

Alleen ga je sneller, samen ga je verder

Een onderzoek naar de motieven van bedrijven om samen te werken met de overheid binnen de city deals van Agenda Stad.

Masterthesis Bestuurskunde, Radboud Universiteit Nijmegen

Student: Hanne van Hout
Studentnummer: s4156919
Begeleider: dr. P.M. Kruijven
Stagebegeleider: drs. N.C.M. Burgers
Datum: 3 oktober 2016

Radboud Universiteit



Voorwoord

Na een aantal maanden is het proces van het schrijven van mijn masterscriptie voltooid en ligt dit onderzoeksrapport als eindproduct voor u. Deze scriptie heb ik geschreven ter afronding van de master Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. Zonder de hulp van een aantal mensen had ik deze scriptie nooit succesvol kunnen afronden en daarom wil ik van deze gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken. Allereerst wil ik Eline, Jolijn en Sterre – de mastermeisjes – danken voor de samenwerking, hun steun en toeverlaat en de nodige gezelligheid. Daarnaast wil ik Natalie bedanken dat ze mij de mogelijkheid heeft gegeven om stage te lopen bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Ik vond het erg boeiend en leerzaam om hier een aantal maanden rond te mogen lopen. Verder wil ik middels deze weg alle respondenten nogmaals danken voor hun tijd en de moeite die ze voor mij hebben gedaan. Zonder de medewerking van deze personen had ik mijn scriptie nooit kunnen schrijven. Tot slot gaat mijn dank uit naar dr. Peter Kruijven, mijn scriptiebegeleider, voor zijn begeleiding en feedback. Nu rest mij te zeggen dat ik trots ben op dit eindresultaat en dat ik met dit onderzoek hoop een bescheiden bijdrage te kunnen leveren aan het onderzoeksveld.

Hanne van Hout

3 oktober 2016, Nijmegen

Samenvatting

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen wat de motieven zijn van bedrijven om deel te nemen aan de city deals van Agenda Stad. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: “Wat zijn de motieven van bedrijven om al dan niet samen te werken met de overheid binnen de city deals van Agenda Stad?”.

Aan de hand van verschillende theoretische inzichten zijn voorspellingen gedaan over de motieven van bedrijven om samen te werken met de overheid. Zo is voorspeld dat de verschillen tussen bedrijven en overheidsorganisaties een motief kunnen zijn voor bedrijven om *niet* met de overheid samen te werken (Jacobs, 1992; Smit & Van Thiel, 2002; Reynaers, 2013). Daarnaast is voorspeld dat het vergroten van kennis, het beïnvloeden van wet- en regelgeving, het verkrijgen van een sterkere positie ten opzichte van concurrenten en het verkrijgen van toegang tot nieuwe netwerken en/of middelen rationele motieven van bedrijven zijn om samen te werken met de overheid (Contractor & Lorange, 1988). Tot slot is voorspeld dat de persoonlijke ambitie en gedrevenheid van de bestuurder van het bedrijf en de eigenschappen en kwaliteiten van de *boundary spanner* van invloed zijn op de motieven van bedrijven om een samenwerking met de overheid aan te gaan (Kaats & Opheij, 2010; Williams, 2002). Deze voorspellingen hebben geresulteerd in acht hypothesen, die door middel van twintig interviews zijn getoetst in de empirie.

Op basis van de verzamelde data is geconcludeerd dat de hypothesen betreffende het vergroten van kennis, de persoonlijke ambitie en gedrevenheid van de bestuurder en de eigenschappen en kwaliteiten van de *boundary spanner* bevestigd worden, wat betekent dat dit motieven zijn van bedrijven om deel te nemen aan een city deal. De hypothese betreffende de verschillen tussen publieke en private organisaties is weerlegd, wat betekent dat deze verschillen géén motief zijn voor bedrijven om *niet* met de overheid samen te werken. De meningen van de respondenten over in hoeverre het beïnvloeden van bestaande wet- en regelgeving, het verkrijgen van een sterke positie ten opzichte van concurrenten en het verkrijgen van toegang tot nieuwe netwerken en/of middelen motieven zijn voor bedrijven om samen te werken met de overheid waren te verdeeld en daarom zijn deze hypothesen noch bevestigd, noch weerlegd.

De afwijking tussen datgene wat verwacht werd op basis van de theorie en datgene wat gevonden is in de empirie kan verklaard worden door de doelstelling van de city deals. Het doel is om een maatschappelijke probleem op te lossen en dat is dan ook het belangrijkste motief van bedrijven om deel te nemen. Andere motieven, die bijvoorbeeld te maken hebben met het eigenbelang van een bedrijf, lijken hier ondergeschikt aan te zijn.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Samenvatting.....	3
1. Inleiding.....	6
1.1 Probleemstelling.....	6
1.2 Relevantie.....	7
1.3 Leeswijzer.....	8
2. Beleidskader.....	9
2.1 Agenda Stad.....	9
2.2 Publiek-private samenwerking binnen de city deals.....	10
3. Theoretisch kader.....	12
3.1 Verschillen tussen de overheid en het bedrijfsleven.....	12
3.2 Motieven voor samenwerken op basis van rationele argumenten.....	14
3.3 Motieven voor samenwerking op basis van persoonlijke ambitie en gedrevenheid.....	18
3.4 Conceptueel model.....	20
4. Methodologisch kader.....	21
4.1 Onderzoeksstrategie.....	21
4.2 Caseselectie en selectie van onderzoekseenheden.....	22
4.3 Operationalisatie.....	25
4.4 Dataverzameling en data-analyse.....	28
4.5 Betrouwbaarheid en validiteit.....	31
5. Resultaten.....	33
5.1 Verschillen tussen de overheid en het bedrijfsleven.....	33
5.2 Vergroten van kennis.....	34
5.3 Invloed op wet- en regelgeving.....	36
5.4 Versterken van de concurrentiepositie.....	38
5.5 Toegang tot netwerken.....	40
5.6 Toegang tot middelen.....	42

5.7	Persoonlijke ambitie en gedrevenheid van de bestuurder	43
5.8	Eigenschappen en kwaliteiten van de <i>boundary spanner</i>	45
5.9	Samenvatting.....	46
6.	Conclusie	49
7.	Discussie.....	51
	Literatuur	55

1. Inleiding

Veel van de huidige maatschappelijke opgaven overstijgen de grenzen van overheids-organisaties, wat samenwerking vereist voor de aanpak ervan (McQuaid, 2001; Krosse, Loorbach & Rotmans, 2012; Mayntz, 2003). De overheid heeft immers niet alle kennis, kunde en middelen in huis om deze complexe opgaven zonder hulp van andere partijen aan te pakken (Kaats & Opheij, 2014; Bremekamp, Kaats, Opheij, Vermeulen, 2010; Hillman, Withers & Collins, 2009; Davis & Cobb, 2009). Eén van de belangrijke partijen in de zoektocht naar oplossingen voor de complexe maatschappelijke problemen zijn bedrijven. Er bestaan daarom veel publiek-private samenwerkingen, in allerlei vormen en varianten. Een partnerschap is hier een voorbeeld van. Dit is een samenwerkingsverband tussen publieke en private partijen die wordt gekenmerkt door gezamenlijke besluitvorming, gedecentraliseerde en horizontale verhoudingen en door de afhankelijkheid van publieke en private actoren in de formatie en implementatie van beleid. De overheid is hierin niet langer de aansturende partij, maar opereert als gelijkwaardige partner in het netwerk (Klijn & Van Twist, 2014; Hajar, van Tatenhove & Laurent, 2004; Mayntz, 2003).

Uit praktijkervaringen blijkt dat het niet altijd eenvoudig is om bedrijven te betrekken bij een dergelijke samenwerkingsvorm. Een voorbeeld hier van zijn de city deals van Agenda Stad. Agenda Stad is een programma vanuit de Rijksoverheid, met als doelstelling om de groei, innovatie en leefbaarheid van de Nederlandse steden te vergroten door samenwerkings-afspraken te maken tussen overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties. De samenwerkingsafspraken worden vastgelegd in zogenaamde city deals. De city deals moeten ertoe bijdragen dat de Nederlandse steden een oplossing vinden voor de complexe opgaven waar zij mee worstelen (Agenda Stad, n.d.). In het geval van Agenda Stad blijkt het niet altijd haalbaar om bedrijven één van de partners te laten zijn die de city deals ondertekenen.

1.1 Probleemstelling

Om te bepalen hoe overheden bedrijven bereid kunnen krijgen om een dergelijke samenwerking aan te gaan, is het van belang om te achterhalen wat bedrijven motiveert om een partnerschap aan te gaan. Over de motieven van bedrijven om een samenwerking aan te gaan met de overheid is echter nauwelijks iets bekend en daarom probeert dit onderzoek bij te dragen aan het vergroten van de kennis hiervan. Om dit te kunnen doen wordt geput uit bestaande kennis over motieven van bedrijven om onderling samen te werken. De overheid is echter geen bedrijf en de verschillen tussen de publieke en private sector zijn groot (Smit & Van Thiel, 2002; Jacobs, 1992; Reynaers, 2013), waardoor de motieven van bedrijven om onderling samen te werken niet één op één vertaald kunnen worden naar de motieven om samen te werken met specifiek de overheid.

De doelstelling van dit onderzoek is:

Inzicht verkrijgen in de city deals van Agenda Stad, ten einde te kunnen bepalen wat de motieven zijn van bedrijven om deel te nemen aan een city deal.

De bijbehorende vraagstelling luidt:

Wat zijn de motieven van bedrijven om samen te werken met de overheid binnen de city deals van Agenda Stad?

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zal antwoord gegeven worden op onderstaande deelvragen:

1. Wat houden Agenda Stad en de samenwerkingsverbanden binnen de city deals in?
2. Wat zijn volgens de reeds bestaande literatuur motieven van bedrijven om onderling samen te werken?
3. Van welke van de motieven uit de tweede deelvraag kan verwacht worden dat deze ook opgaan voor een samenwerkingsverband met de overheid, zoals in een city deal?
4. Wat zijn de motieven van bedrijven voor het aangaan van een samenwerking met de overheid binnen de city deals van Agenda Stad?

Deze hoofd- en deelvragen worden beantwoord door middel van een kwalitatief, deductief onderzoek. Op basis van verschillende theoretische inzichten worden voorspellingen gedaan over de motieven van bedrijven om deel te nemen aan een city deal. Vervolgens wordt door middel van twintig interviews getoetst of deze verwachtingen al dan niet overeenkomen met de empirie.

