er een laag commitment en ook wantrouwen ontstaan (Ansell & Gash, 2008, p. 550).

De voorgeschiedenis die de betrokken partijen met elkaar hebben, beïnvloedt de samenwerking. Om de samenwerking te laten slagen is het dus van belang dat deze voorgeschiedenis bekend is bij de partijen. Als onderlinge afhankelijkheid tussen belanghebbenden groot is kan dit de samenwerking bevorderen. Ook als er eerder positieve maatregelen zijn genomen om het gebrek aan vertrouwen op te lossen heeft dit een positieve invloed op de latere samenwerking. Als blijkt dat door een eerdere samenwerking geen vertrouwen meer aanwezig is tussen de partijen, heeft de huidige samenwerking minder kans van slagen (Ansell & Gash, 2008).

Stimulans (“prikkel”) voor deelname is belangrijk omdat deelnemen aan een netwerksamenwerking vrijwel geheel op vrijwillige basis gaat. Het is dus van belang dat er goed wordt nagedacht hoe deelname kan worden bevorderd. In gedachte moet worden gehouden welke verwachtingen en voordelen de partijen zien voor deelname aan het netwerk. Partijen zullen eerder deelnemen als zij een directe relatie zien tussen participatie en zinvolle en tastbare positieve resultaten.

Het intentioneel ontwerp wordt door Ansell & Gash (2008) gezien als de hoofdvariabele. Echter in dit onderzoek wordt deze variabele ingedeeld onder het blok start condities. Deze variabele moet namelijk aanwezig zijn voordat er een succesvolle samenwerking kan ontstaan. Bij het aspect intentioneel ontwerp gaat het namelijk over de basisregels en protocollen van de samenwerking. Protocollen voor toegang tot de samenwerking en wie er betrokken moeten worden zijn belangrijk om vast te leggen. Het is van belang dat toetreders van de samenwerking weten waar ze aan toe zijn voordat ze er aan deelnemen. Doordat het proces open en eerlijk is zal het idee van vriendjespolitiek worden weggenomen (Ansell & Gash, 2008). Zonder een intentioneel ontwerp voor de navolgende samenwerking zijn er geen spelregels en zal er weinig vertrouwen zijn in de toekomstige gang van zaken.

3.3.2 Doelconsensus

Doelconsensus is een factor die naar voren komt in het artikel van Provan en Kenis (2008). De variabelen *commitment aan het proces en gedeelde interpretatie* die zijn ontleend aan Ansell & Gash (2008) worden toegevoegd aan deze factor. De keuze om deze variabelen onder de factor doelconsensus te plaatsen is omdat het hierbij steeds gaat over het “alle neuzen dezelfde kant op krijgen” binnen het netwerk van deelnemers aan de samenwerking.

Commitment aan het proces gaat er vanuit dat betrokkenen handelen vanuit de intentie een zo groot mogelijk gemeenschappelijk draagvlak te creëren. Hierbij is wederzijdse erkenning en gezamenlijke waardering van belang. De betrokken partijen moeten zich eigenaar van het proces voelen. Ook de programma manager van Agenda Stad ziet hoe belangrijk commitment van deelnemers is voor een succesvolle samenwerking. “Het gaat niet om *best practice*, maar juist om *best people*. Koplopers zijn daarin belangrijk, mensen die het ook echt willen. Anders kun je net zo goed stoppen” (Resp. 7). Dit kan alleen bereikt worden als er een gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel ontstaat over het proces. Verschil in belang

en perceptie kan het gedeelde eigenaarschap verhinderen en zal het proces van samenwerken belemmeren (Ansell & Gash, 2008).

De variabele gedeelde interpretatie gaat er vanuit dat er tussen de samenwerkende partijen een gemeenschappelijke, probleemdefinitie, missie, gemeenschappelijke doelen en gedeelde visie aanwezig is; oftewel, zoals eerder benoemd: alle neuzen dezelfde kant op. Het bevorderen van de aanwezigheid van gemeenschappelijke interpretaties wordt gezien als een gemeenschappelijk leerproces (Ansell & Gash, 2008).

Het is van belang dat de overeenstemming over het gezamenlijke doel hoog is, zodat de partijen beseffen wat van hen verwacht wordt. Op die manier zal de kans op het optreden van conflicten laag zijn en zal de samenwerking soepel verlopen (Provan & Kenis, 2008)

3.3.3 Vertrouwen

Zowel Ansell & Gash (2008) als ook Provan & Kenis (2008) hebben het over het aspect vertrouwen. Er wordt vanuit gegaan dat onderling en wederzijds vertrouwen tussen de partijen een van de belangrijkste factoren is als het gaat om een effectieve samenwerking. De leden moeten niet het gevoel hebben dat ze bedonderd worden door de andere leden of dat er achter hun rug “spelletjes” worden gespeeld. Het is van belang dat partijen ideeën en standpunten over vertrouwen met elkaar communiceren. Vertrouwen kan namelijk op verschillende manieren worden geïnterpreteerd. Partijen kunnen vertrouwen zien als een goede relatie tussen de leden onderling, maar het kan ook over vertrouwen in het gehele netwerk gaan of vertrouwen in het behalen van de gezamenlijk geformuleerde doelen. Het is van belang dat de leden hier goed met elkaar over communiceren. Op die manier kan er collectief gehandeld worden en kan er een effectief netwerk worden opgezet (Provan & Kenis, 2008).

3.3.4 Samenwerkingsproces

Bij het blok samenwerkingsproces wordt er gekeken naar de variabelen *Face-to-face dialoog* en *tussentijdse uitkomsten*.

Bij de variabele tussentijdse uitkomsten is het belangrijk om in het proces kleine winsten te behalen. *Succes breeds succes*. Dit vraagt dan ook om haalbare tussendoelen en tussentijdse resultaten. Op die manier wordt de samenwerking succesvol omdat zo vertrouwen en commitment worden verhoogd (Ansell & Gash, 2008). Als er lange tijd geen tussentijdse resultaten worden geboekt wordt er een stevig beroep gedaan op het commitment.

Face-to-face dialoog gaat er vanuit dat er een directe dialoog tussen de belanghebbenden moet zijn. Het gaat niet zozeer om het medium, maar om een directe dialoog tussen de partijen die het vertrouwen, wederzijds respect, gedeeld begrip en toewijding aan het proces verhoogt. Een succesvolle samenwerking is niet voor te stellen zonder een directe dialoog, zonder direct contact tussen de deelnemers (Ansell & Gash, 2008)

3.3.5 Facilitair leiderschap

Facilitair leiderschap is een intermediaire variabele, ontleend aan het werk van Ansell & Gash (2008). Onder deze factor wordt ook de variabele *Netwerkliden* van Provan & Kenis (2008) geschaard. Bij facilitair leiderschap gaat het over het faciliteren van het proces waarin de netwerkliden elkaar ontmoeten. Leiderschap is namelijk een sleutelement in het bereiken van succesvolle samenwerking. Het ontbreken hiervan wordt namelijk gezien als een faalfactor (De Bruijn, 2014). Partijen moeten bij elkaar worden gebracht om te kunnen vergaderen; dit proces moet geleid en gestuurd worden. Ook gaat het om vertrouwen opbouwen, basisregels opstellen, gemeenschappelijke doelen verkennen en dialogen bevorderen tussen de partijen (Ansell & Gash, 2008). Het doel van de netwerkmanager is om de samenwerking tussen de verschillende partijen die immers allemaal verschillende doelen, belangen en middelen hebben, in goede banen te leiden (De Bruijn, 2014). Het aantal aanwezige netwerkliden speelt ook een rol in hoe het proces geleid moet worden. Vandaar ook dat deze variabele toegevoegd is bij facilitair leiderschap. Bij een grote aantal leden (grootte van het netwerk) wordt het een meer complexe taak om dit in goede banen te leiden. Facilitair leidinggeven werkt het best als het netwerk klein is en een bescheiden opgave/taakstelling heeft (Provan & Kenis, 2008).

3.3.6 Succesvolle samenwerking

Succesvolle samenwerking is de afhankelijke variabele waar bovengenoemde factoren invloed op hebben. Uit de theorie komt naar voren dat een succesvolle samenwerking gemeten kan worden aan de mate van doelbereiking (Coolsma & Montfort, 2017, H7). Het gaat dan om de geleverde output en outcome van het beleid en de effectiviteit hiervan. Hierin is de conformiteit van het beleid en dus de mate waarin de beleidsuitvoering overeenkomt met het vastgestelde beleid belangrijk. Het resultaatmodel (Hansen, 2005) is een goede manier om de mate van succes vast te stellen.

4. Methodologisch kader

De methodologische keuzen met betrekking tot dit onderzoek worden toegelicht in dit hoofdstuk, het methodologisch kader. In paragraaf 4.1 komen de typen onderzoek aan bod. Vervolgens is er aandacht voor de casestudy en wordt beargumenteerd waarom deze casus wordt onderzocht (§4.2). Ten derde komt de methode van dataverzameling aan bod; hierin wordt toegelicht op welke manier er informatie wordt verzameld over de casus (§4.3). Vervolgens staat de analyse van de informatie centraal (§4.4). Het methodologisch kader wordt afgesloten met verantwoording van de betrouwbaarheid en de interne en externe validiteit van het onderzoek (§4.5).

4.1 Type onderzoek

Om uitspraak te kunnen doen over een succesvol samenwerkingsverband is er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Dit houdt in dat er niet-numerieke data zijn verzameld en zijn geïnterpreteerd. In een complexe situatie kunnen kwalitatieve gegevens namelijk meer inzicht geven en werken soms beter (Van Thiel, 2015, p, 164). Daarnaast zijn kwalitatieve methoden ook goed geëigend om meervoudige causaliteit in kaart te brengen. Meerdere oorzaken van eenzelfde verschijnsel kunnen namelijk onderling met elkaar samenhangen. Aangezien dit onderzoek gaat over het in kaart te brengen van succesvolle samenwerking is er mogelijk sprake van meerdere oorzaken. Op die manier kan een uitgebreid en genuanceerd antwoord verkregen worden op de hoofdvraag (Bleijenbergh, 2015, p, 12). Ook is er sprake van een deductief onderzoek. Dit houdt in dat de focus ligt op het toepassen van een algemene bestuurskundige theorie (Bleijenbergh, 2015, 52).

4.2 Casestudy

Er zijn volgens Bleijenbergh (2015) vier verschillende soorten strategieën mogelijk voor een kwalitatief onderzoek: casestudy, veldstudie, interviewstudie en archiefonderzoek (p, 43). Voor dit onderzoek is er voor gekozen om een casestudy uit te voeren. Dit houdt in “het bestuderen van één of enkele dragers van een sociaal verschijnsel in de natuurlijke omgeving, gedurende een bepaalde periode, met behulp van diverse databronnen, teneinde uitspraken te kunnen doen over de patronen en processen die aan het verschijnsel ten grondslag liggen” (Swanborn, 2013, p, 27). Binnen een casestudy is er een onderscheid tussen een enkelvoudige en meervoudige casestudy. In dit onderzoek is gekozen voor een enkelvoudige casestudy. Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van gemeente Nijmegen en richt zich op het project City Deal Kennis Maken binnen de gemeente Nijmegen. Hierbij zijn als deelnemers betrokken: de gemeente Nijmegen, de Radboud Universiteit, de Hogeschool Arnhem en Nijmegen en het ROC. Het gaat hierbij vooral over de samenwerking tussen de kernteamleden van de genoemde organisaties. In dit onderzoek richt de focus zich op de voorwaarden en resultaten van deze samenwerking. Vandaar de keuze voor een enkelvoudige casestudy. Het onderzoek is op deze manier dan ook ‘idiosyncratisch’ (Braster, 2000). Dit houdt in dat het gericht is op specifieke details en bijzonderheden en minder is gericht op het doen van generaliserende,

algemeen geldige uitspraken. De vraag vanuit de gemeente was dan ook of er eventuele verbeterpunten aanwezig zijn in de genoemde samenwerking. Door andere gemeentes te betrekken bij het onderzoek zou deze specifieke focus mogelijk in het gedrang komen. Het is daarom belangrijk om na te gaan wat voor de gemeente Nijmegen zelf blijkt te werken en hoe de samenwerking in deze gemeente is georganiseerd. Door te kijken naar andere steden zal er wellicht een meer algemeen beeld worden geschetst dat misschien minder van toepassing is op de gemeente Nijmegen. Vandaar de keuze voor een enkelvoudige casestudy en alleen te focussen op de samenwerking van het kernteam in Nijmegen.

Echter het beeld wordt wel verbreed door – meer in de diepte - te kijken naar de verschillende projecten die zijn gerealiseerd door samenwerkingen tussen deze partijen. Zodoende wordt er vanuit verschillende invalshoeken gekeken naar de samenwerking. Tijdens de interviews is er dan ook gevraagd naar voorbeelden van projecten die met het oog op het succes of falen van de onderlinge samenwerking interessant werden gevonden. Op die manier komen er concrete voorbeelden naar voren van de verschillende projecten. Door alle ervaringen van de samenwerking van verschillende projecten naast elkaar te leggen, kan er uiteindelijk een algemener beeld van de samenwerking in Nijmegen worden gecreëerd. Om dit beeld nog meer te verbreden is er ook met een aantal respondenten gesproken die niet daadwerkelijk tot het kernteam behoren, maar wel – vanuit de tweede lijn - veel ervaring hebben met samenwerking tussen deze verschillende partijen in Nijmegen.

4.3 Methoden van dataverzameling.

Een kenmerk van een casestudy is de verscheidenheid aan databronnen, ook wel triangulatie genoemd (Bleijenbergh, 2015, p, 44). Bij triangulatie gaat het er om dat de belangrijkste databronnen (documenten, interviews en participerende observatie) in samenhang worden benut. Op die manier is het mogelijk om het verschijnsel dieper te onderzoeken met input vanuit verschillende invalshoeken. Belangrijk is ook dat deze aanpak mij in staat stelt om het project over een langere tijdsperiode te volgen. In dit onderzoek is er dan ook gebruikt gemaakt van al deze drie genoemde databronnen

4.3.1 Documentenanalyse

Documenten geven inzicht over wat er op een bepaald moment is gezegd (notulen) en is afgesproken (afsprakenlijst) (Bleijenbergh 2015, p, 61). Documenten van eerdere vergaderingen waaraan de onderzoeker niet heeft deelgenomen geven een beeld van dit samenwerkingsverband. Zo kan voor de factor ‘samenwerkingsproces’, ‘doelconsensus’ en ‘start condities’ een goed beeld worden gevormd over de frequentie van de bijeenkomsten, welke afspraken er zijn gemaakt en over de manier van communiceren. Daarnaast komt ook voor de factor ‘facilitair leiderschap’ naar voren op basis van hoe de leden zich gedragen tijdens een vergadering. De subsidie aanvraag voor ‘City Deal Kennis Maken’ wordt ook bestudeerd. Hierin komt namelijk naar voren welke verschillende projecten er lopen en hoe deze ingericht worden. Dit is bruikbare informatie voor de factor ‘start condities’.

Naast de notulen van eerdere vergaderingen zal er ook gekeken worden in documenten zoals “strategische brief” en “gemaakte afspraken” bij de verschillende projecten. Ook worden de formeel vastgestelde doelstellingen, visie en missie van de verschillende projecten onder de loep genomen. Tenslotte worden documenten ook geanalyseerd ter verheldering van wat respondenten hebben verteld (in de vorm van een ‘feiten-check’).

4.3.2 Interviews

Er is gekozen voor half gestructureerde interviews met de respondenten (Boeije, 2005). Bij een half gestructureerd interview gaat het erom dat het gesprek wordt gevoerd aan de hand van een interviewhandleiding, te vinden in bijlage B. Bij een deductief onderzoek zijn de interviewvragen afgeleid van de begrippen en veronderstellingen van een bepaalde theorie (Van Thiel, 2015, p. 115). In dit geval wordt de leidraad voor de interviews gevormd door de eerder genoemde factoren uit het conceptueel kader uit paragraaf 3.4. Deze factoren worden namelijk aan alle respondenten ter beoordeling voorgelegd. Zo is er per factor een aantal vragen opgesteld die als handvat gebruikt worden tijdens het interview. Er is op deze manier dus een mogelijkheid tot doorvragen om zo een duidelijk(er) antwoord te kunnen verkrijgen, indien het aanvankelijk antwoord nog interpretatieruimte openlaat.

Bij het selecteren van de respondenten was het een belangrijke eis dat ze nauw betrokken moeten zijn bij het project ‘City Deal Kennis Maken’. Zodoende kan er dus goed gekeken worden naar de samenwerking binnen dit project. Een overzicht van de respondenten is te vinden in tabel 2. Alle kernteamleden van City Deal Kennis Maken worden geïnterviewd met het doel om na te gaan hoe de leden het belang van de eerder genoemde factoren interpreteren en hoe zij de aanwezigheid van deze factoren zouden scoren. Door de interpretaties van het belang van deze factoren en van de aanwezigheid van deze variabelen naast elkaar te leggen kan bijvoorbeeld een eventuele mismatch worden geconstateerd. Dat kan betekenen dat een factor die zij van groot belang achten slechts in een beperkte mate aanwezig is, naar hun oordeel. Het kan ook betekenen dat de kernteamleden van mening verschillen in de mate waarin zij deze factor van belang achten of verschillen in de mate waarin ze vinden dat er in de huidige situatie reeds aan deze factor wordt voldaan. Ook kan op deze manier worden vastgesteld welke factoren naar het oordeel van het kernteam hoog scoren. Sterke punten zijn factoren die zij van groot belang achten en naar hun oordeel ook in voldoende mate aanwezig zijn. Zwakke punten (verbeterpunten) zijn zaken die ze van belang vinden maar die nog niet of onvoldoende aanwezig zijn.

Daarnaast worden er ook personen geïnterviewd die niet in het kernteam zitten, maar wel nauw betrokken zijn bij City Deal Kennis Maken, bijvoorbeeld doordat zij participeerden in een van de deelprojecten of programma manager zijn van het landelijke project. Bij deze tweede schil wordt vooral gekeken naar welke ervaringen zij hebben opgedaan met de aanwezigheid van de genoemde factoren. Dat kunnen positieve ervaringen zijn: ervaringen die erop duiden dat deze factor in de praktijk ruimschoots aanwezig is. Het kunnen ook

negatieve ervaringen zijn: dit duidt er dan op dat de betreffende factor maar in beperkte mate in de praktijk wordt aangetroffen.

Door de ervaringen met en interpretaties van de factoren naast elkaar te leggen ontstaat een duidelijk beeld welke factoren goed scoren en welke voorwaarden voor productieve samenwerking nog extra aandacht nodig hebben.

Respondent	Functie	Organisatie	Doel interview
Resp. 1	Kernteamlid	Gemeente Nijmegen	Interpretatie en belang factoren
Resp. 2	Kernteamlid	Gemeente Nijmegen	Interpretatie en belang factoren
Resp. 3	Kernteamlid	Radboud Universiteit	Interpretatie en belang factoren
Resp. 4	Kernteamlid	Hogeschool Arnhem en Nijmegen	Interpretatie en belang factoren
Resp. 5	Kernteamlid	ROC Nijmegen	Interpretatie en belang factoren
Resp. 6	Programma manager City Deal Kennis Maken	Agenda Stad	Ervaring factoren
Resp. 7	Programma manager Agenda Stad	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties	Ervaring factoren
Resp. 8	Projectleider kennis gestuurde werken sociaal domein	Gemeente Nijmegen	Ervaring factoren

Tabel 2. Overzicht respondenten

4.3.3 Vragenlijst

Om meer inzicht te verkrijgen in de verschillende projecten binnen het samenwerkingsverband is er onder de medewerkers van de gemeente Nijmegen een vragenlijst rondgegaan. De vragenlijst is erop gericht om informatie te verzamelen over de ervaring met samenwerking. Zo is er onder andere gevraagd naar de succesfactoren en knelpunten binnen de samenwerking tussen de verschillende partijen. Medewerkers van onder andere de afdeling maatschappelijke ontwikkeling, stadsontwikkeling, schuldverlening en regionaal archief Nijmegen hebben de vragenlijst ingevuld. Uit deze vragenlijst is ook een focusgroep georganiseerd waar met zes medewerkers van de gemeente Nijmegen is gesproken over de belemmeringen en successen van samenwerking met de kennisinstellingen ter plaatse.

4.3.4 Participerende observatie

Tijdens de gehele periode (maart-oktober 2020) is er aan verschillende vergaderingen van verschillende projecten deelgenomen. Dit was een vorm van participerende observatie; de identiteit van de onderzoeker was namelijk bekend bij de aanwezigen en er was sprake van interactie (Van Thiel, 2015, p. 86). Indrukken uit deze bijeenkomsten werden bijgehouden door het maken van notities. Hierdoor werd onder andere inzicht in het verloop van het communicatieproces verkregen voor de factor ‘samenwerkingsproces’. Ook voor de factor ‘vertrouwen’ is participerende observatie een geëigend middel. Zo kan er tijdens de vergadering ook op de non-verbale houding gelet worden en wordt zichtbaar hoe een kernteamlid zich in een vergadering gedraagt.

4.4 Methode van data-analyse

Zoals al eerder is aangehaald, is er sprake van een deductief onderzoek waarbij de focus dus ligt op het toepassen van een bestuurskundige theorie (Bleijenbergh, 2015, 52). In hoofdstuk 3 is het theoretisch kader geschetst en op deze theorie is ook het conceptueel kader gebaseerd. Er is dus sprake van theorie gestuurd onderzoek. Dit wil zeggen dat begrippen uit de eerder gevonden literatuur voorafgaand aan de gegevensverzameling gedetailleerd zijn geoperationaliseerd zoals is beschreven in hoofdstuk 3. Er is een theoretisch raamwerk aanwezig, oftewel een conceptueel kader zoals te vinden in paragraaf 3.4. De begrippen uit het conceptueel kader vormen de leidraad voor het gehele onderzoek; dit zijn namelijk de factoren die – naar ik veronderstel - inzicht geven in het samenwerkingsproces. Deze factoren zijn verder uitgewerkt in een operationalisatie schema; zie bijlage B. Hieronder wordt een voorbeeld gegeven van de onafhankelijke variabele “beschikbare middelen” (tabel 3) en de afhankelijke variabele “succesvolle samenwerking” (tabel 4). In deze schema’s zijn de verschillende interpretaties van de variabelen opgenomen die afgeleid zijn uit het conceptueel kader. Begrippen uit de theorie zijn namelijk vaak complex en veelomvattend; het is belangrijk om een definitie aan de begrippen te ontleiden en deze concreet waarneembaar te maken (Van Thiel, 2015, p. 56). Deze is te vinden in de kolom “definitie begrip” in onderstaande tabellen.

De volgende stap is het bepalen van de uitingvormen (Van Thiel, 2015, p. 56). Hierin wordt bepaald hoe de factoren in de dagelijkse praktijk naar voren komen en worden gebruikt voor het vaststellen van de aanwezigheid van deze factor. Deze stap is te vinden in de kolom “indicatoren”. In de kolom “resultaat” wordt gekeken naar de kwaliteit van deze variabelen en in welke mate deze scores. Dit wordt aangegeven door “goed”, “matig” en “onvoldoende”.

Onafhankelijke variabelen	Definitie begrip	Indicatoren	Resultaat
<u>Start condities</u>			
<i>Beschikbare middelen</i>	De inbreng van de netwerkleden in de vorm van tijd,	- Welk type middelen neemt welk netwerklid mee in de samenwerking.	Goed, matig, onvoldoende

	arbeidskracht, kennis en financiële middelen.	<ul style="list-style-type: none"> - Welke inspanning doen de leden om extern middelen te verwerven voor de samenwerking (subsidie aanvragen; stagiaires inhuren; vrijwilligers werven, etc.) - Is de verdeling van de middelen in evenwicht. - Hoe wordt deze verdeling ervaren door de netwerkleden. 	
--	---	---	--

Tabel 3: Operationalisatieschema onafhankelijke variabelen

Afhankelijke variabele	Definitie begrip	Indicatoren	Resultaat
<u>Succesvolle samenwerking</u>	Concrete resultaten die de netwerksamenwerking van CDKM opleveren.	<ul style="list-style-type: none"> - Projecten die succesvol hebben plaatsgevonden - Doelstellingen die zijn behaald 	Goed, matig, onvoldoende

Tabel 4: Operationalisatieschema Afhankelijke variabele

Door het verzamelen van documenten, houden van interviews, uitzetten van een vragenlijst en het doen van participerende observatie worden veel data verzameld. Om deze data goed te kunnen analyseren worden fragmenten van deze teksten gelabeld. Voordat er met de analyse kan worden gestart worden de interviews eerst volledig getranscribeerd. De relevante fragmenten van de transcripten worden meteen ingedeeld bij de passende onafhankelijke of afhankelijke variabele(n). Dit zorgt ervoor dat per variabele een overzicht ontstaat van de relevante passages uit de interviews. Voor de verwerking van de vragenlijst geldt hetzelfde. Relevante informatie wordt meteen geordend bij de betreffende variabele(n). Hierna worden ook de relevante fragmenten van de documentenanalyse en observaties aan de relevante variabele(n) toegevoegd.

Nadat alle relevante gegevens per variabele zijn verzameld kan begonnen worden met de analyse en interpretatie. Allereerst is het belangrijk om de afhankelijke variabelen te meten en te kijken in hoeverre er gesproken kan worden van succesvolle samenwerking. Dit wordt dus gedaan door te kijken naar de output. Nadat deze score is vastgesteld, moet er zichtbaar worden gemaakt welke onafhankelijke variabelen invloed hebben gehad op deze score. De verzamelde data van de factoren uit het conceptueel kader worden geanalyseerd en er wordt gekeken in welke mate zij scoren en/of er onderlinge verbanden zijn. Iedere factor wordt dan ook gewaardeerd met een kwalificatie: *goed, matig of onvoldoende*. De score geeft aan in hoeverre de factor overeenkomt met het vooraf beoogde resultaat uit het conceptueel kader. Hierna kan er dus worden vastgesteld welke factoren bijdragen aan een succesvolle samenwerking.

4.5 Betrouwbaarheid en validiteit

In de opzet van dit onderzoek is er een aantal keuzes gemaakt die invloed hebben op de betrouwbaarheid en de validiteit van het rapport. Bij validiteit is er sprake van interne en externe validiteit. Waarbij interne validiteit gaat over de vraag of de onderzoeker het effect meet wat hij wil meten, terwijl externe validiteit zich richt op de generaliseerbaarheid van het onderzoek (Van Thiel, 2015, p.61). Bij betrouwbaarheid gaat het over de toevalligheden in het onderzoek. Nauwkeurigheid en consistentie zijn daarin belangrijk (Van Thiel, 2015, p.60).