1.2 Relevantie

Binnen de Bestuurskunde is veelvuldig onderzoek gedaan naar PPS, maar dit verschijnsel is voornamelijk bestudeerd vanuit het perspectief van publieke partijen; er is veel bekend over de motieven van overheden om een samenwerking aan te gaan met bedrijven, terwijl er nauwelijks onderzoek gedaan is naar de motieven van bedrijven om al dan niet samen te werken met de overheid. Volgens auteurs als Jacobs (1992) en Reynaers (2013) zijn de verschillen tussen publieke en private organisaties groot, wat maakt dat publieke organisaties handelen vanuit andere waarden en overwegingen dan private organisaties dat doen. Daarom mag er niet vanuit gegaan worden dat de motieven van bedrijven voor het aangaan van een publiek-private samenwerking overeenkomen met de motieven van overheden voor het aangaan van een dergelijke samenwerking. Doordat in dit onderzoek PPS vanuit het perspectief van de private sector wordt onderzocht, wordt de bestaande kennis over PPS aangevuld en verrijkt. Dat maakt dit onderzoek wetenschappelijk relevant.

Tevens is dit onderzoek maatschappelijk relevant. Dit onderzoek geeft Agenda Stad – en andere overheidsorganisaties die de samenwerking met het bedrijfsleven willen opzoeken – inzicht in de motieven van bedrijven om een samenwerking aan te gaan, wat leidt tot handvaten om bedrijven in het vervolg eerder aan te laten haken.

1.3 Leeswijzer

Dit onderzoek is als volgt opgebouwd. In het volgende hoofdstuk wordt het beleidskader geschetst, waarin wordt beschreven wat Agenda Stad is en wat de city deals inhouden, door de samenwerkingsvorm die wordt nagestreefd binnen de city deals te koppelen aan een reeds bestaande definitie van PPS. Het derde hoofdstuk is het theoretisch kader, waarin verschillende theoretische perspectieven worden gecombineerd om tot voorspellingen te komen over de empirie. In het daaropvolgende hoofdstuk wordt het methodologisch kader beschreven, waar wordt ingegaan op de onderzoeksstrategie, de caseselectie, de selectie van de onderzoekseenheden en methode van dataverzameling en –analyse. Tevens worden de motieven van bedrijven om al dan niet samen te werken met de overheid geoperationaliseerd, zodat dit gemeten kan worden in de empirie. Het methodologisch kader wordt afgesloten door in te gaan op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. In het vijfde hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven. Dit hoofdstuk is opgebouwd aan de hand van de hypothesen die zijn opgesteld in het theoretisch kader. Voor iedere hypothese wordt beschreven of deze al dan niet wordt bevestigd. Daarna volgt de conclusie, waarin antwoord wordt gegeven op de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek. In het zevende en laatste hoofdstuk wordt beschreven wat de betekenis is van de resultaten voor de praktijk en voor de bestaande kennis over PPS. Daarnaast wordt een reflectie gegeven op de gebruikte theorie en methode en worden de mogelijkheden voor eventueel vervolgonderzoek beschreven.

2. Beleidskader

Om te kunnen bepalen welke motieven bedrijven mogelijkwijs kunnen hebben voor het aangaan van een samenwerking met de overheid binnen de city deals van Agenda Stad, is het van belang om te weten wat de doelstelling van Agenda Stad is en wat de city deals inhouden. Daarom wordt in dit hoofdstuk beschreven wat de aanleiding voor de oprichting van Agenda Stad is geweest en wat de doelstelling van het programma is. Vervolgens wordt beschreven welke samenwerkingsvorm binnen de city deals wordt nagestreefd en hoe dit zich verhoudt tot bestaande literatuur over PPS.

2.1 Agenda Stad

Een passage in de Miljoenennota van 2015 vormde de aanleiding voor de oprichting van Agenda Stad. Hierin werd de ambitie uitgesproken om de concurrentiekracht van het Nederlandse stedennetwerk te vergroten en daarmee Nederland in de wereldtop te houden. De (vooralsnog) goede positie van de Nederlandse steden is door toenemende internationale concurrentie niet langer vanzelfsprekend (Plasterk, Kamp, Schultz van Haegen & Mansveld, 2016). Dit komt doordat de Nederlandse steden in vergelijking met buitenlandse steden in termen van massa en dichtheid relatief klein zijn. Om de goede positie van de steden te behouden, moet de (te) kleine omvang van de steden gecompenseerd worden door op een fundamenteel andere manier naar concurrentie en samenwerking binnen en tussen steden te kijken (Raad voor de leefomgeving en infrastructuur, 2014). Om dit te bevorderen is Agenda Stad in 2015 in het leven geroepen.

Agenda Stad is een initiatief vanuit de Rijksoverheid, dat gericht is op de versterking van de groei, innovatie en leefbaarheid van de Nederlandse steden. De betrokken ministeries zijn het ministerie van Economische Zaken, Infrastructuur en Milieu, Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Volksgezondheid, Welzijn en Sport, Veiligheid en Justitie en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De uitgangspunten van Agenda Stad zijn het versterken van het stedennetwerk, het inzetten op adaptief vermogen en innovatie, het scheppen van ruimte voor maatwerk en experimenten en het aangaan van een samenwerking op basis van gedeelde ambities (Plasterk, Kamp, Schultz van Haegen & Mansveld, 2016). De samenwerkingsafspraken worden vastgelegd in zogenaamde city deals.

In city deals leggen publiek-private coalities van overheden, bedrijven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties hun ambitie vast om gezamenlijk complexe stedelijke transitie- en transformatie-opgaven aan te pakken (Plasterk, Kamp, Schultz van Haegen & Mansveld, 2016). Bij de city deals gaat het enerzijds om het realiseren van inhoudelijke resultaten en het oplossen van

thematisch of regio specifieke vraagstukken en anderzijds om het leren van de manier waarop partijen onderling samenwerken (Staatscourant 2016, nr. 20902).

2.2 Publiek-private samenwerking binnen de city deals

Dit onderzoek richt zich op één aspect van de city deals, namelijk de samenwerking met bedrijven. Bij publiek-private samenwerking (PPS) worden private partijen betrokken bij het uitvoeren van beleid en het realiseren van beleidsproducten- of diensten. Het idee is dat door het aangaan van de samenwerking een meerwaarde wordt gecreëerd die zonder de samenwerking niet tot stand zou komen (Klijn & Van Twist, 2007). Een definitie van PPS is: “PPS is een juridisch gestructureerd samenwerkingsverband tussen één of meer overheden en één of meer privaatrechtelijke rechtspersonen, dat zich richt op het ontwikkelen en (doen) uitvoeren van een gezamenlijke strategie voor het realiseren van een beleid” (Sanders & Heldeweg, 2012, p. 41). De publiek-private samenwerking binnen de city deals van Agenda Stad komen overeen met deze omschrijving: binnen een city deal is er altijd minimaal één publieke partij betrokken, aangezien een city deal een afspraak is tussen in ieder geval een ministerie en een gemeente. Er is ook sprake van een actieve betrokkenheid van een private partij; binnen een city deal is de private partij een partner die meepraat en meebeslist over het probleem, de doelen en de gewenste oplossing. Tot slot is er ook sprake van een juridisch gestructureerd samenwerkings-verband, aangezien de city deals worden ondertekend door bestuurders en directeuren van de betrokken partijen. Dit maakt dat het niet blijft bij een mondelinge afspraak, maar dat het doel en de manier waarop dat doel moet worden behaald is vastgelegd is op papier.

Naast deze definitie van PPS bestaan er nog velen andere. Zo omschrijven Klijn en Teisman (2000) PPS als een min of meer duurzame samenwerking tussen publieke en private partijen, waarin gemeenschappelijke producten of diensten worden ontwikkeld. Deze auteurs maken een onderscheid tussen twee verschillende vormen, namelijk de ‘contractvorm’ en de ‘partnerschapvorm’ (Klijn & Teisman, 2000). De ‘partnerschapvorm’ van PPS komt sterk overeen met de samenwerking die binnen de city deals wordt nagestreefd en de ‘contractvorm’ laat duidelijk zien wat de city deals *niet* zijn. Daarom worden deze twee vormen nader toegelicht.

In de ‘contractvorm’ van PPS wordt een scheiding gemaakt tussen beleid en uitvoering; de gedachte hierachter is dat de overheid zich moet beperken tot het formuleren van beleid en dat de uitvoering ervan overgelaten kan worden aan private partijen. Het gaat dus om een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie, waarbij de publieke partij de opdrachtgever is en de private partij de opdrachtnemer. De publieke partij specificeert het probleem en de gewenste oplossing en de private partij voert dit vervolgens uit. Vanuit deze vorm van PPS geredeneerd is het doel van de samenwerking het vergroten van de efficiëntie en effectiviteit van het

overheidshandelen, om daarmee kosten te besparen. De meerwaarde voor de overheid zit hem met name in de *value for money*, de lagere transactiekosten (Klijn & Van Twist, 2007). Voor bedrijven is dit 'gewoon' een opdracht waarvoor zij betaald krijgen; het feit dat de opdrachtgever in dit geval de overheid is, is voor hen niet relevant. Daarom zijn de motieven van bedrijven om deel te nemen aan een dergelijke samenwerking minder interessant.

Bij de 'partnerschap-vorm' van PPS, die sterke gelijkenissen toont met de samenwerkingsvorm binnen de city deals, zit dit anders in elkaar. Het doel van deze samenwerking is niet zozeer om kosten te besparen, maar om de kwaliteit van het beleid te verhogen (Klijn & Van Twist, 2007). De samenwerking tussen publieke en private partijen zorgt ervoor dat verschillende kwaliteiten worden gecombineerd, wat leidt tot innovatieve producten en beter beleid. Deze vorm van PPS gaat uit van gezamenlijke besluitvorming en het zoeken naar verbindingen. Het idee is dat zowel publieke als private partijen betrokken zijn bij het specificeren van het probleem en het zoeken naar een oplossing. Een bedrijf steekt tijd en moeite in de samenwerking, om een steentje bij te kunnen dragen aan het vinden van een oplossing van het maatschappelijk probleem. Bij deze vorm van PPS is het interessant om te achterhalen wat de motieven zijn van bedrijven om hieraan deel te nemen. Bedrijven hoeven er namelijk niet direct iets voor terug te krijgen; het is niet gegarandeerd dat er een opdracht voortvloeit uit de samenwerking of dat er een vergoeding tegenover staat. Daarom wordt in dit onderzoek bekeken wat bedrijven motiveert om een dergelijke samenwerking aan te gaan.

3. Theoretisch kader

Over de motieven van overheden om een samenwerking met het bedrijfsleven aan te gaan is veel bekend. Zo werken overheden graag met bedrijven samen, omdat het leidt tot kostenbesparing aangezien er een betere prijs-kwaliteit verhouding ontstaat in vergelijking met de meest effectieve conventionele publieke oplossing (Van Montfort, 2008; Sanders, 2014; In 't Veld, 2007; Algemene Rekenkamer, 2002). Een ander argument is dat het zou leiden tot meer creativiteit en innovatie, wat ten goede komt aan het beleid (Boonstra, 2007; Van Montfort, 2008; In 't Veld, 2007). Verder zou het leiden tot een verhoging van de legitimiteit van overheidsuitkomsten, omdat het draagvlak voor het beleid wordt vergroot (McQuaid, 2001).

Er is daarentegen weinig bekend over de motieven van bedrijven om samen te werken met de overheid. In dit hoofdstuk wordt op basis van verschillende theoretische inzichten in kaart gebracht wat de overwegingen van bedrijven kunnen zijn om samen te werken met de overheid binnen een samenwerkingsverband zoals de city deals. Om scherp te krijgen waarom de overheid een bijzondere samenwerkingspartner is voor bedrijven, wordt allereerst ingegaan op de verschillen tussen de overheid en het bedrijfsleven. Dan wordt ook beschreven hoe deze verschillen mogelijk van invloed zijn op de totstandkoming van een samenwerking tussen bedrijven en de overheid. Vervolgens wordt gekeken naar de rationele motieven om samen te werken. De mogelijke voordelen van een samenwerking met de overheid worden beschreven, gezien vanuit het perspectief van het bedrijf. Tot slot wordt aandacht besteed aan de rol van de ambitie en gedrevenheid van bestuurders en de eigenschappen en kwaliteiten van de individuen die vanuit het bedrijf het contact onderhouden met de overheid. Deze verschillende invalshoeken vormen samen een theoretisch raamwerk, op basis waarvan voorspellingen gedaan worden over de motieven van bedrijven voor het aangaan van een samenwerking met de overheid.

3.1 Verschillen tussen de overheid en het bedrijfsleven

De verschillen tussen de overheid en het bedrijfsleven zijn groot. Zo groot, dat het volgens sommige auteurs twee onverenigbare werelden zijn (Boyne, 2002; Jacobs, 1992; Smit & Van Thiel, 2002). Deze verschillen hebben te maken met de externe omgeving, de interne organisatiestructuur en de doelen en waarden die worden nagestreefd.

Externe omgeving

Het eerste verschil tussen de overheid en het bedrijfsleven heeft er mee te maken dat publieke organisaties over het algemeen in een complexere externe omgeving opereren dan bedrijven dat doen, omdat publieke organisaties te maken hebben met veel verschillende actoren. Deze actoren

hebben ieder eigen belangen en de kans is groot dat deze belangen (deels) conflicterend zijn (Boyne, 2002). Een bedrijf is, in een samenwerking met de overheid, slechts één van de actoren en daarmee loopt het bedrijf het risico dat ze haar eigen belang niet of slechts gedeeltelijk kan verwezenlijken in een samenwerking met de overheid.

Daarnaast wordt een publieke organisatie gekenmerkt door instabiliteit. Publieke organisaties worden gestuurd door de politiek, die aan verandering onderhevig is. Na de verkiezingen kan de samenstelling van de coalitie veranderen, waardoor het roer weer moet worden omgegooid (Boyne, 2002). Dit betekent dat er sprake kan zijn van een korte termijn visie van publieke managers, omdat er een constante druk bestaat voor het behalen van snelle resultaten. Politici moeten zich verantwoorden en daarom willen ze in een korte periode hun doelen behalen (Bozeman, 1987). Dit biedt bedrijven in een samenwerking met de overheid onzekerheid en het kan ertoe leiden dat bedrijven de overheid kunnen zien als een onbetrouwbare partner.

Een ander belangrijk verschil tussen de externe omgeving van een publieke organisatie en van een bedrijf is dat de publieke organisaties niet of nauwelijks te maken hebben met concurrentie, waardoor er sprake is van een afwezigheid van competitie (Smit & Van Thiel, 2002). Overheden zijn daardoor, in vergelijking met bedrijven, minder snel geneigd zijn om zo efficiënt mogelijk te werk te gaan (Boyne, 2002).

Doelen en waarden

De overheid streeft over het algemeen andere doelen na dan bedrijven en de overheid handelt vanuit andere waarden dan bedrijven dat doen (Jacobs, 1992; Smit & Van Thiel, 2002; Reynaers, 2013). De overheid streeft namelijk altijd het algemeen belang na, waardoor waarden als verantwoording en gelijkheid binnen publieke organisaties een rol spelen (Boyne, 2002). Doordat deze waarden binnen de publieke sector belangrijker zijn dan bijvoorbeeld efficiëntie, kan het er voor zorgen dat processen vertraging oplopen of dat er extra kosten gemaakt moeten worden (Smit & Van Thiel, 2002). Daarnaast zijn waarden als verantwoording en gelijkheid voor bedrijven van minder groot belang, aangezien een bedrijf kan handelen vanuit eigen belang. Een bedrijf zal daarom zo doelmatig mogelijk willen werken, zodat de winstmarges zo hoog mogelijk zijn (Boyne, 2002; Smit & Van Thiel, 2002). Doordat waarden als rechtmatigheid en behoorlijkheid binnen de publieke sector altijd boven efficiëntie gaan, kan het zo zijn dat bedrijven de overheid niet als een interessante samenwerkingspartner zien.

Tevens moet de overheid gehoorzamen aan de wet openbaarheid van bestuur, waardoor de noodzaak voor transparantie binnen de publieke sector vele malen groter is dan binnen het

bedrijfsleven. Bij bedrijven worden bepaalde zaken bewust geheim gehouden, om te voorkomen dat concurrentiegevoelige informatie uitlekt (Smit & Van Thiel, 2002).

Interne organisatiestructuur

Tot slot worden publieke organisaties gekenmerkt door een bepaalde interne organisatiestructuur, die in de meeste gevallen afwijkend is van de organisatiestructuur van bedrijven. Doordat publieke organisaties het algemeen belang dienen, hebben zij meer formele procedures voor besluitvormingsprocessen nodig dan bedrijven, waardoor er bij overheidsorganisaties over het algemeen sprake is van meer bureaucratie dan bij bedrijven. Daardoor zijn publieke organisaties minder flexibel en ze zijn meer risico-avers dan hun tegenhangers in de private sector.

Daarnaast is er binnen publieke organisaties eerder sprake van *red tape*. Dit is een neveneffect van een bureaucratie en het betekent dat er een (onnodige) obsessie is voor het naleven van regels (Boyne, 2002; Bozeman, 1987). *Red tape* is niet inherent slecht, maar het werkt wel averechts voor productiviteit (Boyne, 2002). Hierdoor zijn publieke organisaties in de ogen van bedrijven vaak traag (Smit & Van Thiel, 2002; Sanders, 2014).

De verschillen qua externe omgeving, interne organisatiestructuur en doelen en waarden die worden nagestreefd kunnen een barrière vormen voor de totstandkoming van een samenwerking tussen overheden en bedrijven. Daarom kan verwacht worden dat deze verschillen een motief zijn van bedrijven om *niet* met de overheid samen te werken. De eerste hypothese luidt dan ook:

Hypothese 1: De verschillen tussen bedrijven en overheden wat betreft de externe omgeving, de interne organisatiestructuur en de doelen en waarden die worden nagestreefd zijn een motief van bedrijven om *niet* met de overheid samen te werken.

3.2 Motieven voor samenwerken op basis van rationele argumenten

Ondanks dat de verschillen tussen publieke en private organisaties groot zijn, wordt er in de praktijk veel samengewerkt tussen bedrijven en overheden. Het is dan ook aannemelijk dat een samenwerking met de overheid, ondanks de verschillen, een bedrijf iets oplevert. Dit kan er mee te maken hebben dat samenwerking in het algemeen waardevol en soms zelfs noodzakelijk is voor bedrijven. Zo stellen Dyer en Singh (1998) dat alleen bedrijven die een samenwerking opzoeken met andere organisaties een concurrentievoordeel kunnen behalen. Wanneer bedrijven bereid zijn om een relatie aan te gaan en hun middelen willen uitruilen en combineren, is het mogelijk om een meerwaarde te creëren. Bedrijven die hun middelen op een dusdanige manier combineren, kunnen samen een schaalvoordeel creëren ten opzichte van bedrijven die hier niet

toe bereid of niet toe in staat zijn (Dyer & Singh, 1998). Bedrijven werken vanuit dit oogpunt samen, omdat zij samen iets kunnen realiseren wat zij alleen niet kunnen doen. Dit komt onder andere doordat organisaties een bepaalde omvang nodig hebben om goede kwaliteit te kunnen leveren of om concurrerend genoeg te kunnen zijn. Daarnaast is het voor de waarborging van de continuïteit noodzakelijk dat bedrijven blijven leren en zich blijven ontwikkelen. In sommige gevallen kunnen organisaties meer leren door samen te werken dan door binnen hun eigen context te blijven (Kaats & Opheij, 2014). Vanuit dit opzicht is het aangaan van een samenwerkingsverband met een andere organisatie een puur rationele overweging en wordt de samenwerking aangegaan vanuit het belang van de organisatie. De rationele motieven voor samenwerking worden hieronder verder uitgewerkt.

Risicovermindering

Allereerst zou risicovermindering een motief kunnen zijn om een samenwerking aan te gaan (Contractor & Lorange, 1988). Een samenwerking wordt in dat geval ingezet als middel om onzekerheid tegen te gaan (Dittrich, 2002). De risico's en de investeringskosten kunnen immers over meer dan één bedrijf gespreid worden (Contractor & Lorange, 1988). Daarnaast kunnen bedrijven die samenwerken eerder *diversification* als risicomangement strategie inzetten. Dit is een strategie waarbij het productportfolio wordt uitgebreid met andere producten, zodat er een mix van verschillende producten ontstaat. Een product met lagere opbrengsten kan dan gecompenseerd worden door een product met hogere opbrengsten, wat over het algemeen leidt tot een lager risico. Middels deze strategie wordt het risico dat een bedrijf kiest voor het 'verkeerde' product verkleind.

Een ander argument waarom samenwerking leidt tot een lager risico is dat het leidt tot "*faster entry and quicker payback*" (Contractor & Lorange, 1988, p. 25). Dit betekent dat bedrijven door samen te werken sneller toegang krijgen tot bepaalde markten, waardoor de gedane investeringen eerder terugbetaald worden. Dittrich (2002) bevestigt dit; strategische samenwerkingen worden vaak aangegaan, om toegang te krijgen tot innovatieve technologieën of bepaalde expertise. Het doel hiervan is om producten of diensten sneller op de markt te brengen (Dittrich, 2002).

Het is niet waarschijnlijk dat risicovermindering een motief is van bedrijven om samen te werken binnen de city deals van Agenda Stad. Dit heeft er mee te maken dat Agenda Stad geen producten produceert, waardoor de investeringskosten van een product waarschijnlijk niet verspreid worden over meerdere organisaties en dat bedrijven niet kunnen profiteren van een breder productportfolio als zij gaan samenwerken met Agenda Stad.

Schaalvoordelen

Een tweede motief voor samenwerking heeft te maken met het bereiken van schaalvoordelen (Contractor & Lorange, 1988). Door samen te werken wordt het productievolume vergroot, waardoor de vaste kosten over een grotere eenheid gedeeld kunnen worden. Een grotere schaal leidt tevens tot een hogere efficiëntie, waardoor de gemiddelde kosten per eenheid dalen. Daarnaast kunnen bedrijven gebruik maken van elkaars comparatieve voordeel, waardoor de kosten verder kunnen worden teruggebracht (Contractor & Lorange, 1988). Een bedrijf bezit comparatief voordeel wanneer zij een bepaald product relatief goedkoper kan produceren in vergelijking met een ander bedrijf. Wanneer dit het geval is, is het voordeliger als bedrijven zich gaan specialiseren op dat product dat zij goedkoop kunnen produceren (De Beer, 2006). Door samenwerking kunnen bedrijven elkaars comparatieve voordeel benutten, wat de positie van beide versterkt.