Om te zorgen dat de validiteit en de betrouwbaarheid hoog is, is er gebruik gemaakt van triangulatie (Van Thiel, 2015, p.65). Dit houdt in dat tijdens het verzamelen van dataverschillende onderzoeksmethoden zijn geraadpleegd (documenten, interviews, observatie en een vragenlijst). Bij aanwezigheid van het overeenkomen van resultaten in de verschillende methodes zal dit zorgen voor een nog hogere betrouwbaarheid en validiteit.

Uit de literatuur zijn begrippen geoperationaliseerd zodat deze waarneembaar zijn. Op die manier worden de variabelen nauwkeurig en consistent gemeten (Van Thiel, 2015, p.60). Dit zorgt voor betrouwbaarheid. Deze begrippen worden dan ook gebruikt en uitgelegd tijdens de interviews zodat er geen verschil van interpretatie mogelijk is. Bij het afnemen ervan wordt gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Interviewvragen zijn gerelateerd aan de theorie en zij worden gesteld aan de hand van een interviewhandleiding (Van Thiel, 2015, p.114). Er is nog wel ruimte om verhelderende vragen te kunnen stellen. Dit zorgt ervoor dat de interne validiteit wordt verhoogd en dat wordt gemeten wat gemeten moet worden (Bleijenbergh, p.111). Wat ook bijdraagt aan de betrouwbaarheid en de validiteit is de keuze van de respondenten (Van Thiel, 2015, p. 121). Zij zijn zorgvuldig uitgekozen; alle betrokkenen in de gekozen casus worden namelijk allemaal geïnterviewd. De invalshoeken worden zo door alle leden belicht waardoor de interne validiteit toeneemt.

Bij de participerende observaties moet er gelet worden op de zogenaamde selectiviteit; in een situatie kan veel gebeuren en niet alles kan gezien worden door de onderzoeker (Van Thiel, 2015, p.89). Daarom wordt er als onderzoeker deelgenomen aan alle bijeenkomsten die driewekelijks plaatsvinden.

Alle memo's van de participerende observaties, transcripten van de interviews, gebruikte documenten en resultaten van de vragenlijst zijn opvraagbaar. Er is daarnaast geprobeerd een duidelijk beeld te schetsen van de bevindingen en interpretaties van de data. Op die manier is geprobeerd de betrouwbaarheid te verhogen.

De keuze voor dit onderzoek is gevallen op het uitvoeren van een enkelvoudige casestudy. Er wordt dus alleen gekeken naar het kernteam van City Deal Kennis Maken van de gemeente Nijmegen. Dit zorgt ervoor dat de externe validiteit beperkt is en dus minder makkelijk te generaliseren is naar een grotere populatie (Bleijenbergh, p.111). Wel wordt in het onderzoek diepgang nagestreefd waardoor patronen zichtbaar worden en de resultaten eventueel wel bruikbaar zijn voor andere gemeenten.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deelvraag 3: *in welke mate scoren de factoren bij de netwerksamenwerking van de gemeente Nijmegen en de bijbehorende kennisinstellingen in City Deal Kennis Maken?* en op deelvraag 4: *in hoeverre is de netwerksamenwerking van de gemeente Nijmegen en de bijbehorende kennisinstellingen in City Deal Kennis Maken succesvol?* De resultaten zijn tot stand gekomen uit de verschillende databronnen zoals beschreven in paragraaf 4.3. Eerst worden de onafhankelijke variabelen beschreven en daarna de afhankelijke. Na elke factor wordt kort stilgestaan hoe deze scoort. In hoofdstuk 6, de conclusie, wordt dit resultaat verder besproken.

5.1 Start condities

5.1.1 Verdeling van middelen

In de subsidieaanvraag van City Deal Kennis Maken is vastgesteld dat de kernteamleden ieder 0,2 fte inbrengen. Daarnaast worden de kennisinstellingen vertegenwoordigd door één teamlid per instelling. De gemeente wordt vertegenwoordigd door twee teamleden. Dit is opvallend voor de kernteamleden: *“Het feit dat iemand extra bij de gemeente ook mee doet, maakt ook dat de gemeente flink investeert in de uren. RU blijft in die zin nog een beetje achter.”* (Resp. 4). Een eerste conclusie is dat de universiteit minder uren investeert dan de andere partijen. De universiteit beaamt dit ook zelf: *“..ik breng nauwelijks 0,2 fte in”* (Resp. 3). Dit wordt haar niet verweten (Resp. 4, Resp. 2). Wel wordt er hard gewerkt om dit recht te trekken. Het is belangrijk om zo meer tijd en focus te hebben om opleidingen en studenten er bij te betrekken (Resp. 3). Zo kwam bijvoorbeeld bij het project “De Boost¹” naar voren dat er geen studenten van de universiteit waren aangesloten (Resp. 2). Bij de organisatoren kwamen vragen naar boven zoals: ‘hoe kunnen we het beste studenten werven? Hoe kun je studenten aantrekken van verschillende niveaus?’ (Resp. 2). Het aantrekken van een kartrekker had hier een oplossing kunnen zijn (Resp. 2). Ook de vertegenwoordiger van de universiteit ziet hier de noodzaak van in. Zo is er namelijk onlangs een vacature uitgezet voor een zogenoemde kwartiermaker. Deze kwartiermaker zal zich bezighouden met het signaleren van vraagstukken en de link leggen met onderwijs binnen de verschillende faculteiten.

Voor het uitvoeren van verschillende projecten vanuit de City Deal Kennis Maken wordt vaak gebruik gemaakt van Labs en Werkplaatsen². Deze Labs en Werkplaatsen hebben hierdoor een heel centrale rol binnen de City Deal waardoor de HAN een grote inbreng heeft binnen het project. Het ROC zegt bijvoorbeeld over de HAN: *“Die zijn gewoon goed in een hele hoop dingen. Heb ook het idee dat zij goed investeren in steviger projectleiders. Denk ook dat als je het hebt over arbeidskracht en kennis dat daar mensen zitten met heel veel kennis en ervaring rondom dit soort samenwerkingsverbanden.”* (Resp. 5). Hierdoor ontstaat wel een

¹ De Boost was een eenmalig initiatief van het kernteam. Studenten gingen hier een middag mee aan de slag om samen met professionals en ambtenaren een ‘boost’ te geven aan een maatschappelijk vraagstuk.

² De Labs en Werkplaatsen (Sparkcentres) zijn opgezet vanuit de HAN. Hierin werken studenten, docenten, onderzoekers en professionals in een wijk of een gezondheidscentrum samen aan verschillende maatschappelijke vraagstukken.

scheve balans. *“Het moet niet zo zijn dat er veel studenten van de HAN en maar een beperkt aantal van de universiteit aanwezig zijn. Dan streef je je doel voorbij, denk ik. Dus daarin is die evenredigheid wel belangrijk. Dat je daar in ieder geval wel naar moet streven.”* (Resp. 3). Volgens de universiteit is dit vooral te merken op bestuurlijk niveau; er wordt meegelift op de labs en werkplaatsen van de HAN. Op het niveau van de City Deal kernteam, het ambtelijke niveau dus, wordt er volgens de universiteit niet op die manier naar elkaar gekeken (Resp. 3). Ook de HAN zelf ziet het probleem van “meeliften” niet. Voor haar zijn de gesprekken in het kernteam in het voordeel van alle betrokkenen (Resp. 4).

Het verschil in de verdeling van middelen wordt door de kernteamleden niet ervaren als vervelend. Het kan voorkomen dat er af en toe een disbalans optreedt. Dit zorgt ervoor dat andere partijen aangehaakt willen blijven en mee worden getrokken (Resp. 1, Resp. 2). Een constante disbalans is echter ook niet goed *“Als je gelijk betaalt, mag je ook een gelijk stuk van de taart”* (Resp. 5).

5.1.2.Voorgeschiedenis

De gemeente werkt al jaren samen met de verschillende kennisinstellingen die de stad kent. Zo werken ze bijvoorbeeld al samen met de universiteit sinds de oprichting hiervan. Wel gaat deze samenwerking vooral over stedelijke randvoorwaarden³. Ook uit de vragenlijst die is verspreid onder de medewerkers van de gemeente komen er zelfs samenwerkingen uit de jaren 90 naar voren. Voorbeelden van samenwerkingen met de universiteit zijn: The Economic Board, Groen, Gezond en in Beweging, de Vrede van Nijmegen Penning. Naast de formele samenwerkingsverbanden bestaan er ook financiële relaties (meestal in de vorm van een subsidie) tussen de gemeente en de RU zoals bijvoorbeeld het InScience filmfestival.⁴

Samenwerking met de kennisinstellingen wordt door de gemeente ervaren als positief, maar daaraan wordt toegevoegd dat dit wel hard werken is. Zo kan soms een taalbarrière optreden waarin de academische taal en de ambtenarentaal tegenover elkaar komen te staan⁵. Ook is er de ervaring dat het moeilijk is de juiste personen te vinden. Ook wordt opgemerkt dat er nogal eens projecten met een vergelijkbare inhoud en doel naast elkaar lopen, zonder dat men van elkander weet heeft⁶. Dit komt volgens de gemeente onder andere omdat er geen goed overzicht is welke projecten er precies lopen. Daarnaast is er de ervaring dat er een verschil zit in doelstelling. Dit heeft alles te maken met het feit dat de kennisinstellingen meer een onderwijsfocus hebben en de gemeente natuurlijk meer kijkt naar het maatschappelijke effect (Resp. 2). Verschil van samenwerking met de HAN en de RU wordt ook gemerkt. Zo wordt ervaren dat bij de HAN veel meer professionals beschikbaar zijn en zij ook meer tijd kunnen besteden aan samenwerking met de gemeente dan bij de professionals van de RU (Resp. 8).

³ Memo strategische samenwerking RU 22-07-2019

⁴ Memo strategische samenwerking RU

⁵ Focusgroep

⁶ Vragenlijst samenwerking kennisinstellingen

Ook vanuit de kennisinstellingen is er de waarneming dat de samenwerking niet vanzelf gaat. De universiteit kijkt positief naar samenwerking met de gemeente, maar ziet ook dat samenwerking op veel verschillende vlakken plaatsvindt zoals op onderwijsniveau, praktisch niveau en onderzoeksniveau. Dit leidt ertoe dat de samenwerking vaak heel versnipperd is (Resp. 3). *“Op het ene vlak loopt het heel soepel en op ander vlak juist weer heel stroef. En ja, dat kan dan liggen aan de persoon, de communicatie of het onderwerp. Dus dat kun je niet echt over één kam scheren”* (Resp. 3).

De HAN vindt dat het tijd wordt dat de verschillende partijen op deze manier én intensiever gaan samenwerken. Mede omdat een hogeschool toch ook een maatschappelijke opgave heeft en dat je je moet verbinden met de buitenwereld. Dus dat op deze manier de vragen vanuit de gemeente steeds meer worden verbonden met het onderwijs wordt als heel prettig ervaren *“..en het mag van mij nog veel meer”* (Resp. 4). Wel was de HAN aan het begin sceptisch over de samenwerking met de gemeente. Dit kwam vooral omdat twee collega's al eerder waren stuk gelopen op die samenwerking. Dit had volgens haar alles te maken met de houding van de gemeente *“de samenwerking voelde heel erg vanaf bovenaf en de gemeente deed heel erg alsof het hun project was. Dit is gelukkig wel anders, nu iemand anders er is.”*

De universiteit en de HAN werken al jaren samen aan verschillende onderwerpen op onderwijs- en onderzoeksniveau. *“Ook hier is het weer heel versnipperd en verspreid. Op elk onderwerp wordt die samenwerking weer anders ervaren. En HAN en Radboud zijn natuurlijk beide kennisinstellingen dus daar speelt ook nog een concurrentieachtige situatie mee. Zeker ook op bestuurlijk niveau. We kijken toch naar elkaar van wat doen jullie op onderwijsgebied en onderzoeksgebied; je houdt elkaar wel in de gaten. Dus daarin zit natuurlijk ook 'n beetje die concurrentie in”* (Resp. 3).

Het ROC heeft het idee dat de universiteit en de HAN meer dezelfde taal spreken en dat zij als ROC worden gezien als een kleine speler die in hun ogen minder inbrengt. Dat levert soms wel ergernis op bij het ROC (Resp. 5). *“Wij willen natuurlijk wel dat het onderzoek dat we doen direct effect heeft op het werkveld, studenten en docenten. En het liefst doen wij dat onderzoek natuurlijk met minimaal twee van die partijen”* (Resp. 5)

Op bestuurlijk niveau komen deze partijen regelmatig bij elkaar. Bij sommige kernteamleden ontstaat soms het idee dat er door het bestuur te makkelijk over de samenwerking wordt gedacht. Op uitvoeringsniveau wordt vaak tegen beperkende randvoorwaarden aangelopen. Denk hierbij aan het niet gelijk lopen van de semesters en het jaarritme van de bestuurlijke agenda⁷⁸. Ook is het gevoel elkaars concurrent te zijn op bestuurlijk niveau hoger dan op het ambtelijke niveau zoals bij de City Deal (Resp. 3).