Ook dit motief zal waarschijnlijk niet opgaan voor een samenwerking binnen de city deals. Bedrijven kunnen waarschijnlijk niet profiteren van een groter volume of het comparatieve voordeel van de overheid, simpelweg omdat de overheid geen producten produceert en dus ook niet goedkoper of meer kan produceren dan concurrenten. Daarnaast zal er vermoedelijk geen efficiëntieverhoging behaald worden wanneer er wordt samengewerkt met de overheid, omdat de overheid over het algemeen te maken heeft met bureaucratische regels, procedures en besluitvormingsprocessen.

Vergroten van kennis

Een motief dat waarschijnlijk wél opgaat is het vergroten van bestaande kennis. Door samen te werken wordt de (technologische) kennis van de partners samengebracht, waardoor er synergie ontstaat (Contractor & Lorange, 1988). Dit betekent dat er toegevoegde waarde wordt gecreëerd waarvan alle betrokken partijen profiteren, die niet als individueel bedrijf bewerkstelligd kan worden (Dittrich, 2002). Zonder samenwerking zou het niet mogelijk zijn om die innovatie tot stand te brengen (Sakakibara, 1997), terwijl die innovatie wel noodzakelijk is voor bedrijven voor het bereiken van hun doelen. Een bedrijf kan door samen te werken haar zwakkere punten compenseren door de sterke punten van de andere organisatie te benutten (Brockhoff, 1992).

Een mogelijke reden waarom bedrijven hun kennis willen delen, komt voort uit de snelle verspreiding van kennis onder concurrenten. Als kennis snel achterhaald is en de kosten voor de ontwikkeling ervan hoog zijn, kan het voor bedrijven interessanter zijn om hun kennis te delen en daarvoor iets terug te krijgen, in plaats van het te 'verbergen' voor concurrenten. Zo kunnen

bedrijven immers ook de kennis van andere organisaties benutten (Mansfield, Schwartz & Wagner, 1981; Sakakibara, 1997).

Bescherming tegen concurrentie

Ten vierde noemen Contractor en Lorange (1988) het aangaan van een samenwerkingsverband als strategie voor de bescherming tegen concurrentie. Om concurrentie tegen te gaan, zoeken bedrijven naar manieren om kosten te besparen en winsten te verhogen. Een mogelijkheid om dit te doen is samenwerken met bedrijven waar voorheen mee werd geconcurrereerd. Dit wordt ook wel *co-opetition* genoemd, wat een combinatie is van *collaboration* en *competition*. Vanuit dit perspectief wordt de concurrent niet langer gezien als een tegenstander, maar als een complementaire partner die een toegevoegde waarde kan bieden (Gnyawali & Park, 2009). Hierbij zijn twee strategieën mogelijk; een offensieve strategie en een defensieve strategie. Bij de offensieve strategie gaat een bedrijf de samenwerking aan met directe (potentiële of bestaande) concurrenten. Bij de defensieve strategie gaat het bedrijf een samenwerking met een andere organisatie aan die niet direct een concurrent is, om zo hun eigen positie te versterken ten opzichte van directe concurrenten (Dittrich, 2002; Contractor & Lorange, 1988).

De vraag is of de strategie voor het beschermen tegen concurrentie op zal gaan voor een samenwerking binnen de city deals van Agenda Stad, omdat de overheid individuele bedrijven niet mag 'voortrekken'. Hiermee werkt de overheid immers oneerlijke concurrentie in de hand, wat verboden is. Daarnaast is de overheid geen directe concurrent voor bedrijven, aangezien de overheid niet dezelfde producten, goederen of diensten levert een bedrijf. Dat maakt dat *co-opetition* als strategie voor het versterken van de positie ten opzichte van concurrenten waarschijnlijk niet van toepassing is.

De overheid kan wel gezien worden als een 'tegenstander', in die zin dat de overheid de wet- en regelgeving bepaalt waaraan bedrijven zich dienen te houden. Wanneer de wet- en regelgeving negatief uitpakt voor een bedrijf, kan de overheid wel worden gezien als een 'vijand'. Het kan dan nuttig zijn voor een bedrijf om met de overheid samen te werken, aangezien bedrijven op die manier eerder invloed kunnen uitoefenen op de wet- en regelgeving. Zij kunnen dan kenbaar maken op welke manieren zij last ondervinden van de bestaande regels en wellicht kunnen de bedrijven meepraten in de onderhandelingen over veranderingen in deze wet- en regelgeving. Daarom is het waarschijnlijker dat de samenwerking met de overheid wordt ingezet als defensieve strategie voor het versterken van de positie ten opzichte van concurrenten dan als offensieve strategie.

Toegang tot netwerken en middelen

Een vijfde motief voor samenwerking is dat samenwerking ertoe kan leiden dat bedrijven toegang krijgen tot nieuwe netwerken en/of tot nieuwe middelen (Contractor & Lorange, 1988). Door samen te werken kan een bedrijf toegang krijgen tot het netwerk van de andere organisaties, wat weer kan leiden tot toegang tot een nieuwe markt. Daarnaast heeft samenwerking als voordeel dat bedrijven gebruik kunnen maken van (complementaire) elementen van de andere partners, wat betekent dat een bedrijf toegang krijgt tot nieuwe middelen, bijvoorbeeld in de zin van technologieën, arbeidskracht of kapitaal, waar het bedrijf anders geen toegang toe zou hebben.

Samenvattend kan gesteld worden dat de rationele motieven die in dit onderzoek meegenomen worden, zijn: het vergroten van kennis, het beïnvloeden van wet- en regelgeving, het versterken van de positie ten opzichte van concurrenten en toegang tot nieuwe netwerken en/of middelen. Op basis daarvan kunnen vijf hypothesen worden toegevoegd:

Hypothese 2: Een bedrijf gaat een samenwerking aan met de overheid wanneer zij verwacht dat dit leidt tot het vergroten van bestaande kennis.

Hypothese 3: Een bedrijf gaat een samenwerking aan met de overheid wanneer zij verwacht dat zij hiermee invloed kan uitoefenen op bestaand beleid.

Hypothese 4: Een bedrijf gaat een samenwerking aan met de overheid wanneer zij verwacht dat zij daarmee haar positie ten opzichte van concurrenten kan versterken.

Hypothese 5: Een bedrijf gaat een samenwerking aan met de overheid wanneer zij verwacht dat dit leidt tot toegang tot nieuwe netwerken.

Hypothese 6: Een bedrijf gaat een samenwerking aan met de overheid wanneer zij verwacht dat dit leidt tot toegang tot middelen.

Het is mogelijk dat een samenwerking met de overheid één of meerdere van bovenstaande voordelen biedt, maar dit is niet vanzelfsprekend. De overheid is immers niet 'zomaar' een organisatie om mee samen te werken. Individuen binnen bedrijven moeten daarom een bepaalde *drive* hebben om een samenwerking met de overheid aan te gaan. Wat hiermee precies wordt bedoeld, wordt in onderstaande paragraaf toegelicht.

3.3 Motieven voor samenwerking op basis van persoonlijke ambitie en gedrevenheid

De zojuist beschreven motieven voor het aangaan van een samenwerking met de overheid zijn sterk rationeel van aard. In veel gevallen is de totstandkoming van een samenwerking echter geen objectief of rationeel proces; motieven voor samenwerking komen vaak voort uit persoonlijke

ambitie en gedrevenheid van individuen. In deze paragraaf wordt ingezoomd op de persoonlijke motieven van twee type individuen binnen een bedrijf; de bestuurder en de persoon die vanuit het bedrijf het contact onderhoudt met – in dit geval – de overheid.

Volgens Kets de Vries (2001) heeft de persoonlijke overtuiging van een bestuurder grote invloed op de overwegingen van een bedrijf om al dan niet een samenwerking aan te gaan. Deze overtuiging is vaak minder rationeel dan men zou verwachten. Dat komt doordat bestuurders een irrationele ‘schaduwzijde’ hebben, wat maakt dat irrationaliteit in leiderschap dominant aanwezig is (Kets de Vries, 2001). Kaats en Opheij (2014) noemen daarnaast dat de persoonlijke ambitie van bestuurders een rol speelt bij de overwegingen van een bedrijf om een samenwerking aan te gaan. Samenwerkingen ontstaan vaak omdat bestuurders persoonlijke drijfveren hebben om samen te werken met andere organisaties. Het gaat hierbij niet om rationele motieven, maar eerder om motieven die te maken hebben met macht, autonomie, een prestatie willen leveren, vertrouwen, persoonlijke klik, gezien willen worden en reputatie (Kaats & Opheij, 2014; Bremekamp et al, 2010). Daarom is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 7: Een bedrijf gaat een samenwerking met de overheid aan wanneer het de ambitie van de bestuurder is om dit te doen.

Maar niet alleen de overtuigingen van de bestuurder spelen een rol; ook de eigenschappen en kwaliteiten van de persoon die verantwoordelijk is voor de totstandkoming van een samenwerking tussen het bedrijf en de overheid is van invloed. Volgens Williams (2002) zal een samenwerking tussen verschillende organisaties eerder een succes worden als de individuen die fungeren als contactpersoon zich gedragen als een *boundary spanner*. Een *boundary spanner* is iemand die de verbinding legt tussen verschillende organisaties in een netwerk en die de informatie op een goede manier weet door te spelen. Het is iemand die actief op zoek gaat naar verbindingen buiten de organisatie en die probeert om een netwerk op te bouwen en te onderhouden (Williams, 2002).

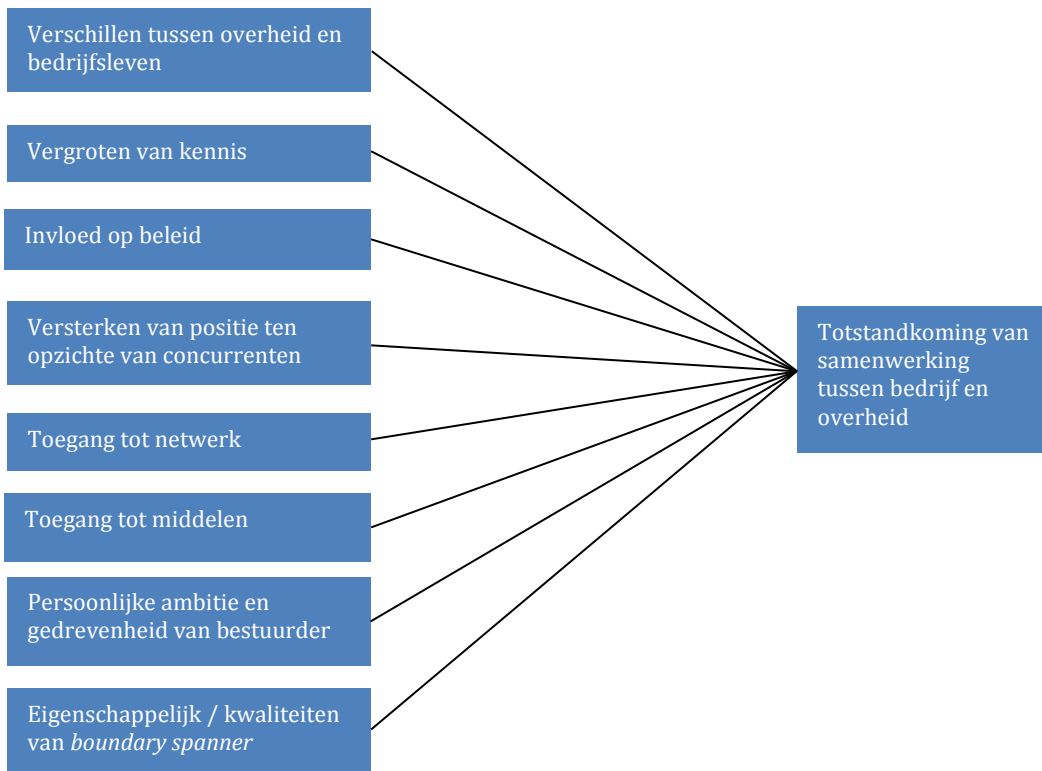
Een aantal eigenschappen zijn hiervoor van belang. Ten eerste moet de persoon zich willen gedragen als een netwerker, als iemand “*who brings unlikely partners together, in breaking through red tape and seeing things in a different way*” (Williams, 2002, p. 109). Wanneer de *boundary spanner* zich bewust is van verschillende belangen en in staat is om deze belangen bij elkaar te brengen, zal hij eerder geneigd zijn om een samenwerking aan te gaan. Daarnaast moet diegene ook in staat zijn om innovatieve manieren van werken toe te passen. Het is van belang dat de *boundary spanner* open staat voor nieuwe en creatieve ideeën en nieuwe vormen van samenwerking (Williams, 2002).

De verwachting is dat de eigenschappen en kwaliteiten van de persoon die verantwoordelijk is voor het contact tussen het bedrijf en de overheid van invloed zijn op de mate waarin er een samenwerking tussen een bedrijf en de overheid tot stand komt. Daarom wordt nog een laatste hypothese toegevoegd:

Hypothese 8: Een bedrijf gaat een samenwerking met de overheid aan wanneer de persoon die verantwoordelijk is voor het contact tussen het bedrijf en de overheid zich gedraagt als een *boundary spanner*.

3.4 Conceptueel model

In onderstaand model is weergegeven wat de verwachtingen zijn voor de motieven van bedrijven om samen te werken met de overheid.



Figuur 3.1 Conceptueel model

4. Methodologisch kader

In dit hoofdstuk wordt de gebruikte methodologie van het onderzoek toegelicht. Daarvoor wordt allereerst het onderzoeksstrategie beschreven, waarbij wordt ingegaan op de eigenschappen van het onderzoek. Vervolgens wordt de caseselectie en de onderzoekseenheden besproken. Daarna worden de motieven van bedrijven om samen te werken, die beschreven zijn in het vorige hoofdstuk, geoperationaliseerd. Daaropvolgend wordt beschreven hoe de dataverzameling is verlopen en hoe de analyse daarvan is aangepakt. Het hoofdstuk wordt afgesloten door in te gaan op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

4.1 Onderzoeksstrategie

In het vorige hoofdstuk zijn vanuit verschillende theoretische perspectieven voorspellingen gedaan over de motieven van bedrijven om samen te werken met de overheid. De hypothesen die hier uit voort gekomen zijn, worden in de empirie getoetst. Dit betekent dat er in dit onderzoek gebruik wordt gemaakt van een deductieve onderzoeksbenadering, wat inhoudt dat het onderzoeksobject benaderd wordt vanuit een duidelijk gedefinieerd theoretisch raamwerk (Bleijenbergh, 2013).

Een andere eigenschap van dit onderzoek is dat het kwalitatief van aard is. Kwalitatief onderzoek betreft alle vormen van onderzoek die gericht zijn op het verzamelen en interpreteren van talig materiaal, om op basis daarvan uitspraken te doen over een (sociaal) verschijnsel in de werkelijkheid (Bleijenbergh, 2013). Er is om een aantal redenen voor deze vorm van onderzoek gekozen. Allereerst omdat hiermee een verschijnsel in de empirie kan worden onderzocht binnen een relatief klein aantal onderzoekseenheden (Bleijenbergh, 2013). Er zijn nog maar een beperkt aantal city deals gesloten, wat het om praktische redenen niet mogelijk maakt om een groot aantal onderzoekseenheden mee te nemen. Daarnaast kan met kwalitatief onderzoek het verschijnsel in zijn natuurlijk omgeving worden onderzocht (Bleijenbergh, 2013; Vennix, 2010). Door dit onderzoek te schrijven vanuit een stage bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is geprobeerd om dicht bij de belevingswereld van het onderzoeksobject te blijven en daarmee Agenda Stad in haar natuurlijke omgeving te onderzoeken. Tot slot is er voor kwalitatief onderzoek gekozen, omdat deze onderzoekstrategie geschikt is voor het onderzoeken van een fenomeen waarover relatief weinig bekend is (Boeije, 2012). Er is vooralsnog nauwelijks onderzoek gedaan naar de motieven van bedrijven voor het aangaan van een samenwerking met de overheid, waardoor kwalitatief onderzoek goed aansluit bij de vraagstelling.

4.2 Caseselectie en selectie van onderzoekseenheden

Gedurende de loop van dit onderzoek was Agenda Stad volop in beweging; een aantal city deals in wording zijn definitief gesloten en er zijn een aantal nieuwe initiatieven voor city deals ontstaan. Voor dit onderzoek is ervoor gekozen om de situatie zoals die halverwege april 2016 was, te nemen als uitgangspunt. Er waren toen zeven city deals gesloten, waarvan er bij vier van deze city deals bedrijven betrokken zijn. Deze vier city deals zijn geselecteerd als case voor het onderzoek. Het gaat hierbij om de city deals Binnenstedelijk Bouwen en Transformaties, Eurolab, Klimaatadaptieve Stad en Warm Welkom voor Talent.

Bij een tweetal city deals in wording zijn ook bedrijven betrokken, waardoor ook deze city deals interessant zijn als case voor dit onderzoek. Het gaat hierbij om de city deals WoonConnect en Woningabonnement. Hoewel deze city deals nog niet gesloten zijn, is het wel mogelijk om de bedrijven te bevragen wat hun motieven zijn om samen te werken met de overheid, omdat zij overwegen om de city deal mee te ondertekenen. Van deze twee city deals in wording is alleen WoonConnect geselecteerd als case. Het bleek namelijk niet mogelijk om de city deal Woningabonnement te selecteren als case, omdat het bedrijf dat bij deze city deal betrokken is niet bereid was om mee te werken aan het onderzoek. De reden hiervoor was dat de onderhandelingen van de city deal in een precair stadium zaten op het moment dat dit onderzoek plaatsvond. Meedoen aan dit onderzoek zou, volgens de contactpersoon van het desbetreffende bedrijf, de totstandkoming van de city deal negatief kunnen beïnvloeden en daarom heeft het bedrijf ervoor gekozen om geen medewerking te verlenen.

Uiteindelijk zijn er dus vijf city deals geselecteerd als case voor dit onderzoek, namelijk:

- City Deal Binnenstedelijk Bouwen en Transformaties
- City Deal Eurolab
- City Deal Klimaatadaptieve Stad
- City Deal Warm Welkom voor Talent
- City Deal WoonConnect

De selectie van de onderzoekseenheden kende een aantal fasen. Allereerst zijn de bedrijven die betrokken zijn bij bovenstaande city deals geselecteerd als onderzoekseenheid. Het gaat hierbij om de volgende bedrijven: BPD, Heijmans, Mundus Invest, Tauw, KPN en De Twee Snoeken. Vervolgens is gekeken naar de brancheverenigingen en belangenverenigingen die betrokken zijn bij de city deals. Hoewel dit geen bedrijven zijn, is er toch voor gekozen om een aantal van deze organisaties te betrekken in het onderzoek, omdat zij gezien kunnen worden als expert op het gebied van de sector die zij vertegenwoordigen, waardoor zij kunnen spreken namens hun achterban. De lijst met belangenverenigingen en brancheverenigingen is voorgelegd aan collega's

van Agenda Stad en op basis daarvan is vastgesteld welke van deze organisaties interessant zijn om te spreken voor dit onderzoek. Het gaat hierbij om de volgende organisaties: Bouwend Nederland, Deltametropool, Ecoshape, IVBN, NFIA, LED, MKB Nederland, VNO-NCW.

Omdat het ook relevant is om bedrijven te spreken die *niet* samenwerken met de overheid binnen een city deal, is er nog een derde type onderzoekseenheid toegevoegd. Dit geeft een genuanceerder beeld van de motieven van bedrijven om al dan niet samen te werken met de overheid in een samenwerkingsverband zoals een city deal. In de geselecteerde city deals nemen logischerwijs alleen bedrijven deel die bereid zijn om een samenwerking met de overheid aan te gaan. Na een rondvraag bij collega's van Agenda Stad is vastgesteld dat er bij drie city deals waarbij géén bedrijven betrokken zijn ook geen bedrijven zijn die in een eerdere fasen van de city deal betrokken zijn geweest. Er zijn dus geen bedrijven die in eerdere fasen van de 'onderhandelingen' contact hebben gehad met Agenda Stad, waarbij het uiteindelijk niet tot een samenwerking heeft geleid. Daarom is gezocht naar bedrijven die raakvlak hebben met de thema's van Agenda Stad en die qua type organisatie en inhoud overeenkomen met bedrijven die wel betrokken zijn bij een city deal. Zo is geprobeerd om ook 'de andere kant van het verhaal' op te zoeken. Het gaat om de volgende bedrijven: Akertech B.V., Alliander, APPM Management Consultants, IOB Ingenieurs en Rabobank Rijk van Nijmegen.

Uiteindelijk zijn er dus drie type onderzoekseenheden geselecteerd: (1) personen binnen bedrijven die samenwerking met de overheid in een city deal in uitvoering / city deals in wording, (2) personen binnen brancheverenigingen of belangenverenigingen, die als expert kunnen spreken namens de bedrijven die zij vertegenwoordigen en (3) personen binnen bedrijven die *niet* betrokken zijn bij een van de city deals. Dit onderscheid is relevant, omdat de respondenten op een andere manier benaderd worden. Zo zullen respondenten uit de eerste categorie direct gevraagd worden naar hun motieven om al dan niet samen te werken met de overheid. Bij de belangenverenigingen of stichtingen gaat het niet zozeer om de motieven van de desbetreffende organisatie zelf om al dan niet samen te werken met de overheid; zij worden namelijk gezien als experts en dat betekent dat zij worden gevraagd om te spreken namens hun achterban.