⁷ Vragenlijst samenwerking kennisinstellingen

⁸ Focusgroep

5.1.3 Stimulans tot deelname

De kernteamleden zijn vaak uit persoonlijke motivatie aangesloten bij het kernteam. Zo vinden ze bijvoorbeeld het sociale en verbindende aspect interessant en fijn om aan mee te werken (Resp. 2). Daarnaast ondervond een teamlid indertijd zelfs als student dat de verbinding met de stad ontbrak en vanuit die persoonlijke drive daar nu verandering in probeert te brengen (Resp. 1). Voor een enkeling is de deelname aan het kernteam een meer praktische: *“Het dossier City Deal had iemand die dat eigenlijk niet wilde en ik was nieuw dus werd het mij gewoon gegeven”* (Resp. 3).

Redenen waarom de organisaties deelnemen aan dit samenwerkingsverband, komen vooral voort uit het belang dat wordt toegekend aan het zorgen voor maatschappelijke impact en het vergroten van het leeraspect van de studenten. De gemeente is zich zeer bewust van het belang van de rol die de RU, HAN en ROC hierin spelen. *“Omdat je met z’n allen in één stad zit, zie je dat die samenwerking met elkaar heel belangrijk is”* (Resp. 2). Ook de kennisinstellingen zien dit: *“De kennisinstellingen hebben een hele prominente en belangrijke plek in de stad en zijn ook het gezicht van de stad. Het is dan ook evident dat je met elkaar die gezamenlijke kennisagenda maakt”* (Resp. 4). Daarnaast wil de gemeente studenten en die opgebouwde kennis gewoonweg behouden als betrokken inwoners van de stad (Resp. 1).

De HAN is met haar ‘Labs en Werkplaatsen’ al dicht bij zo’n gewenste sociale infrastructuur. Toch zien ze wel het belang van deze samenwerking. *“Maar we hebben de andere organisaties zeker nodig. Want dit is kansrijker als je het met meer kleur doet en dus verschillende partijen en ook verschillende niveaus. En zonder deze samenwerking, als we het alleen als HAN hadden moeten doen dan hadden we misschien pas over 10 jaar het gesprek met de RU gehad om zo’n samenwerking te kunnen krijgen die we nu al hebben bereikt. Die versnelling is absoluut te merken nu”* (Resp. 4). De samenwerking wordt dan ook gezien als een manier om voor studenten meer opdrachten uit de gemeentelijke agenda te halen. En dat er ook een infrastructuur wordt gecreëerd waarin de RU, ROC en HAN dichterbij elkaar komen (Resp. 4).

Voor de RU is de gemeente ook een plek waar wetenschappelijke kennis omgezet kan worden in maatschappelijke impact. *“Door deze samenwerking kan er veel meer uit de wetenschappelijke kennis gehaald worden”* (Resp. 1). Verbinding maken met de praktijk en de studenten opleiden voor de praktijk die na hun studie volgt, is heel erg belangrijk (Resp. 1). *“De onderwijsinstellingen worden door het ministerie OCW, maar ook vanuit zichzelf gedwongen om maatschappelijke impact te maken.”* (Resp. 1). Zo is ook in de nieuwe onderwijsvisie van de Radboud te lezen dat zij steeds meer een significante impact wil hebben⁹. Ze ziet ook in dat ze dat niet alleen kan en dat ze daar de gemeente en de andere kennisinstellingen voor nodig heeft. *“Dat kan je niet doen door alleen maar in het Erasmusgebouw te zitten”* (Resp. 3). *“En niet alleen vanuit de universitaire bubbel, maar ook*

⁹ Zie: <https://www.ru.nl/over-ons/overradboud/missie/strategie/>

*in samenwerking met studenten van de HAN en ROC en professionals uit de praktijk. Want zo ga je later ook aan het werk” (Resp. 3). De RU zegt zelf dat ze daar op dit moment nog in achterloopt; wel ziet ze dat er moet worden geïnvesteerd in *Community Service Learning*. Met als focus dat studenten hun academische kennis gebruiken en zo een bijdrage leveren aan maatschappelijke vraagstukken. Ook wordt er ingezien dat je als instelling in een stad niet echt een andere keuze hebt. City Deal is landelijk heel groot en als universiteit kun je niet zeggen dat je niet deelneemt (Resp. 3). “In het begin zijn we er ingestapt in de zin van we kunnen er niet echt om heen en willen die verbinding met de hogescholen en gemeente. Gaande weg wordt er nu ook inhoudelijk belang aan gehecht; dat we dit dus van de grond willen krijgen, dat is wel een ontwikkeling die we hebben doorgemaakt” (Resp. 3).*

Het ROC ziet elke partij als even waardevol in de samenwerking: *“Iedere partij heeft een unique selling point. Je bent altijd waardevol. Je hebt in een samenwerking alles nodig” (Resp. 5). Wel wordt er geconstateerd dat het ROC soms als minder waardevol wordt gezien. En dat dit niet ligt aan de instellingen, maar dit is vooral een maatschappelijk probleem omdat een mbo’er vooral als “werkvolk” wordt gezien (Resp. 5). Toch wordt het belang van aansluiten van het ROC’s steeds meer erkend. “MBO is tegenwoordig hot en happening, dus voor de andere partijen is het een voordeel dat zij samenwerken met het mbo. In heel veel financieringen wordt aangegeven dat er multilevel moet worden samengewerkt en dat die samenwerkingen met ROC’s heel erg worden omarmd. En dat soms subsidieaanvragen worden afgewezen omdat er niet multilevel werd samengewerkt” (Resp. 5). Belangrijk in de samenwerking is dan om te laten zien wat een mbo’er doet en dat er met respect met elkaar wordt samengewerkt. En dat er op die manier dus ook een maatschappelijke impact wordt gerealiseerd (Resp. 5). Belangrijk daarin is ook dat de docenten steviger en beter gepositioneerd worden tegenover het hbo en de universiteit. Dit heeft dan weer direct invloed op wat de docent uitstraalt naar zijn studenten, aldus het ROC (Resp. 5).*

Alle partijen kunnen naar elkaar goed duidelijk maken wat de reden van deelname is van overige leden. Zowel de kennisinstellingen als de gemeente zien van elkaar dat zij om verschillende redenen deelnemen. *“Voor de kennisinstellingen geldt dat zij die maatschappelijke context binnen willen halen. Voor de gemeente is het natuurlijk net iets anders. Die willen kennis binnenhalen en dat levert de maatschappelijke context op. Maar ik denk dat we de geformuleerde doelstellingen allemaal onderschrijven; daar zit geen verschil in (Resp. 3).*

Uitkomst project

De kennisinstellingen zien in de uitkomst van de samenwerking vooral een verandering voor het onderwijs. Zowel de RU als de HAN zien in het project een kans om het onderwijs moderner te maken en dat de samenwerking met de gemeente uiteindelijk ingebed gaat worden in de onderwijssystemen. Ook het ROC ziet dat dit misschien leidt tot gezamenlijke opleidingen en fusies op bepaalde vlakken in het onderwijs. De gemeente ziet ook dat dit

ertoe leidt dat studenten op een hele andere manier met elkaar leren samenwerken: *“De ROC student doet het anders dan een RU student en dat ze daar ook van elkaar leren en dat het ook goed is voor hun eigen ontwikkeling”* (Resp. 2). De HAN benoemt daarnaast ook dat het gaat om het creëren van een betere wereld: *“Iets doen voor die betere wereld. Een impact kunnen hebben op die belangrijke vraagstukken en om zo nog een steentje bij te kunnen dragen”* (Resp. 4).

De gemeente ziet als ideale uitkomst van de samenwerking dat studenten met hun kennis voor de gemeente behouden blijven (Resp. 2). *“Het voordeel van deze samenwerking is dat de studenten gekoppeld blijven aan de stad, onderzoek mogen doen in Nijmegen, mogelijk een mooie baan krijgen binnen de gemeente. Dat vind ik de voordelen voor Nijmegen zelf”*. In de ideale wereld is de City Deal op een gegeven moment overbodig, volgens de RU. *“Dat je elkaar gewoon logischerwijs vindt zonder dat wij daar als kernteam of City Deal tussen moeten gaan bemiddelen of in contact moeten brengen. Dus dat zou wat mij betreft de uitkomst zijn”* (Resp. 3).

5.1.4 Intentioneel ontwerp

Een groot deel van de kernteamleden is op hetzelfde moment begonnen. Zij vervingen allemaal op hetzelfde moment hun voorganger: *“ik ben gestart en op dat moment werd het hele kernteam op ambtelijk niveau vernieuwd. Dus wij zijn eigenlijk met elkaar helemaal opnieuw begonnen”* (Resp. 3). Het team kon dus als het ware met een schone lei beginnen. In de eerste bijeenkomst werden dan ook verschillende afspraken gemaakt. Zo werd er vastgelegd dat er geen coördinerende projectleider aanwezig is. *“Geen voorzitter, dat komt wel goed”*¹⁰. Daarnaast zijn er toen ook verschillende taken opgesteld, zoals: projectcommunicatie, landelijke afstemming, voorbereiden stuurgroep, financieel beheer, rapportage en opstellen subsidieaanvraag. Echter het is er nooit van gekomen om ook daadwerkelijk deze taken te verdelen. De enige strak geregelde taak is het benoemen van de RU als penvoerder. Dit houdt in dat de universiteit de financiën en de subsidie aanvragen bijhoudt.

Doordat er geen harde taken en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd, is er nu het nadeel dat bij het niet nakomen van een “afpraak”, niemand hierop kan worden aangesproken. Dit werd ook zo ervaren bij de ‘Boost’. Het was onduidelijk wie nu precies waarvoor verantwoordelijk was, omdat er verschillende partijen deelnamen. *“Omdat er meerdere mensen verantwoordelijk gesteld werden, waardoor er eindelijk weer niks gebeurde”* (Resp. 2).

Een nieuw lid kan bij toetreden de werkwijze als verwarrend ervaren. Het team besteedt daarnaast ook niet veel aandacht aan de uitleg van de werkwijze: *“Die trein rijdt gewoon door en dan verwachten wij dat iemand gewoon op die trein springt, hij stopt niet eens bij het*

¹⁰ Zie: B4 voorstel sturing CDKM

station” (Resp. 1). Er is echter wel behoefte aan om daar toch even bij stil te staan. *“Ik heb bijvoorbeeld niet 1 op 1 een aftastingsgesprek gehad ofzo, wat wel slim was geweest. Ik had daar achteraf wel behoefte aan”* (Resp. 5). Zo werden er door gebrek aan duidelijkheid en afwezigheid van protocollen dingen verkeerd geïnterpreteerd (Resp. 5). Ook ik als stagiaire had in het begin moeite om de weg te vinden in wat precies de bedoeling was van het project City Deal Kennis Maken en wat de verantwoordelijkheden waren van de kernteamleden. Het was voor mij dan ook in het begin onduidelijk wat nu precies de bedoeling was van het project. Ik vroeg mij onder andere af of alle samenwerkingen onder City Deal Kennis Maken vallen. De kernteamleden kunnen dit beamen en zien ook dat achtergrond informatie erg belangrijk is voor het inwerken van nieuwe deelnemers. Zo waren zij zelf ook lange tijd bezig met het uitvinden wat daadwerkelijk de bedoeling is van het project en wat ieders belang was. *“Ik merkte vooral dat wij in het begin heel veel tijd bezig waren met elkaar begrijpen. Waar hebben we het nu eigenlijk over, wat wil iedereen, wat bedoelen we met City Deal en wat willen we eigenlijk doen in Nijmegen”* (Resp. 3). Enige schriftelijke achtergrond informatie kan dus wel praktisch zijn voor nieuwe leden. Toch is er ook twijfel over het opstellen van protocollen: *“ja, denk wel dat het handig is, maar ik vraag me dan gelijk af wat we dan moeten opschrijven. Want het is eigenlijk zo’n vreemde en abstracte samenwerking. Beetje organisch. Dus dat wordt heel lastig om daar iets over op te schrijven”* (Resp. 3).

Op basis van deze informatie krijgt de factor <i>start condities</i> een matig resultaat

5.2 Facilitair leiderschap

“Is er eigenlijk wel een baas? Eigenlijk is dat juist heel goed; dat je niet dat idee hebt, dat vind ik wel een kwaliteit” (Resp. 5). Deze uitspraak laat goed zien hoe het geregeld is binnen het kernteam. Er is sprake van een ronde tafel, een vorm van horizontaal overleg. Zoals al eerder vermeld, is er geen harde scheiding van taken en doet iedereen waar die goed in is. *“in dit soort samenwerkingen is het soms ook een beetje grijs en is het nooit helemaal zwart-wit en daar moet je ook mensen voor hebben die daarvoor openstaan”* (Resp. 1).

In het kernteam zijn mensen nodig op twee verschillende niveaus: zowel op strategisch als op tactisch niveau. Op het strategische niveau staat het beleid centraal; het coördineren van de verschillende projecten vindt op tactisch niveau plaats. Op dit moment houdt de RU zich vooral bezig met het beleid. Op de HAN worden beide niveaus eigenlijk door dezelfde persoon vervuld. Dit is niet wenselijk door het aantal beschikbare fte’s. De gemeente heeft voor beide niveaus iemand beschikbaar. Bij het ROC is door een zwangerschapsverlof de beleidsrol weggevallen, de vervanger houdt zich vooral bezig met de coördineren van projecten. Het is dan ook de bedoeling dat na het zwangerschapsverlof voor beide niveaus een functionaris beschikbaar is. Zowel bij de RU als bij de HAN worden dus beide niveaus niet volledig en niet door een andere persoon vervuld.