In onderstaand overzicht worden de geselecteerde onderzoekseenheden kort toegelicht.

Bedrijven binnen city deals in uitvoering	
BPD	BPD (Bouwfonds Property Development) is een gebiedsontwikkelaar die actief is in Nederland, Duitsland en Frankrijk (BPD, n.d.).
Heijmans	Heijmans is een beursgenoteerde onderneming die activiteiten in vastgoed, woningbouw, utiliteit en infra combineert in de werkgebieden wonen, werken en verbinden (Heijmans, n.d.).

Mundus Invest	Mundus Invest is een particuliere belegger, die zich richt op objecten in het Randstedelijk gebied (Mundus Invest, n.d.).
Tauw	Tauw is een Europees advies- en ingenieursbureau op het gebied van milieu, duurzame ontwikkeling en leefomgeving (Tauw, n.d.).
Bedrijven binnen city deals in wording	
KPN	KPN is een leverancier van telecommunicatie en ICT-diensten en biedt consumenten vaste en mobiele telefonie, internet en televisie. Voor zakelijke klanten verzorgt KPN complete telecommunicatie- en ICT-oplossingen (KPN, n.d.).
De Twee Snoeken	De Twee Snoeken is een architectenbureau dat WoonConnect heeft ontwikkeld. WoonConnect is een online applicatie, waarmee nieuwe woningen worden samengesteld en bestaande woningen worden aangepast. De applicatie kan gebruikt worden door woningcorporaties, ontwikkelaars en bewoners (De Twee Snoeken, n.d.).
Bedrijven die <u>niet</u> betrokken zijn bij één van de city deals	
Akertech	Akertech is een ingenieurs- en adviesbureau, dat gespecialiseerd is op het gebied van adviseren en regisseren in de openbare ruimte (Akertech, n.d.).
Alliander	Alliander is een netwerkbedrijf dat zorgt voor energievoorziening in een groot deel van Nederland. Alliander wordt gevormd door een groep bedrijven, waaronder Liander, Liandon, Kenter en Allego (Alliander, n.d.).
APPM Management Consultants	APPM Management Consultants is een adviesbureau op het gebied van infrastructuur, mobiliteit, ruimtelijke ordening, vastgoed, energie, klimaat en water (APPM, n.d.).
IOB Ingenieurs	IOB Ingenieurs is een ingenieursbureau dat gespecialiseerd is in beheer en onderhoud, bouwfysica, bouwkosten advies, vaktechnisch toezicht, bouwplantoetsing, bouwtechniek, brandveiligheid, constructietechniek en installatietechniek (IOB Ingenieurs, n.d.).
Rabobank Rijk van Nijmegen	Rabobank is een internationale financiële dienstverlener, die actief is op het gebied van bankieren, vermogensbeheer, leasing, verzekeren en vastgoed (Rabobank, n.d.).
Experts	
Bouwend Nederland	Bouwend Nederland is een branchevereniging voor bouw- en infrabedrijven in Nederland (Bouwend Nederland, n.d.).

Deltametropool	Deltametropool is een netwerkvereniging voor metropolitane ontwikkeling. Het is een publieke organisatie, waarin het bedrijfsleven, belangengroepen, onderzoeksinstituten en overheden samenkomen om zich in te zetten voor een duurzame ontwikkeling van de Nederlandse steden (Deltametropool, n.d.).
Ecoshape	Ecoshape is een stichting die samen met haar partners streeft naar de integratie van infrastructuur, natuur en maatschappij, in nieuwe of alternatieve vormen van waterbouw, die tegemoet komen aan de wereldwijde behoefte aan duurzame oplossingen (Ecoshape, n.d.).
IVBN	IVBN is een belangenbehartigingsorganisatie voor institutionele beleggers in vastgoed. De organisatie heeft als missie om het investeringsklimaat in Nederlands vastgoed te bevorderen (IVBN, n.d.).
NFIA	De NFIA (Netherlands Foreign Investment Agency) is onderdeel van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland en het ondersteunt buitenlandse bedrijven die internationale activiteiten in Nederland willen opzetten of uitbreiden. Daarnaast richt de NFIA zich op de promotie van Nederland in het buitenland (Rijksoverheid, n.d.).
LED	LED (Limburg Economic Development) is een stichting die een samenwerkingsverband vormt tussen het bedrijfsleven, de overheid en het onderwijs in Limburg. LED heeft als doel het realiseren van het Brainport 2020-programma in Zuid-Limburg (LED, n.d.).
MKB Nederland	MKB Nederland is een brancheorganisatie voor het midden- en kleinbedrijf in Nederland. Ze maken zich hard voor een kansrijk ondernemingsklimaat (MKB Nederland, n.d.).
VNO-NCW	VNO-NCW is een ondernemingsorganisatie, waarbij brancheorganisaties en grote ondernemingen zijn aangesloten uit alle sectoren. VNO-NCW vertegenwoordigt negentig procent van de private werkgelegenheid in Nederland (VNO-NCW, n.d.).

Tabel 4.1. Overzicht van de geselecteerde onderzoekseenheden

4.3 Operationalisatie

Om te kunnen onderzoeken wat de motieven zijn van bedrijven om al dan niet samen te werken met de overheid, moeten deze motieven meetbaar worden gemaakt. Dit wordt gedaan door middel van een operationalisatie. Met 'samenwerken met de overheid' wordt een samenwerkingsverband met de overheid in een city deal bedoeld. Met 'motieven' worden de redenen bedoeld die bedrijven kunnen hebben voor het al dan niet aangaan van een

samenwerking met de overheid. Het gaat daarbij om hun overwegingen en argumenten voor waarom zij een samenwerking aangaan of waarom ze dit juist niet zouden doen.

De motieven voor samenwerking zijn in het vorige hoofdstuk uitvoerig besproken. Op basis daarvan kunnen de motieven voor samenwerking worden opgedeeld in drie dimensies, namelijk de verschillen tussen de overheid en het bedrijfsleven die mogelijk een barrière kunnen vormen voor de totstandkoming van een samenwerking, de motieven om samen te werken met de overheid op basis van rationele argumenten en de motieven om samen te werken met de overheid op basis van ambitie en gedrevenheid van bestuurders en eigenschappen / kwaliteiten individuen binnen het bedrijf. De drie dimensies zijn weer opgedeeld in verschillende indicatoren. Dit zijn kenmerken of waarden die waarneembaar zijn in de empirie. Elke indicator wordt in onderstaande tabel beschreven door een korte toelichting. Vervolgens zijn daar concrete vragen aan gekoppeld, die de basis vormen voor de interviews en voor de documentanalyse (Van Thiel, 2013; Bleijenbergh, 2013).

Dimensie	Indicatoren	Interviewvragen
Verschil tussen overheid en bedrijfsleven	<p>Externe omgeving</p> <p><i>De complexe externe omgeving van een overheidsorganisatie kan een motief zijn van bedrijven om <u>niet</u> met de overheid samen te werken, omdat deze omgeving gekenmerkt wordt door de aanwezigheid van veel verschillende actoren, instabiliteit als gevolg van politieke sturing en door de afwezigheid van competitie.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre denkt u dat de externe omgeving waarin een bedrijf verkeerd verschillend is van de externe omgeving waarin een overheidsorganisatie verkeerd? • Is een verschil hiertussen een motief voor bedrijven om <i>niet</i> met de overheid samen te werken?
	<p>Interne organisatiestructuur</p> <p><i>De interne organisatiestructuur van een overheidsorganisatie kan een motief zijn van bedrijven om <u>niet</u> met de overheid samen te werken, omdat er bij overheden over het algemeen sprake is van meer bureaucratie en red tape.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre denkt u dat de interne organisatiestructuur van een bedrijf anders is dan de interne organisatiestructuur van overheidsorganisatie? • Is een verschil hiertussen een motief voor bedrijven om <i>niet</i> met de overheid samen te werken?

	<p>Doelen en waarden</p> <p><i>Doordat overheidsorganisaties het algemeen belang dienen, streven zij over het algemeen andere doelen en waarden na dan bedrijven, wat een motief kan zijn van bedrijven om <u>niet</u> met de overheid samen te werken.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre denkt u dat overheidsorganisaties andere doelen en waarden nastreven dan bedrijven dat doen? • Is een verschil hiertussen een motief voor bedrijven om <i>niet</i> met de overheid samen te werken?
Rationele argumenten	<p>Vergroten van kennis</p> <p><i>Het vergroten van kennis kan een motief zijn van bedrijven om samen te werken met de overheid, omdat de (technologische) kennis van partners wordt samengebracht en daarmee synergie ontstaat.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre leidt samenwerking met de overheid tot het vergroten van de bestaande kennis? • In hoeverre is dit een motief voor bedrijven om samen te werken met de overheid?
	<p>Betere positie ten opzichte van concurrenten</p> <p><i>Samenwerking met de overheid kan een bedrijf een betere positie geven ten opzichte van concurrenten, wat daarom een motief kan zijn van een bedrijf om een samenwerking met de overheid aan te gaan.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre kan een samenwerking met de overheid zorgen voor een betere positie ten opzichte van concurrenten? • In hoeverre is dit een motief voor bedrijven om samen te werken met de overheid?
	<p>Invloed op beleid</p> <p><i>Een bedrijf kan door samen te werken met de overheid invloed hebben op bestaande wet- en regelgeving, wat daarom een motief kan zijn om een samenwerking met de overheid aan te gaan.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre kan het bedrijf invloed uitoefenen op bestaand beleid door samen te werken met de overheid? • In hoeverre is dit een motief voor bedrijven om samen te werken met de overheid?
	<p>Toegang tot een nieuw netwerk</p> <p><i>Samenwerking met de overheid kan een bedrijf toegang geven tot nieuwe netwerken, wat een motief kan zijn van bedrijven om samen te werken met de overheid.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre leidt een samenwerking met de overheid tot toegang tot nieuwe netwerken? • In hoeverre is dit een motief voor bedrijven om samen te werken met de overheid?
	<p>Toegang tot nieuwe middelen</p> <p><i>Samenwerking met de overheid kan een bedrijf toegang geven tot nieuwe</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre leidt een samenwerking met de overheid tot toegang tot nieuwe middelen?

	<i>middelen, wat een motief kan zijn van bedrijven om samen te werken met de overheid.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre is dit een motief voor bedrijven om samen te werken met de overheid?
Persoonlijke ambitie en gedrevenheid	<p>Ambitie en gedrevenheid van bestuurder</p> <p><i>Het is voor de totstandkoming van een samenwerking tussen de overheid en een bedrijf noodzakelijk dat de bestuurder van een bedrijf de ambitie heeft om de samenwerking aan te gaan.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre heeft de bestuurder van het bedrijf de ambitie om de samenwerking met de overheid aan te gaan? • In hoeverre is dit van invloed op de totstandkoming van een samenwerking tussen een bedrijf en de overheid?
	<p>Eigenschappen en kwaliteiten van de <i>boundary spanner</i></p> <p><i>Het is noodzakelijk dat de medewerker die het contact onderhoudt met de overheid bepaalde eigenschappen en kwaliteiten bezit, omdat dit van invloed is op de totstandkoming van een samenwerking tussen het bedrijf en de overheid.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • In hoeverre spelen de eigenschappen en kwaliteiten van de persoon die vanuit het bedrijf contact onderhoudt met de overheid een rol bij de totstandkoming van een samenwerking tussen het bedrijf en de overheid?

Tabel 4.2. Operationalisatie

4.4 Dataverzameling en data-analyse

Binnen dit onderzoek worden twee manieren van dataverzameling gebruikt, namelijk documentanalyses en interviews. In een city deal teksten wordt niet ingegaan op de motieven van de bedrijven voor het aangaan van deze samenwerking. De documentanalyse vormt daarom een voorbereiding op het afnemen van de interviews, zodat duidelijk wordt om welke problematiek het precies gaat, welke actoren erbij betrokken zijn en welke oplossingen middels de samenwerking worden nagestreefd. Het doel van het bestuderen van de city deal teksten is het vergaren van algemene informatie over de city deal, zodat hierover geen vragen gesteld hoeven worden tijdens de interviews. In het volgende hoofdstuk zal de informatie die vergaard is uit de documentanalyse alleen gebruikt worden om context te geven aan de resultaten en niet om de hypothesen te bevestigen of te weerleggen. De documenten die worden geanalyseerd zijn:

- City deal tekst van Binnenstedelijk Bouwen en Transformaties (Staatscourant 2016, nr. 20581)
- City deal tekst van Eurolab (Staatscourant 2016, nr. 20902)
- City deal tekst van Klimaatadaptatie (Staatscourant 2016, nr. 21206)

- City deal tekst van Warm Welkom voor Talent (deze tekst is nog niet gepubliceerd in de Staatscourant, maar deze zijn wel al intern beschikbaar)

De city deal WoonConnect is op het moment dat dit onderzoek wordt uitgevoerd nog niet ondertekend en waarom is er van deze city deal nog geen tekst beschikbaar.

Het afnemen van interviews is een meer geschikte manier om te bepalen wat de motieven zijn van bedrijven om al dan niet samen te werken met de overheid, omdat doorgevraagd kan worden wanneer bepaalde antwoorden onduidelijk zijn, stil gestaan kan worden bij thema's en dieper ingegaan kan worden op bepaalde zaken. Daarom is het afnemen van de interviews voor dit onderzoek de belangrijkste methode van dataverzameling. Er zijn twintig personen geïnterviewd, die werkzaam zijn bij de geselecteerde onderzoekseenheden. In onderstaand overzicht is weergegeven wie er binnen de organisaties is geïnterviewd en wat de functie is van deze persoon.

Organisatie	Naam respondent	Functie
BPD	Renée van de Beek	Gebiedsontwikkelaar
Heijmans	Leon Dielen	Adviseur
Mundus Invest	Sander Jeukens	Managing director
Tauw	Edwin van der Strate	Manager ruimtelijke ontwikkeling
KPN	Roel Willemsen	Managing director
De Twee Snoeken	Aart Wijnen	Directeur/eigenaar
Akertech	Job van den Aker	Directeur/eigenaar
Alliander	Koen Eising	Manager CSR
APPM Management Consultants	Pepijn van Wijmen	Directeur/eigenaar
IOB Ingenieurs	Errol Ooft	Directeur
Rabobank Rijk van Nijmegen	Antoine Driessen	Directievoorzitter
Bouwend Nederland	Niels Ruyter	Regionaal manager
Deltametropool	Paul Gerretsen	Agent
Ecoshape	Henk Nieboer	Directeur
	Claire Jeuken	Adviseur en projectmanager
IVBN	Frank van Blokland	Directeur
NFIA	Connie Schutte	Immigratie adviseur
Limburg Economic Development	Leo Burdorf	Secretaris
MKB Nederland	Thomas Grosfeld	Secretaris
VNO-NCW	Rob Slagmolen	Secretaris

Tabel 4.3. Overzicht respondenten

De interviews hebben een semi-gestructureerd karakter, wat betekent dat de interviews zijn afgenomen met behulp van een zogenaamde interviewgide. De vragen in de interviewgide, zijn afgeleid van de dimensies en indicatoren die voortvloeien uit de operationalisatie. Een voordeel van een semi-gestructureerd is dat bij ieder interview dezelfde vragen worden gesteld, zodat de betrouwbaarheid van het onderzoek gewaarborgd blijft. Daarnaast blijft ook de mogelijkheid bestaan om door te vragen wanneer een antwoord op een bepaalde vraag niet volledig is of niet duidelijk genoeg is.

De interviews worden afgesloten met de vraag of respondenten nog aanvullingen hebben op het interview en of er nog andere motieven een rol spelen bij aangaan van een samenwerking met de overheid, die niet in het interview ter sprake zijn gekomen. Hierdoor kan achterhaalt worden of de gebruikte theorie volledig is.

Alle interviews zijn opgenomen en na afloop zijn alle interviews op grote lijnen getranscribeerd. Dit betekent dat de antwoorden van de respondenten volledig zijn getranscribeerd, maar dat stopwoorden, pauzes en irrelevante passages niet worden meegenomen. Indien de respondenten dat wensten, konden zij het transcript van het interview ontvangen zodat zij daar eventuele opmerkingen of aanvullingen op konden geven. Geen enkele respondent heeft hierom gevraagd. Een aantal respondenten gaven wel aan alleen openlijk te willen spreken als hun antwoorden anoniem verwerkt zouden worden. Daarom is ervoor gekozen om in het volgende hoofdstuk niet te verwijzen naar de naam van de respondent, maar naar een nummer. De volgorde van respondenten komt niet overeen met de volgorde van respondenten in tabel 4.3 dat eerder in dit hoofdstuk weergegeven is.

Nadat de interviews zijn getranscribeerd, zijn deze gecodeerd. Dit maakte het proces van interpretatie en analyse overzichtelijk. Het coderen werd eveneens gedaan aan de hand van de indicatoren die zijn voortgekomen uit de operationalisatie. Vervolgens zijn fragmenten met dezelfde code samengevoegd en zijn de verschillen en overeenkomsten in kaart gebracht. Ook is gekeken naar opvallende overeenkomsten of verschillen in de antwoorden van respondenten die betrokken zijn bij dezelfde city deal en van respondenten die behoren tot dezelfde categorie onderzoekseenheden.

Op basis van de verzamelde data zijn voor iedere hypothese drie uitkomsten mogelijk; de hypothese wordt bevestigd, weerlegd, of noch bevestigd, noch weerlegd. Om dit oordeel te vullen worden de uitkomsten van de interviews als uitgangspunt genomen. Wanneer vijftien van de respondenten of meer eenzelfde antwoord geven, zal de hypothese worden bevestigd dan wel worden weerlegd. Wanneer de antwoorden van de respondenten te verschillend zijn en dus niet de grens van vijftien wordt behaald, wordt de hypothese noch bevestigd, noch weerlegd.

4.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Goed onderzoek dient zowel betrouwbaar als valide te zijn, wat betekent dat het herhaalbaar en controleerbaar is voor andere onderzoekers (Van Thiel, 2013). De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt bepaald door de nauwkeurigheid en de consistentie waarmee de variabelen worden gemeten. Bij validiteit gaat het erom dat daadwerkelijk het effect is gemeten dat de onderzoeker wilde meten. Kwalitatief onderzoek is relatief moeilijk herhaalbaar en controleerbaar (Van Thiel, 2013). Dit komt doordat de onderzoeker een interpretatie geeft aan de data, aangezien de documenten en de getranscribeerde interviews worden geanalyseerd aan de hand van de codering van de onderzoeker. Wat ook problematisch is bij sociale wetenschappen is dat de bevindingen van het onderzoek mede bepaald zijn door de cases die gekozen zijn. Dat geldt ook voor dit onderzoek; samenwerkingsverbanden tussen de overheid en private partijen kunnen sterk verschillend zijn en daarom is het mogelijk dat bij een vergelijkbaar onderzoek met andere samenwerkingsverbanden de uitkomsten anders zijn. Daarnaast mogen de bevindingen niet worden vertekend door toevallige afwijkingen (Bleijenbergh, 2013). Bij kwalitatief onderzoek – en dus ook bij dit onderzoek – is er een relatief klein aantal onderzoekseenheden, wat het moeilijk maakt om toevallige afwijkingen uit te sluiten. Toch is geprobeerd om een zo groot mogelijke steekproef te trekken. Zo wordt dit onderzoek bij meerdere bedrijven in meerdere situaties op dezelfde manier onderzocht.

Om de problemen rondom de betrouwbaarheid van dit onderzoek zoveel mogelijk te minimaliseren, zijn alle stappen van het onderzoek zo nauwkeurig mogelijk vastgelegd, zodat het onderzoek controleerbaar is. Mede om die reden zijn de interviewvragen en een overzicht van de respondenten weergegeven in dit methodologisch kader. Daarnaast is in dit methodologisch kader zorgvuldig vastgelegd welke documenten zijn geselecteerd voor de documentanalyse, welke respondenten zijn geselecteerd en hoe de interviews worden afgenomen. Een laatste methode om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten is door de dataverzameling en -analyse te standaardiseren. Dit is gedaan door het al eerder besproken codeerschema.

Om de interne validiteit van dit onderzoek vast te stellen, moet de vraag gesteld worden in hoeverre het onderzoek het effect heeft gemeten dat de onderzoeker beoogde te meten (Van Thiel, 2013). Om dit te garanderen is gebruikgemaakt van een uitgebreide operationalisatie. Wat de interne validiteit van dit onderzoek enigszins in het gevaar brengt is het risico dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven op de vragen die gesteld zijn tijdens de interviews. Dit probleem is geprobeerd op te gelost door de uitspraken in het resultatenhoofdstuk te anonimiseren.

De externe validiteit van een onderzoek betreft de generaliseerbaarheid ervan. Dit betekent dat de vraag gesteld moet worden of de gevonden resultaten ook in andere situaties gelden (Van Thiel, 2013). Letterlijke uitkomsten van een casestudy zijn niet te generaliseren, maar patronen wel (Bleijenbergh, 2013). Generalisatie van dit onderzoek is in het geding, gezien het feit dat elk samenwerkingsverband uniek is. De externe validiteit van dit onderzoek zou kunnen worden verbeterd door het aantal cases te vermeerderen. Gezien de beschikbare tijd en capaciteit was het voor dit onderzoek niet mogelijk om dit te doen.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven. Het hoofdstuk is opgebouwd aan de hand van de acht hypothesen die in het theoretisch kader zijn geformuleerd. Voor iedere hypothese is zorgvuldig weergegeven of deze op basis van de verzamelde informatie kan worden bevestigd, weerlegd of noch bevestigd, noch weerlegd. Zoals zal blijken zijn de uitkomsten in sommige gevallen anders dan op grond van bestaande literatuur verwacht werd en er is dan ook geprobeerd om een verklaring te vinden voor deze afwijkingen.