5.2.1 Aantal netwerkleden

Zoals al eerder naar voren is gekomen, zien alle kernteamleden dat er wel een verandering moet komen in de opbouw van het kernteam. Een zogenoemde kwartiermaker voor de RU zou hier een goede oplossing in zijn. Deze zou het tactische niveau voor de RU kunnen verzorgen. Volgens de RU moet je niet alleen op strategisch niveau mensen bij elkaar brengen, maar ook op tactisch/operationeel niveau. Dan heb je een goede verhouding en de juiste mensen in de samenwerking. Door een kwartiermaker aan te stellen kan deze splitsing gemaakt worden. Op dit moment is de RU dan ook druk bezig om deze functionaris te verwerven. Twijfel is er of er ook een kwartiermaker voor de HAN moet komen. De HAN zou dit zelf wel toejuichen. *“Ik zou het voor mezelf fijn vinden als ik ook met iemand de klus kan klaren, meer ondersteunend. Ik kan namelijk niet alles zelf in een dag. Dat zou echt een groot verschil maken”* (Resp. 4). De gemeente pleit dan wel voor opdelen van het kernteam: *“wat je dan bijvoorbeeld kan doen, is taken gaan clusteren en kleine subgroepen maken. Met een kleiner clubje kun je sneller schakelen”*(Resp. 1).

Ook is er de behoefte om af en toe de verbinding te maken met soortgelijke samenwerkingsverbanden. Bindkracht 10, Ieder Talent Telt en Groen, Gezond en in Beweging zijn vergelijkbare projecten. Volgens de HAN zou ook Helicon, een andere mbo school in de omgeving van Nijmegen een waardevolle toevoeging zijn.

Op basis van deze informatie krijgt de factor *facilitair leiderschap* een **onvoldoende** resultaat

5.3 Doelconsensus

De kernteamleden zien het doel van het kernteam als het verbinden van studenten met maatschappelijke vraagstukken die uit de gemeente komen. *“We zijn een soort aanjagers. Wij signaleren vragen en zorgen dat die mensen bij elkaar komen”* (Resp. 3). De HAN en de gemeente voegen daar nog aan toen dat zij ook de taak hebben om het project City Deal verder te brengen. De leden moeten hierin met elkaar blijven afstemmen *“dat we allemaal schakelpunten zijn die verbinding maken met elkaar en met de organisaties”* (Resp. 1). De kernteamleden zien dus allemaal hetzelfde hoofddoel, maar zijn zich er ook van bewust dat elke organisatie anders is en soms met een andere blik naar de samenwerking kijkt. *“En dat we daarin andere kleine subdoelen hebben is prima. De gemeente is weer anders dan de RU bijvoorbeeld”* (Resp. 4). *“De kennisinstellingen kiezen voor de rijke leeromgeving en wij kiezen voor de maatschappelijke impact. Maar volgens mij zou je het niet als dilemma neer moeten zetten, maar als iets waar je gezamenlijk voor wil gaan. Als één doel dus. Werken aan maatschappelijke opgaven door het creëren van een rijke leeromgeving”* (Resp. 1).

Op welke manier de organisaties bijdragen aan dit doel verschilt. *“Iedereen draagt bij aan dit doel op zijn eigen niveau”* (Resp. 5). De gemeente zorgt bijvoorbeeld voor de maatschappelijke vraagstukken en de kennisinstellingen zorgen ervoor dat studenten aan de slag kunnen met deze vraagstukken. De HAN brengt daarbij ook de Labs en Werkplaatsen in wat vanuit de

andere instellingen zeer gewaardeerd wordt. De vraagstukken van de gemeente mogen soms wel wat concreter (Resp. 3). Ook tijdens de verschillende meetings wordt opgemerkt dat sommige vraagstukken vaak heen en weer worden gestuurd om de vraag meer concreet te kunnen maken. Het is voor de kennisinstellingen namelijk lastig om met een vaag geformuleerde vraag aan de slag te gaan. *“soms vinden docenten en onderzoekers het juist ook fijn omdat ze er dan gewoon een eigen draai aan kunnen geven. Maar dan bestaat het risico op een mismatch met wat de gemeente wil bereiken en wat wij als kennisinstelling willen leveren”* (Resp. 3). De gemeente mist soms de input en betrokkenheid van studenten. *“Voor wie doen we het eigenlijk?”* (Resp. 2). Zo ontstaat het idee dat het project een beetje blijft hangen en niet verder in de deelnemende organisaties wordt doorgevoerd.

Door verschil in de organisaties en verschil in belangen en cultuur heeft het even geduurd voordat alle neuzen dezelfde kant opstonden. Met het doorlopen van een communicatietraject en er veel met elkaar over te praten, is toch het besef gegroeid dat de partijen elkaar nodig hebben *“We hebben elkaar nodig. We zijn complementair aan elkaar”* (Resp. 1). De deelnemers zijn dus van mening dat ze elkaar goed aanvullen.

Op basis van deze informatie krijgt de factor <i>doelconsensus</i> een goed resultaat
--

5.4 Vertrouwen

De leden vinden dat er sprake is van vertrouwen als meningsverschillen niet worden geschuwd of dat er een andere visie wordt uitgedragen (Resp. 4). En dat er daarnaast ook met elkaar aan hetzelfde doel wordt gewerkt en er geen sprake is van verborgen agenda's (Resp. 3). Communicatie wordt ook als een belangrijk element gezien in het opbouwen van vertrouwen. *“Kernteamliden moeten elkaar op de hoogte houden en open zijn over persoonlijke onzekerheden, maar ook open zijn in die dilemma's die je eigen organisatie heeft en daar met elkaar over in gesprek gaan”* (Resp. 1).

Het kernteam heeft flinke stappen gezet als het gaat om het opbouwen van onderling vertrouwen. Vooral de HAN en de gemeente botsten in het begin erg met elkaar. Zo werden beslissingen die in de eigen organisaties waren genomen soms over en weer niet goed begrepen. Soms hadden ze het idee dat beiden een andere taal spraken (Resp. 4). Door er met elkaar over in gesprek te gaan en er ook echt samen moeite in te willen stoppen, is het vertrouwen gegroeid. *“We zijn daarin wel echt gegroeid en het niveau van vertrouwen is ook wel echt hoog nu. Sommige collega's klik ik vaak weg als ze bellen, maar bij het kernteam neem ik altijd op en maak ik wel echt tijd voor ze vrij. Ik voel die betrokkenheid wel”* (Resp. 4). Dit zie je ook aan hoe de kernteamliden met elkaar om gaat. Ook het ROC valt dit op: *“hoe lief zij zijn voor iemand als die het even niet trekt, of een lief kaartje en bloemen versturen. Ik heb wel echt het idee dat er een team is gevormd. Ook hoe we met elkaar praten vind ik heel leuk om te zien.”*

De kernteamliden voelen de volledige vrijheid om vrij te kunnen handelen en voelen zich daarbij ook gesteund door de andere kernteamliden. Wel is er door de onduidelijkheid

in taken en verantwoordelijkheden soms een belemmering: *“ik denk wel dat ik die vrijheid heb, maar soms twijfel ik dan”* (Resp. 2).

Daarnaast is het vertrouwen zo groot dat de RU de gemeente en de HAN heeft gevraagd om deel te nemen in de sollicitatiecommissie van de RU voor het aanstellen van de kwartiermaker. Toch kan het vertrouwen nog verder groeien. Zo vindt de gemeente het belangrijk om met elkaar in gesprek te blijven gaan en vragen met elkaar te beantwoorden, zoals: *“welke discussies zijn er gaande binnen de verschillende organisaties en welke dilemma’s spelen er; dit kunnen allerlei dingen zijn. Van inhoudelijk tot de financiën tot een koerswijziging.”* (Resp.1). Zo had het kernteam vorig jaar na afloop van een bijeenkomst tijdens de terugreis in de trein een heel fijn gesprek hierover. *“Het is goed om dit soort gesprekken af en toe met elkaar te voeren. Soms moet je even uitzoomen om weer verder te kunnen”* (Resp. 1)

Op ambtelijk niveau hebben de kennisinstellingen elkaar gevonden. Maar de leden hebben ook te maken met bestuurders en leidinggevenden die vanuit de verschillende organisaties druk op hen uitoefenen. *“Wij vertegenwoordigen natuurlijk niet alleen maar onze persoonlijke stem en dat maakt het af en toe lastig omdat je persoonlijk op ambtelijk niveau het wel met elkaar eens bent, zeker als vanuit bestuur/directie iemand met een andere mening of andere visie ook ineens mee gaat praten zonder dat hij aan tafel zit.”* (Resp. 3). In het begin was dit erg lastig, maar gaande weg kwam er vanuit de achterban steeds meer vertrouwen in de werking van het team en ging het gesprek makkelijker. Als docenten en onderzoekers bij elkaar komen wordt dat concurrentiegevoel nog wel gemerkt. *“Als zij uit de verschillende instellingen in elkaars vakgebied bij elkaar komen, merk je opeens dat het keiharde concurrenten van elkaar zijn. En dan merk je dat het heel ingewikkeld wordt om kennis te delen en met elkaar samen te werken”* (Resp. 3).

Op basis van deze informatie krijgt de factor *vertrouwen* een **goed** resultaat

5.5 Samenwerkingsproces

5.5.1 Face-to-face dialoog

De kernteamleden komen om de drie weken bij elkaar. Tijdens deze bijeenkomsten wordt de voortgang besproken van de verschillende projecten en gekeken welke stappen er verder nog moeten worden genomen. De leden maken gebruik van Trello. Dit is een softwareprogramma dat helpt om de bijeenkomsten in goede banen te leiden en orde te houden. In dit programma kunnen leden agendapunten inbrengen en to do lijstjes worden gemaakt. Daarnaast kun je snel zien welke projecten er lopen en welke zijn afgerond. De bijeenkomsten worden vaak geopend met een klein informeel praatje, waarna de agenda wordt opgepakt. Een van de leden (vaak iemand van de gemeente of de universiteit) vinkt de punten een voor een af. Af en toe wordt er ook een actiepoint toegevoegd. Het komt er vooral op neer dat iedereen voor zichzelf noteert wat er gedaan moet worden. Er zijn geen centrale notulen.

De behoefte elkaar meer of minder te zien, hangt enigszins af van de eerder genoemde verschillen in rol. De universiteit, die zich meer bezig houdt op beleidsniveau, vindt de driewekelijkse bijeenkomsten prima: *“Voor mij is het genoeg omdat ik er echt niet meer bij kan hebben”* (Resp. 3). De HAN daarentegen vindt het juist te weinig: *“ik vind het te weinig om echt verschil te maken”* (Resp. 4). Tijdens de overleggen is deze mix van rollen ook goed zichtbaar. Je ziet dat als het over praktische dingen gaat, diegenen die meer op het beleid zitten iets meer naar achteren leunen: *“ik zit daar echt op beleidsniveau boven en ik heb helemaal niks met die projecten van doen”* (Resp. 3). Andersom gebeurt dit ook: *“Ik hoef niet precies te weten hoe zo’n aanvraag gebeurt en wat daar allemaal voor nodig is. Ik vind het niet bijster interessant”* (Resp. 2). Wel is het fijn voor het beleid om geïnformeerd te blijven. *“Het geeft een goed beeld van wat er allemaal speelt. Belangrijk is dat ik dit op beleidsniveau blijf zien, anders loopt het helemaal weg”* (Resp. 3).

De kernteamleden zitten tussen de bijeenkomsten niet stil en zoeken elkaar onderling op. De driewekelijkse bijeenkomsten zijn vooral nuttig omdat er dan in gezamenlijkheid wordt gekeken hoe het gaat. Volgens de gemeente geeft het daarnaast ook lucht dat er steeds drie weken tussen zit. *“Dit geeft ruimte om ook intern dingen op te zetten en te bespreken; omdat dit vaak toch de nodige tijd kost.”* (Resp. 1).

Door gebruik te maken van Trello wordt de efficiëntie van de bijeenkomsten versterkt. Toch ogen ze redelijk chaotisch en is er soms *“de neiging om er een theekransje van te maken”* (Resp. 4). *“Op de een of andere manier zijn onze vergaderingen altijd redelijk chaotisch. En dat komt denk ik door die mix tussen het beleidsniveau en het praktische niveau”* (Resp. 3). De gemeente ziet ook dat er een betere vergaderstructuur moet komen. Meer structuur in de onderwerpen, prioriteren en duidelijk hebben wie waar verantwoordelijk voor is (Resp. 2). Er wordt vooral veel informatie gezonden en daar wordt niet altijd veel mee gedaan: *“het effect op mij is dan ook dat ik een beetje leeg gezogen wordt en dat ik dan een beetje ga achterover leunen”* (Resp. 2). Daarnaast is er ook bij sommigen de behoefte om eens per half jaar bij elkaar te zitten en het dan het meer evaluatief te hebben over het proces en het team. En minder over de inhoud van de projecten (Resp. 1).

5.5.2 Tussentijdse uitkomsten

In het eerder genoemde Trello wordt ook bijgehouden welke projecten er allemaal lopen en welke al zijn afgerond. Zo is er te zien dat er nog acht projecten lopen¹¹ en dat er ook al een aantal projecten zijn afgerond¹². Opvallend is wel dat een aantal projecten al zijn afgerond, maar nog niet binnen Trello zijn afgevinkt¹³. Dit laat meteen ook zien dat er niet echt stil wordt gestaan als een doel wordt behaald. Alle leden beamen dan ook dat ze er niet genoeg bij

¹¹ Sparkkcenter Lindenholt, Sparkcenter Nieuw-West, Binder, Sparkcenter Lent, Sparkcenter Hatert, Project openluchtmuseum, Waalboog, Our House.

¹² Kerst met de Binder

¹³ Boost

stilstaan. Daarnaast heerst ook het gevoel dat ze weinig vooruitgang boeken. “*Het gaat me te traag. Wat we doen is leuk en fijn, maar er gaat nu al wel een jaar overheen*” (Resp. 4). Daarnaast is het ook opvallend dat de kernteamleden niet volledig op de hoogte zijn van de vraag wat er allemaal bij deze projecten wordt gedaan en met welke vraagstukken zij bezig zijn.

Op basis van deze informatie krijgt de factor *samenwerkingsproces* een **matig** resultaat

5.6 Succesvolle samenwerking

Om te kunnen spreken van een succesvolle samenwerking moet volgens de evaluatieliteratuur onderzocht worden of het beleid is uitgevoerd zoals bedoeld en of de gestelde doelen zijn behaald. In het beleidskader (hoofdstuk 2) werd al gesproken over het doel van City Deal Kennis Maken. Het gaat hier namelijk om in samenwerking maatschappelijke vraagstukken aan te pakken en van elkaar te leren. Door intensieve samenwerking kan er gezorgd worden voor *evidence-based* stedelijk beleid (Agenda Stad, 2017). Het kernteam heeft afgelopen tijd gezorgd voor een aantal projecten waar studenten bij elkaar zijn gekomen om aan verschillende maatschappelijke vraagstukken te werken. Het resultaat is hier echter soms lastig van te zien en de output is dus lastig te meten. Een betere manier is te kijken naar de korte termijn doelen die het kernteam zichzelf heeft gesteld. Deze doelen zijn namelijk wel meetbaar en zo kan er toch een score worden gegeven aan de output van de samenwerking.

In het beleidskader werd al kort gesproken over de korte termijn doelen die het kernteam voor zichzelf heeft opgesteld. Mede door de coronacrisis zijn sommige er van niet volledig behaald. Onderstaand worden de gestelde doelen opgesomd en wordt bezien in welke mate zij zijn behaald.

Doel 1: Als in het komende studiejaar verschillende multilevel en interdisciplinaire projecten van studenten van start zijn vanuit een ‘lokale ontmoetings- / werkplek’.

- Bij de Binder is er plek om zo’n lokale ontmoetingswerkplek te creëren. Er hebben dan ook al gesprekken plaatsgevonden met de beheerders van de Binder om dit op te zetten. Dit tussendoel is dus ten dele gehaald.

Doel 2: Als het kernteam uitgebreid is met een teamlid van het ROC Nijmegen en dat er een structurele verbinding is gemaakt op inhoud en in de vorm van de projecten.

- Het ROC is op dit moment informeel aangesloten bij het kernteam. Formeel zal dit vanaf volgend jaar het geval zijn en zullen ze ook meedoen in de cofinanciering. Daarnaast wordt het kernteam ook uitgebreid met een kwartiermaker vanuit de RU. Dit tussendoel is bereikt.

Doel 3: Als we een start kunnen maken met het ondersteunen van het netwerk van ambtenaren, docenten, onderzoekers en studenten wat ontstaat rondom de City Deal. Concreet betekent dit dat we bijeenkomsten organiseren waarin kennis en ervaring wordt gedeeld.

- De Boost, waarbij studenten samen met ambtenaren en professionals aan de slag gaan met maatschappelijke vraagstukken, heeft plaatsgevonden in februari. Echter valt over de mate van succes van het evenement te twisten. Er kwamen namelijk nauwelijks studenten opdagen. Ook sommige kernteamleden waren niet enthousiast over de uitvoering van De Boost. Ook staan er verschillende ontbijtsessies op de planning waar studenten en professionals bij elkaar komen. Dit doel is dus nog niet gehaald.

Doel 4: Als studenten en professionals ondersteund worden in community service learning door een extern deskundige, en deze processen nauwkeurig te laten monitoren en te begeleiden.

- Er hebben een aantal onderzoeken plaatsgevonden hoe dit het beste vorm kan worden gegeven. Een voorbeeld is het onderzoek naar het multidisciplinair samenwerken van studenten waarin gekeken wordt naar randvoorwaarden. Er is een begin gemaakt maar dit doel is nog niet bereikt.

Doel 5: Als we een communicatiestrategie hebben ontwikkeld die ons helpt om een gezamenlijke taal te spreken, waardoor samenwerking tussen betrokken partners eenvoudiger wordt en waardoor we naar de buitenwereld duidelijker kunnen maken welke meerwaarde City Deal heeft.

- Zoals naar voren kwam in het bestuurlijke kader heeft het kernteam zelf een communicatietraject doorlopen. Dit om te zorgen dat er een gezamenlijke taal wordt gesproken tussen de verschillende organisaties. Om de zichtbaarheid te vergroten voor de betrokken partners wordt er een video gemaakt waarin wordt uitgelegd wat CDKM inhoudt. Daarnaast maken de kernteamleden sinds kort ook steeds meer gebruik van social media zoals LinkedIn waarin verschillende projecten worden gedeeld. Dit heeft ook al tot meer zichtbaarheid geleid. Dit tussendoel is bereikt.

Succes volgens de respondenten

Ook aan de kernteamleden is gevraagd wanneer zij vinden wanneer er sprake is van een succesvolle samenwerking. Volgens de RU is daar spraken van als *“het in gemeenschappelijkheid gaat, met onderling begrip voor elkaars verschillende posities en situaties en dat je met elkaar er naar streeft om een gemeenschappelijk doel te bereiken”* (Resp. 3).

Door de HAN worden aspecten genoemd zoals: *“elkaar kunnen aanspreken, kritische noten over en weer, loyaal zijn met elkaar en daar waar nodig elkaar steunen . En dat het team achter iemand gaat staan als bijvoorbeeld iemand zich moet verantwoorden binnen de eigen organisatie.”* (Resp. 4). Daarnaast wordt het ook belangrijk gevonden dat *“je het gezellig met elkaar hebt als team.”*

Het ROC ziet een succesvolle samenwerking als *“een doel hebben dat je kunt nastreven en ook wilt bereiken en dat het op basis van gelijkwaardigheid gaat. Dus eerst in de vorm van het interpersoonlijke en dan pas op de inhoud”* (Resp. 5).

Voor de gemeente is sprake van een succesvolle samenwerking wanneer *“je kwetsbaar kunt zijn als groep, maar ook als individu, wanneer je een conflict aan kunt gaan en het dan niet persoonlijk maakt. Wanneer je van elkaar weet wie waar goed in is en je afspraken met elkaar kunt maken die ook nagekomen worden. Je succesjes viert en resultaten boekt wanneer die ook zichtbaar zijn”* (Resp. 2).

De programma manager van Agenda Stad spreekt over een succesvolle samenwerking als *“mensen over hun eigen belangen heen kunnen kijken, als er wordt gewerkt aan een gemeenschappelijk doel, vertrouwen, verplaatsen in een ander en dat je een ander mee kunt helpen ook al is dat niet in je eigen belang”* (Resp. 7).

Om de samenwerking tussen de kennisinstellingen en de gemeente tot een succes te maken is er volgens de HAN *“meer slagkracht”* nodig (Resp. 4). De RU ziet dan ook dat de werving van de eerder genoemde kwartiermaker echt nodig is. En dat daarna misschien ook bij het ROC en de HAN extra menskracht moet worden aangesteld (Resp. 4, Resp. 1). De gemeente vindt het belangrijk dat het verantwoordelijkheidsgevoel vergroot wordt: *“wie doet nou welk werk en wat kunnen we daar over afspreken? Dat we daarnaast ook kwetsbaar durven te zijn wanneer dingen niet goed zijn gegaan en dat we dan ook naar een oplossing zoeken”* (Resp. 2). Ten slotte moeten resultaten veel zichtbaarder worden gemaakt: *“We zouden daar veel meer over mogen vertellen en trots op mogen zijn”* (Resp. 1).

De programma manager van Agenda Stad ziet vooral dat er in een korte periode al veel voor elkaar is gekregen. Mensen hebben elkaar beter leren kennen en er is al veel samengewerkt waar dat van nature niet werd gedaan. Het is belangrijk dat we volhouden, blijven openstaan en leren van elkaar. Vertrouwen met elkaar creëren heeft z'n tijd nodig. *“Ik denk dat we nu op dat punt zijn aangeland. Maar dan begint het eigenlijk pas.”* (Resp. 7)

Op basis van deze informatie krijgt de factor <i>succesvolle samenwerking</i> een matig resultaat
--

6. Conclusie

Om antwoord te kunnen op de hoofdvraag ‘Welke factoren hebben invloed op een succesvolle samenwerking in een netwerksamenwerking tussen de gemeente Nijmegen en de daar bijbehorende kennisinstellingen in de City Deal Kennis Maken?’ moet eerst worden bepaald hoe deze samenwerking heeft gescoord. Zoals uit de literatuur in hoofdstuk 3 naar voren kwam, kan “het succes van samenwerking” gemeten worden door te kijken naar de mate waarin doelen worden behaald. Bij de factor *succesvolle samenwerking* is hier al even bij stilgestaan. Hieruit valt op te maken dat enkele doelen maar ten dele zijn behaald. De vijf doelen hebben voor een deel (doelen 2 en 5) betrekking op voorbereidende stappen. We noemen dit tussendoelen. De andere drie doelen hebben betrekking op externe resultaten. Deze doelen zijn niet erg ambitieus. Het is al met al een bescheiden resultaat.

Het kernteam heeft de focus gelegd op de lange termijn aanpak. Ze hechten weinig belang aan het organiseren van eenmalige evenementen. De nadruk ligt op het structureel integreren van CDKM-gedachtegoed in het onderwijs. Vandaar dat het meten van de eindresultaten nog niet goed mogelijk is. Er kan wel gekeken worden naar het resultaat op sommige tussendoelen. Zo kan bijvoorbeeld bij het derde doel waar de focus ligt op het organiseren van bijeenkomsten waar kennis en ervaring wordt gedeeld, wel worden afgevinkt dat de bijeenkomst heeft plaatsgevonden, maar of het doel ook succesvol werd behaald valt te betwijfelen. Zo heeft de Boost bijvoorbeeld wel plaatsgevonden, maar viel het resultaat van deze bijeenkomst voor sommige kernteamleden flink tegen. Ook voor het vierde doel, gericht op het monitoren en begeleiden van studenten en professionals is de mate van succes niet groot. Uitkomsten van het plaatsgevonden onderzoek zijn weliswaar waardevol voor het kernteam maar in hoeverre er buiten het kernteam iets mee gedaan wordt is onbekend. Daarnaast zijn sommige kernteamleden ook niet goed geïnformeerd over de resultaten van dat onderzoek. Al met al kan dus geconcludeerd worden dat de factor *succesvolle samenwerking* matig scoort op de scoreschaal uit het operationalisatieschema uit paragraaf 4.4.

Uit het conceptueel kader (§3.3) kwam naar voren dat een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle samenwerking is dat aan alle factoren wordt voldaan. De score per factor werd in het hoofdstuk resultaten (H5) al kort benoemd. Om te kunnen concluderen welke factoren invloed hebben op de samenwerking is in onderstaande tabel 5 een overzicht weergegeven hoe deze hebben gescoord.

Factor	Resultaat
Start condities	Goed/ matig /onvoldoende
Facilitair leiderschap	Goed/ matig / onvoldoende
Doelconsensus	Goed / matig /onvoldoende
Vertrouwen	Goed / matig /onvoldoende
Samenwerkingsproces	Goed/ matig /onvoldoende

Tabel 5: score factoren

Hieronder wordt verklaard waarom de factoren zo scoren en eventuele verbanden worden verklaard.

Toelichting resultaten

Dat tussendoelen wel worden behaald, maar het resultaat niet optimaal is, kan deels worden toegeschreven aan de factor *facilitair leiderschap*. Hier kwam namelijk naar voren dat er geen duidelijke verdeling is van de diverse rollen die uit het beleidskader, paragraaf 2.3.1 naar voren kwamen. De kernteamleden hebben deze rollen wel benoemd, maar er was geen sprake van een vaste verdeling. Daarnaast wordt het voorzitterschap ook niet vervuld want “dat komt wel goed” volgens het team. De kernteamleden hebben allemaal een klein stukje verantwoordelijkheid waardoor het moeilijk is om iemand ter verantwoording te roepen. Daarnaast zit er ook geen druk achter of houdt niet iemand voldoende de vaart erin. In de interviews komt ook naar voren dat er een duidelijk behoefte is om dat verantwoordelijkheidsgevoel te vergroten zodat duidelijkheid is wie nou precies welk stuk doet.

Doelconsensus scoort goed omdat de kernteamleden bewust zijn van elkaars motieven en ze zien ook allemaal het gezamenlijke doel van City Deal Kennis Maken. Daarnaast wordt vaak in openheid naar elkaar uit gesproken hoe de verschillende belangen liggen. Dit heeft ook weer een positief effect op het wederzijdse vertrouwen.

Er worden veel projecten georganiseerd door het kernteam. Opvallend is dat kernteamleden vaak niet bekend zijn met de inhoud van deze projecten. De verbinding wordt gelegd, het project wordt opgezet en vervolgens verliest het kernteam het als het ware weer uit het oog. Het is jammer dat er niet even wordt stil gestaan als een project is beëindigd. Zo worden projecten onvoldoende geëvalueerd en worden er geen randvoorwaardes en vervolgacties aan ontleend. Zo worden er kansen om uit de projecten te leren gemist. Er kunnen grotere stappen gemaakt worden als het kernteam dit wel zou doen. Door randvoorwaardes te formuleren hoeft het team niet steeds opnieuw te beginnen bij het organiseren van een project. Daarnaast kan ook opstellen van een helder opdrachtschrijving en het benoemen van een duidelijke opdrachtgever en opdrachtnemer voor meer structuur, duidelijkheid en eigenaarschap zorgen. En er zou dan sprake zijn van een betere inbedding in de samenwerking. Daarom ook dat de factor *samenwerkingsproces* een matige score heeft.

Uit het theoretisch kader komt bij de factor *start condities* naar voren dat de ervaring uit eerdere samenwerkingen grote invloed kan hebben op de toekomstige samenwerking. Dit kwam ook duidelijk naar voren bij het kernteam. Zo was de HAN redelijk sceptisch over de samenwerking met de gemeente. Omdat andere collega's al eerder waren stuk gelopen op de samenwerking met de gemeente, waren aanvankelijk de verwachtingen niet hoog gespannen.

Dit had vrijwel direct invloed op de factor *vertrouwen*. Waarbij de HAN en de gemeente elkaars taal niet spraken en de communicatie niet soepel verliep. Door er met elkaar in het team veel over te praten is het onderlinge vertrouwen verbeterd. Leden leggen werk opzij om iemand van het kernteam direct te helpen en er is veel begrip als iemand het even te druk heeft. Er hangt een gemoedelijke sfeer in het kernteam. Dit beeld van gemoedelijke sfeer past ook bij het beeld dat er geen echt leiderschap wordt uitgevoerd.

Bij de variabele *intentioneel ontwerp* kwam naar voren dat er een verschil in focus is tussen de leden. Zo zijn er kernteamleden die meer focus hebben op het strategische gedeelte en zijn anderen weer meer gericht op het praktische gedeelte, projectontwikkeling. Dit wordt door de kernteamleden ook meerdere keren aangehaald. Het is nog niet gelukt hiervoor een oplossing te vinden.

De kernteamleden herkennen deze obstakels in hun samenwerking. Ook vinden ze allemaal dat er iets moet veranderen. Maar er is nog weinig actie ondernomen om daadwerkelijk iets aan deze obstakels te doen. Als buitenstaander stel ik vast dat de kernteamleden zich vooral bezighouden met het proces en minder met de output van hun samenwerking. Het blijft nu in de sfeer van informatie uitwisseling, contacten onderhouden en dat leidt nog niet tot een succesvolle productie. Gezien de grote inzet van het kernteam zou je ook meer resultaat mogen verwachten. Het gaat in de City Deal niet alleen om kennis te maken met elkaar, maar vooral ook om deze consensus om te zetten in een aansprekend resultaat.

Bij de vraag “wanneer is de samenwerking succesvol” heeft niemand het gehad over de noodzaak om duidelijke resultaatsindicatoren af te spreken. Wel werd benadrukt dat het proces van samenwerking plezierig dient te verlopen en dat het in gemeenschappelijkheid dient te gaan. In de bespreking van de samenwerking ging het vooral over het uitwisselen van informatie en veel minder over het te bereiken resultaat. Opvallend is dat de programma manager van Agenda Stad ook precies deze kernwaardes benoemt als voorwaarde voor een succesvolle samenwerking.

7. Aanbevelingen

Het succes van de samenwerking is in dit onderzoek afgemeten aan de hand van vooraf opgestelde doelen door het kernteam zelf. Van de vijf doelen hadden echter twee betrekking op een intern tussendoel. De andere drie, externe doelen zijn slechts ten dele bereikt. Het kernteam mikt op een langere termijn. Dat maakt het lastig om op de kortere termijn al tot een oordeel te komen. Deze moeilijkheid wordt vergroot door het ontbreken van duidelijke prestatie indicatoren. In de eerste plaats is het dan ook aan te bevelen om concrete invulling te geven aan het hoofddoel van het kernteam: en dat is zorgen voor maatschappelijke impact. Als het maken van maatschappelijke impact in concrete projecten is vertaald, kan ook worden vastgesteld in hoeverre het kernteam hierin slaagt. Door de maatschappelijke impact te laten zien, krijgen de leden ook meer draagvlak van de buitenwacht.

In de tweede plaats is het aan te bevelen om de rol van facilitair leiderschap scherper te formuleren. Dit zorgt ervoor dat de factor ook beter zal scoren en een positieve invloed heeft op *succesvolle samenwerking*. Het is niet nodig de volledige verantwoordelijkheid bij één persoon te leggen. Wel zou het bevorderend werken als de aangewezen projectleider zich nadrukkelijk bezig houdt met het succesvol volbrengen van de doelen en projecten. Dit zou bijvoorbeeld verdeeld kunnen worden over de verschillende projecten. Zo wordt het eigenaarschap van de projecten versterkt. Daarnaast zou diegene meer aandacht moeten besteden aan het nalopen van de gemaakte afspraken en de rolverdeling. Het programma “Trello” kan hierbij als een geslaagd voorbeeld dienen. Door het bijhouden van gemaakte afspraken/opstellen van een actiepuntenlijst wordt er meer vaart gecreëerd. Het is aan te bevelen de taakverdeling in het kernteam duidelijk aan te geven. Tenslotte kan Trello ook als voorbeeld dienen voor het archiveren van documenten. Een heldere mappenstructuur zorgt er immers voor dat documenten logisch worden opgeslagen en snel weer terug te vinden zijn.

In de derde plaats beveel ik aan om het strategische en praktisch niveau helder te onderscheiden. Dit om te voorkomen dat leden zich niet op hun plaats voelen in de bijeenkomsten of informatie krijgen die voor hen niet relevant is. Het is verstandig dat het praktische deel van het team vaker bij elkaar komt. Zo kan er sneller geschakeld worden en wordt de vaart erin gehouden. De leden van het praktische team zullen zich dan meer bezig houden met het opzetten en begeleiden van de verschillende projecten. Op die manier kan het ook meer ingebed worden in de verschillende organisaties. Dit zal een positieve invloed hebben op de factor *start condities*. In het strategische deel van het team staat de proceskant centraal evenals de relatie met de bestuurders van de verschillende organisaties. Tijdens de gezamenlijke bijeenkomsten waarbij beide groepen aanwezig zijn kan een terugkoppeling worden gegeven.

De vierde aanbeveling is dat het team meer moet reflecteren op afgeronde projecten. De nazorg fase van een project is immers voorwaarde om er relevante leerpunten uit te halen. Is het doel bereikt? Wat waren de successen? Waar zien we verbeterpunten? Dit zijn belangrijke

vragen die de leden het kernteam na het afronden van een project aan elkaar kunnen stellen. Dit zal er voor zorgen dat de factor *samenwerkingsproces* beter zal scoren en positieve invloed zal hebben op *succesvolle samenwerking*. Het leidt tot duidelijke randvoorwaarden bij het opstellen van projecten en dat de vaart in de samenwerking wordt gehouden.

De laatste aanbeveling is het creëren van een inwerkmap; dit zal er namelijk voor zorgen dat het resultaat voor de factor *start condities* hoger wordt.

De nieuwe kwartiermaker van de RU zal binnenkort bij het team worden gevoegd. Dan is het fijn om meteen duidelijk te hebben wat het doel en structuur van City Deal Kennis Maken Nijmegen is. Dit zal veel miscommunicatie en verkeerde interpretatie in het begin kunnen voorkomen. Zeker gezien de redelijke complexe samenwerking waarin veel dingen gebeuren is een goede start van groot belang. Denk hierbij aan de omschrijving van lopende projecten, de structuur van City Deal Kennis Maken, de doelen en contactpersonen. Ogenscheinlijk eenvoudig, maar voor een nieuw lid erg handig om zich in te lezen en op terug te kunnen vallen.

8. Reflectie

In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op het onderzoek en wordt terug gekeken naar de gebruikte theorie en de gekozen onderzoeksmethode.

In de literatuur over netwerksamenwerking wordt vooral gefocust op het proces van een samenwerking en niet op de output van een netwerksamenwerking. Wel probeert de theorie aandacht te geven op de uitkomsten van samenwerkingen. Maar dit richt zich vooral op de uitkomst van beleid en minder op de uitkomsten van een netwerksamenwerking. Hier had meer op gefocust kunnen worden. Het zijn namelijk wel de baten van het uiteindelijke resultaat die moeten opwegen tegen de kosten van het proces. Het proces kan namelijk niet een doel opzich zijn.

Als tweede was het een mooie toevoeging geweest als de vragenlijst ook was uitgezet bij de kennisinstellingen. Dit zou hebben gezorgd voor een breder beeld; nu is alleen de ervaring van de gemeente naar voren gekomen. Tijdens het uitzetten van de vragenlijst bij de gemeente is wel aangegeven aan de kennisinstellingen dat zij deze ook konden gebruiken. Dit is echter niet opgepakt door de kennisinstellingen; achteraf had er misschien wel wat meer druk op uitgeoefend kunnen worden.

Daarnaast is er tijdens de onderzoeksmethode ook voor gekozen om een enkelvoudige casus te doen in plaats van een meervoudige. Dit zou zeker ten goede zijn gekomen aan de externe validiteit. De keuze om de samenwerking niet te vergelijken met bijvoorbeeld andere steden kwam vooral voort uit de vrees voor een niet passend advies voor Nijmegen. Elke stad werkt immers op een andere manier. Achteraf kan de meerwaarde daarvan toch wel gezien worden.

Ook stond er tijdens het onderzoek meer focus op de binnenkant en werd er minder gekeken naar de buitenkant van het kernteam. Bij de gemeente Nijmegen is, zoals eerder vermeld, een vragenlijst rond gegaan over samenwerking met de kennisinstellingen. Er is echter niet gevraagd naar wat de gemeente Nijmegen vond van het kernteam die dit soort samenwerkingen aanjaagt. Er is vooral gekeken naar het kernteam zelf, en minder naar afdelingen en collega's er rondom heen. De buitenwacht van het team is dus niet meegenomen. In termen van stakeholders zou er ook meer naar de klanten en de bestuurders rondom het kernteam gekeken kunnen worden. Het strategische belang van dit kernteam is bijvoorbeeld nog een hele interessante vraag. Het bestuurlijke belang kan namelijk ook veel zeggen over hoe er in een samenwerking wordt gewerkt. Ook was het interessant geweest de oud leden van het kernteam te spreken: Hoe werkten zij samen? Waren wellicht herhalende patronen zichtbaar geworden?

Tot slot was het moeilijk om in korte tijd de maatschappelijke impact te meten. Daarom is er voor gekozen om de interne doelen van het kernteam te gebruiken in plaats van die van Agenda Stad. Zodoende is er sprake van een immanente evaluatie. Beter was geweest om de doelen van het ministerie meetbaarder te maken.

Bronnen

Agenda Stad. (2017a). Agenda Stad. <https://agendastad.nl/wp-content/uploads/2017/10/Clickable-Agenda-Stad.pdf>

Agenda Stad. (z.d.). Kennis Maken. Geraadpleegd op 28 mei 2020, van <https://agendastad.nl/citydeal/kennismaken/>

Agenda Stad. (2017b, 9 augustus). De Dag van de Stad. <https://agendastad.nl/agenda-item/save-date-de-dag-van-de-stad/>

Agenda Stad. (2017c, 2 februari). Film City Deal Kennis Maken. <https://agendastad.nl/film-city-deal-kennis-maken/>

Agenda Stad. (2017d, 2 februari). Hogescholen, universiteiten en kennissteden gaan samen “kennis maken”. <https://agendastad.nl/hogescholen-universiteiten-en-kennissteden-gaan-samen-kennis-maken/?cd=1>

Ansell, C. & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.

Bleijenbergh, I. (2015). *Kwalitatief onderzoek in organisaties* (2de editie). Boom Lemma.

Blok, S. A. (2016, 12 juli). Nederlands EU-voorzitterschap 2016; Brief regering; Voortgangsrapportage Europese Agenda Stad en Agenda Stad. <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-34139-17.html>

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers

Braster, J.F.A. (2000). *De kern van casestudy's*. Assen: Van Gorcum.

Byron (2020). *Merkpaspoort kennismaker*. Nijmegen: auteur

Cairney, P. (2011). *Understanding public policy: Theory and issues*. Hampshire: Palgrave.

De Bruijn, T.J.N.M. (2014). H5: Beleid voorbereiden in netwerk. In: A. Hoogerwerf., M. Herweijer (Reds.) *Overheidsbeleid*. Nederland: Wolters Kluwer.

Drazin, R., & van de Ven, A.H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30, 514-539.

Europa decentraal, & Salverda, F. (2016, januari). Wat is het verschil tussen de Europese Agenda Stad en de Agenda Stad? <https://europadecentraal.nl/praktijkvraag/wat-is-het-verschil-tussen-de-europese-agenda-stad-en-de-agenda-stad/>

Hamers, D., M. Dignum & D. Evers (2017), *Evaluatie City Deals - vervolg*, Den Haag: PBL.

HAN. (z.d.). *Onderwijsmissie en visie*. <https://www.han.nl/over-de-han/missie-en-strategie/missie-visie/Onderwijsmissie-en-visie-HAN.pdf>

Hansen, H. F. (2005). Choosing evaluation models: A discussion on evaluation design. *Evaluation*, 11(4), 447-462

J.A. de Bruijn en E.F. ten Heuvelhof, *Sturingsinstrumenten voor de overheid*, Houten 1991, p.83: R.A. van de Peppel, *Naleving van milieurecht*, Deventer 1995.

J.C. Coolsma en A.J.G.M. van Montfort (2014). H7: De uitvoering van overheidsbeleid. In: A. Hoogerwerf., M. Herweijer (Reds.) *Overheidsbeleid*. Nederland: Wolters Kluwer.

J.Terpstra en J.Havinga, *Uitvoering tussen traditie en management*, in W.Bakker en F. van Waarden (red): *Ruimte rond regels*, Boom, Amsterdam 1999, p.46.

Kenis, P. N., & Provan, K. G. (2008). Het network-governance-perspectief. In T. Wentink (editor), *Business Performance Management. Sturen op prestatie en resultaat* (blz. 296-312). Boom Academic.

Knops, R. W. (2019, juni). Jaarverslag en Slotwet Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties 2018. <https://www.rijksbegroting.nl/2018/kamerstukken,2019/6/21/kst262244.html>.

Knops, R. W. (2020, maart). Kamerbrief over voortgang (Europese) Agenda Stad. Ministerie Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/03/05/kamerbrief-over-voortgang-europese-agenda-stad>

Lenferink, H. (2017, 9 februari). De stad is de rijkste leeromgeving voor student. Binnenlands Bestuur. <https://www.binnenlandsbestuur.nl/ruimte-en-milieu/opinie/ingezonden/stad-rijkste-leeromgeving-voor-student.9557798.lynkx>

McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14, 91-103.

Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2014, december). Eerste Kamer der Staten-Generaal - Toezegging Agenda Stad (33.659) (T02047). https://www.eerstekamer.nl/toezegging/agenda_stad_33_659.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2019). Call for proposals Onderzoeksregeling City Deal Kennis Maken, Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk

Onderzoek. Staatscourant, 2019(68160). <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2019-68160>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (Juli, 2015). Strategische agenda hoger onderwijs en onderzoek. De waarde(n) van het weten. Directie Hoger Onderwijs & Studiefinanciering.

Nijmegen. (2019a). Annotatie 22 mei

Nijmegen. (2019b). Verslag kernteam 9 april 2019

Nijmegen. (2019c). Strategische agenda City Deal Kennis Maken Nijmegen

Percy B. Lehning en J.B.D. Simonis. (red.), Handboek beleidswetenschap, Meppel/Amsterdam, 94-104.

Provan, K., & Milward, H. (2001). Do Networks Really Work? A Framework for Evaluating Public-Sector Organizational Networks. *Public Administration Review*, 61(4), 414-423.

Radboud Universiteit. (z.d.). Strategie. Geraadpleegd op 22 mei 2020, van <https://ru.foleon.com/dmc/strategie/home/>

ROC Nijmegen. (z.d.). Over de organisatie. Geraadpleegd op 21 april 2020, van <https://www.roc-nijmegen.nl/organisatie>

Swanborn, P. G. (2004). *Evalueren*. Boom Koninklijke Uitgevers.

Swanborn, P.G. (2013). *Casestudie. Wat, wanneer en hoe?* Den Haag. Boom Lemma uitgevers.

Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek* (3de editie). Coutinho.

VNG (2013). *Keten- en netwerksamenwerking inrichten*. Geraadpleegd van, https://vng.nl/files/vng/szm-handreiking_keten-en_netwerksamenwerking_inrichten_def.pdf

Bijlage A: Operationalisatie

Factoren en variabelen	Definitie begrip	Indicatoren	Resultaat
<u>Start condities</u>			
<i>Beschikbare middelen</i>	De inbreng van de netwerkliden in de vorm van tijd, arbeidskracht, kennis en financiële middelen.	<ul style="list-style-type: none"> - Welke type middelen neemt welk netwerk lid mee in de samenwerking. - Welke inspanning doen de leden om extern middelen te verwerven voor de samenwerking (subsidie aanvragen; stagiaires inhuren; vrijwilligers werven, etc.) - Is de verdeling van de middelen in evenwicht. - Hoe wordt deze verdeling ervaren door de netwerkliden. 	Goed, matig, onvoldoende
<i>Voorgeschiedenis</i>	Er is sprake van een eerdere samenwerking tussen de gemeente en de kennisinstellingen	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe hebben de leden deze eerdere samenwerking ervaren. - Op welke manier heeft deze samenwerking plaats gevonden. - Hoe is er met eventuele conflicten in de vorige samenwerkingen omgegaan. - Duur van vorige samenwerkingen. 	Goed, matig, onvoldoende
<i>Stimulans deelname</i>	Het aantrekken van netwerkliden voor de netwerksamenwerking	<ul style="list-style-type: none"> - Motief deelname aan het netwerk. - Aard van verwachtingen over de samenwerking; positief, sceptisch, negatief. - Individuele voordelen van de samenwerking. - Collectieve voordelen van de samenwerking - Risico's van samenwerking zoals van te voren onderkend - Uitkomsten van verwachtingen. 	Goed, matig, onvoldoende
<i>Intentioneel ontwerp</i>	De gezamenlijk gemaakte afspraken en protocollen	<ul style="list-style-type: none"> - Bekendheid met de gezamenlijke afspraken en protocollen. - De mate van nakomen van deze afspraken en protocollen. 	Goed, matig, onvoldoende

		<ul style="list-style-type: none"> - Mate van invloed op personeelwisselingen. 	
<u>Vertrouwen</u>	<p>Netwerkliden voelen zich niet bedonderd door de andere netwerkliden; Netwerk leden durven te laten zien hoe in de eigen organisatie bepaalde afwegingen worden gemaakt</p>	<ul style="list-style-type: none"> - De verwachtingen van inzet van andere netwerkliden. - De verwachtingen van het verloop van het samenwerkingsproces. - De mate waarin de netwerkliden communiceren over vertrouwen binnen het netwerk. - Ervaring van de kwaliteiten en inzet van de netwerkliden. - De mate waarin de netwerkliden de volledige vrijheid voelen om zich helemaal in te kunnen zetten in het proces. 	Goed, matig, onvoldoende
<u>Samenwerkingsproces</u>			
<i>Face-to-face dialoog</i>	De directe dialogen tussen de netwerkliden	<ul style="list-style-type: none"> - Frequentie van bijeenkomsten. - Manier van communiceren. 	Goed, matig, onvoldoende
<i>Tussentijdse uitkomsten</i>	De mate waarin er wordt stilgestaan bij de tussentijdse behaalde doelen	<ul style="list-style-type: none"> - Besef van tussentijdse doelbereiking bij de netwerkliden. - Mate waarin er wordt stilgestaan bij behalen van tussendoelen 	Goed, matig, onvoldoende
<u>Doelconsensus</u>			
<i>Commitment aan het proces</i>	De mate waarin de netwerkliden zich eigenaar van het proces voelen	<ul style="list-style-type: none"> - Besef van de gezamenlijke doelen - Verantwoordelijkheidsgevoel van de netwerkliden - individuele belangen voor de samenwerken. 	Goed, matig, onvoldoende
<i>Gedeelde interpretatie</i>	De mate waarin de netwerkliden op de hoogte zijn van de gemeenschappelijke visie, missie, doelen en probleemdefinitie	<ul style="list-style-type: none"> - Besef van de gemeenschappelijke interpretaties - Leden kunnen zich inleven in deze gemeenschappelijke interpretaties - Motivatie om te werken aan de gemeenschappelijke interpretaties 	Goed, matig, onvoldoende
<u>Facilitair leiderschap</u>	Aanwezigheid van een facilitaire leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> - Rolverdeling tussen de netwerkliden - Tevredenheid over de rolverdeling 	Goed, matig, onvoldoende

		- De mate waarin netwerkleden geleid en gestuurd worden	
<i>Aantal netwerkleden</i>	Aantal aanwezige netwerkleden	<ul style="list-style-type: none"> - Het aantal netwerkleden dat deelneemt aan de samenwerking - De tevredenheid over het aantal netwerkleden - De mate waarin organisaties/leden gemist worden in de samenwerking 	Goed, matig, onvoldoende

Afhankelijke variabele	Definitie begrip	Indicatoren	Resultaat
<u>Succesvolle samenwerking</u>			
<i>Output</i>	Concrete resultaten die de netwerksamenwerking van CDKM opleveren.	<ul style="list-style-type: none"> - Projecten die succesvol hebben plaatsgevonden - Doelstellingen die behaald zijn 	Goed, matig, onvoldoende

Bijlage B: Interviewhandleiding

Introductie

- Uitleggen onderzoek
- Gewenst is om op te nemen
- Structuur interview toelichten
- Voorbeeld van project

Factoren en variabelen	Interview vragen
<u>Start condities</u>	
- <i>Beschikbare middelen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Op welke manier dragen de partijen iets bij aan de samenwerking in termen van middelen? - Op welke manier draag jij iets bij in de samenwerking in termen van middelen? - Heb je het idee dat alle partijen een gelijke hoeveelheid inbrengen? Is het belangrijk dat dit evenwicht er is? - Heb je het idee dat er een balans is tussen het aantal ingebrachte middelen en de macht/positie binnen de samenwerking? - Wat zijn de belangrijkste middelen voor deze samenwerking? - Hoe kom je nu aan deze belangrijke middelen en is er ook een andere manier om aan deze middelen te komen?
- <i>Voorgeschiedenis</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe sta je in het algemeen tegenover samenwerking met de gemeente/HAN/ROC/UNI? - Hoe heb je samenwerking met deze partijen in het verleden ervaren? - Op welke manier werd er toen samengewerkt? - Ben je blij met de toen behaalde resultaten?
- <i>Stimulans deelname</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Wat was de reden voor jou om deel te nemen aan deze samenwerking? <ul style="list-style-type: none"> o En zou je met deze reden nu weer deelnemen aan de samenwerking? - Wat denk je uit deze samenwerking te halen? - Welk voordeel heb jij door deze samenwerking? - Op welke manier kun je dit nog meer bereiken? - Wat heb je nodig van de andere partijen om er uit te kunnen halen wat je wilt? - Wat denk je wat de redenen zijn van de andere partijen om deel te nemen? - Welke voordelen hebben de partijen individueel door deze samenwerking?

	<ul style="list-style-type: none"> - Wat zijn de voordelen voor alle partijen in deze samenwerking? - Wat is de uitkomst van deze samenwerking volgens jou
- <i>Intentioneel ontwerp</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Welke afspraken zijn er allemaal gemaakt voorafgaand aan de samenwerking? - Heb je het idee dat deze afspraken nog steeds worden nageleefd? - Hebben er veel wijzigingen plaats gevonden in de samenwerking mbt personen?
<u>Vertrouwen</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Op welke manier geven de partijen invulling aan hun rol? En hoe zou jij deze invulling willen zien? - Voel je je volledig betrokken bij de samenwerking? - In welke mate is er sprake van wederzijds begrip en respect in de samenwerking? - Is er in de samenwerking ruimte om over het onderwerp vertrouwen te praten? - Wanneer vind jij dat er sprake is van vertrouwen in een samenwerking? - Heb je het gevoel dat je de volledige vrijheid hebt in de samenwerking om te doen wat je wilt doen?
<u>Samenwerkingsproces</u>	
- <i>Tussentijdse uitkomsten</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Welke resultaten zijn er al bereikt volgens jou in deze samenwerking? - Wordt er stil gestaan bij het behalen van doelen? - Is het duidelijk wie verantwoordelijk is voor welke doelen?
<u>Doelconsensus</u>	
- <i>Commitment aan het proces</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Wat zijn volgens jou de redenen van de andere leden om deel te nemen aan de samenwerking? - Wat is volgens jou het hoofddoel van het kernteam? - Hoe draag jij bij aan het behalen van deze doelen? - Hoe dragen de andere partijen bij aan het behalen van deze doelen?
- <i>Gedeelde interpretatie</i>	<ul style="list-style-type: none"> - In welke mate heb jij invloed gehad op de formulering van het hoofddoel? - Heb je het idee dat alle leden achter dit doel staan? - Heb je het idee dat de leden hetzelfde doel nastreven? - Wordt er in de samenwerking wel eens stil gestaan bij het hoofddoel? - Is er in de samenwerking ruimte voor de partijen om hun visie te delen over de samenwerking? - Heb je het idee dat de leden in de samenwerking dezelfde normen en waarden delen?
<u>Facilitair leiderschap</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Welke rol heb je in het kernteam?

	<ul style="list-style-type: none"> - Welke rollen hebben de andere leden in het team? - In welke mate heb je zelf invloed gehad in de bepaling van je rol? - Zou je een andere rol in het team willen hebben? - Is er in de samenwerking een leider/facilitator aanwezig? <ul style="list-style-type: none"> o Heb je het idee dat deze rol goed wordt uitgevoerd?
- <i>Aantal netwerkleden</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Heb je het idee dat er een organisatie/personen ontbreken in de samenwerking? - Heb je het idee dat het aantal aanwezige leden in het team voldoende is voor een goede samenwerking?
<u>Succesvolle samenwerking</u>	<ul style="list-style-type: none"> - Wanneer vind jij een samenwerking succesvol? - Wat is er nodig om deze samenwerking tot een succes te maken volgens jou? - Wat zou jij nog willen veranderen in deze samenwerking?

Afsluiting

- Bedanken voor interview
- Wil de respondent nog iets kwijt