Zoals in het vorige hoofdstuk is beschreven, vormen de antwoorden die de respondenten hebben gegeven tijdens het afnemen van de interviews de belangrijkste bron van informatie. Tijdens het afnemen van de interviews is geconstateerd dat het zogenoemde saturatiepunt is bereikt. Dit betekent dat nadat ongeveer driekwart van de interviews waren afgenomen nauwelijks nieuwe informatie meer verkregen is over de voor dit onderzoek relevante onderwerpen, wat aangeeft dat er voldoende interviews zijn afgenomen en dat er voldoende informatie is verzameld om de hypothesen al dan niet te kunnen bevestigen.

Per hypothese is gekeken of er opvallende overeenkomsten of verschillen zijn op te merken in de antwoorden van respondenten die behoren onder dezelfde categorie van onderzoekseenheden of die betrokken zijn bij dezelfde city deal. In veel gevallen bleken de respondenten binnen zo'n dergelijke groep niet eenzelfde standpunt in te nemen. In de gevallen waarbij dit wel zo is, wordt hier bij stil gestaan.

5.1 Verschillen tussen de overheid en het bedrijfsleven

De eerste hypothese luidde: 'de verschillen tussen bedrijven en overheden wat betreft de externe omgeving, de interne organisatiestructuur en de doelen en waarden die worden nagestreefd zijn een motief van bedrijven om *niet* met de overheid samen te werken.'. Op basis van de analyse kan gesteld worden dat de meerderheid van de respondenten (19 van de 20) vinden dat er inderdaad verschillen bestaan tussen de overheid en het bedrijfsleven, maar dat deze verschillen géén barrière vormen voor de totstandkoming van een samenwerking. Dit betekent dat de eerste hypothese kan worden weerlegd.

Deze uitkomst is anders dan op basis van de theorie is voorspeld. De reden waarom deze barrière niet ontstaat heeft er mee te maken dat bedrijven over het algemeen begrijpen waar de verschillen vandaan komen en waarom de overheid handelt zoals zij dat doet: "Een bedrijf denkt dat de overheid bureaucratisch is, traag is, wispelturig. En aan de andere denkt de overheid dat het bedrijfsleven alleen maar geld wil verdienen en alleen aan de korte termijn denkt. Dat zijn enorm

krachtige vooroordelen die niet zo helpen. Maar ik denk dat het wel mee valt en dat het interessant is om die belangen zoveel mogelijk gelijk te richten. Dat je dus begrip hebt voor de ander en probeert in de samenwerking dat andere belang ook de honoreren, in plaats van te doen alsof het heel strijdig is.” (Respondent 6, persoonlijke communicatie, 21 juni 2016). Tevens kunnen de verschillen juist een reden zijn om samen te werken; bedrijven willen met de overheid samenwerken, juist omdat het de overheid is. Dat maakt dat bedrijven de verschillen voor lief nemen. “Ja, er zijn altijd verschillen, maar samenwerken heeft ondanks die verschillen tóch meerwaarde. Als je naar het voetbal kijkt; een spits is ook verschillend ten opzichte van een verdediger. Dat wil niet zeggen dat je niet goed samen kunt werken.” (Respondent 6, persoonlijke communicatie, 27 juni 2016).

5.2 Vergroten van kennis

De tweede hypothese luidde: ‘een bedrijf gaat een samenwerking aan met de overheid wanneer zij verwacht dat dit leidt tot het vergroten van bestaande kennis’.

Uit de documentanalyse is naar voren gekomen dat kennisdeling in iedere city deal tekst als één van de doelen van de samenwerking wordt genoemd. Zo staat bij de beschrijving van de inzet van partijen van de city deal Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie dat zij bijdragen door onder andere het ‘bevorderen van kennisdeling uit deze trajecten en zorg dragen voor kennisopbouw van uitvoerende, financierende en adviserende partijen.’ (Staatscourant 2016, nr. 20581). In de city deal tekst van Klimaatadaptatie wordt genoemd dat ‘de partijen afspreken om elkaars sterke eigenschappen te benutten in wisselende publiek-private combinaties die investeren in innovatie. Samen slimmer doen wat ieder voor zich toch al moest, in een intensieve samenwerking en een open cultuur van leren, experimenteren en innoveren.’ (Staatscourant 2016, nr. 21206). Ook wordt in deze city deal het volgende genoemd wat betreft kennisdeling: ‘Het Ministerie van IenM heeft expertise op verschillende gebieden die voor de Partijen van deze City Deal goed bruikbaar is, zoals op het gebied van ontwerpend onderzoek en klimaatmodellen.’ (Staatscourant 2016, nr. 21206). Dit zou betekenen dat de overheid kennis in huis heeft die voor bedrijven interessant is.

Op de vraag in hoeverre de respondenten denken dat het vergroten van de kennis een motief is voor bedrijven om deel te nemen aan een city deal is door de meerderheid van de respondenten (zeventien van de twintig) aangegeven dat zij denken dat bedrijven inderdaad nieuwe kennis kunnen opdoen door samen te werken met de overheid. Zij zeggen dan ook dat dit één van de belangrijkste motieven is om in een city deal te stappen. Dat betekent dat de tweede hypothese kan worden bevestigd.

Een respondent van een branchevereniging is hier kort over: “Ja, dat is het doel. Absoluut.” (Respondent 2, persoonlijke communicatie, 16 juni 2016). Ook respondenten van bedrijven die

niet bij city deals betrokken denken dat zij veel kunnen leren van de overheid; “Ja, enorm (...) De overheid heeft allerlei kennis, die ook voor ons heel interessant is.” (Respondent 6, persoonlijke communicatie, 21 juni 2016). “Zeker. Samen met de overheid kan die onderneming ook weer kennis ontwikkelen.” (Respondent 9, persoonlijke communicatie, 27 juni 2016). Een respondent van een bedrijf dat betrokken is bij een city deal in uitvoering zegt ook dat het vergroten van kennis een onderdeel is van de city deal: “Ik denk dat dat zeker zo is. Wat er gebeurd in zo’n city deal is dat er partijen gekoppeld worden die elkaar normaal niet zo snel zullen vinden. (...) En ik denk dat je in de verbinding tussen partijen kennis kunt ontsluiten en daarmee ook kennis kunt delen en uiteindelijk ook kennis kunt ontwikkelen en vergroten.” (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 15 juni 2016). In de city deal is er ruimte om te experimenteren en de kennis die bedrijven daarmee opdoen, kan ingezet worden in andere projecten: “Kijk, wat wij hier doen is op basis van pilotprojecten kennis verzamelen, vastleggen en die weer uitdragen. Een drijfveer voor ons om hieraan mee te doen is toch om te kijken of hier nog nieuwe kennis uit kunnen halen die wij weer in ons eigen systeem kunnen vastleggen en uitdragen.” (Respondent 12, persoonlijke communicatie, 30 juni 2016). Een respondent van een ander bedrijf dat betrokken is bij dezelfde city deal noemt dit ook: “Ik zie het meer als het leren en het meedenken, wat we ook weer in andere projecten kunnen gaan toepassen.” (Respondent 10, persoonlijke communicatie, 27 juni 2016).

Volgens een groot aantal respondenten is het soort kennis dat bedrijven opdoen binnen een city deal niet zozeer technisch of vakinhoudelijk van aard, maar gaat het eerder over het begrijpen van bepaalde processen binnen de overheid: “Ja, het is wel heel leerzaam, vind ik. Ik heb gemerkt.. Ik ben zelf heel erg product gedreven. Ik ben een techneut. Ik probeer de dingen in systemen te vangen. De overheid denkt ik processen. Daar moest ik in het begin wel om lachen, maar ik begrijp nu dat het zo werkt. Voor mij zijn wel heel veel dingen inzichtelijk geworden. (...) De parameters waar het Rijk mee kijkt, die kende ik niet. Dan is het wel heel interessant om te weten wat het Rijk allemaal zou willen.” (Respondent 20, persoonlijke communicatie, 8 juli 2016). Een ondernemer die niet bij een city deal betrokken is noemt dat hij niet verwacht dat zijn medewerkers technische kennis leren bij de overheid, maar dat daardoor niet minder leerzaam is om met de overheid samen te werken: “Ik heb allemaal techneuten in dienst en die hebben van zichzelf vaktechnische kennis. Ik geloof niet dat ze dat bij een overheid gaan leren. (...) Maar als je natuurlijk weet hoe de stad ergens tegen aan kijkt.. Het is wel handig om te weten welke activiteiten gaan plaatsvinden of in welke richtingen een gemeente zit.” (Respondent 17, persoonlijke communicatie, 5 juli 2016).

Er zijn drie respondenten, die overigens niet tot dezelfde categorie onderzoekseenheden behoren en ook niet bij dezelfde city deal betrokken zijn, die aangeven te denken dat het vergroten van

kennis geen motief is van bedrijven om deel te nemen aan een city deal. Volgens een van deze respondenten is het nog niet mogelijk om te bepalen of bedrijven iets kunnen leren van een city deal, omdat de city deal kortgeleden is gesloten en dus nauwelijks uitgewerkt is. Daarnaast staan in de city deal volgens hem voornamelijk “vrij grote gemeenschappen”, wat niet heel veel nieuwe kennis oplevert (Respondent 14, persoonlijke communicatie, 1 juli 2016). Een respondent die betrokken is bij een city deal in uitvoering is er stellig van overtuigd dat bedrijven weinig kunnen leren in een city deal. Op de vraag in hoeverre hij denkt dat bedrijven door samen te werken in een city deal hun kennis kunnen vergroten antwoordt hij: “Nee, dat denk ik niet. Nee, wij hebben altijd ons eigen idee en daar zijn wij heel eigenwijs in.” (Respondent 4, persoonlijke communicatie, 20 juni 2016). Een medewerker van een bedrijf dat niet bij een city deal betrokken is, denkt dat bedrijven een kennisvoorsprong hebben op overheden. Door samen te werken met het bedrijfsleven kunnen overheden hun kennis vergroten, maar andersom werkt dat volgens deze respondent niet zo: “De overheid zelf, kan daar [in het vergroten van kennis] niet zo heel veel in doen. (...) Ambtenaren weten het ook vaak niet, dus die komen vaak naar ons om te vragen van, weten jullie meer hierover?” (Respondent 16, persoonlijke communicatie, 5 juli 2016).

5.3 Invloed op wet- en regelgeving

De derde hypothese luidde: ‘een bedrijf gaat een samenwerking aan met de overheid wanneer zij verwacht dat zij hiermee invloed kan uitoefenen op bestaand beleid’.

In de documentanalyse is bij twee city deal teksten, namelijk die van de city deal Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie en die van Warm Welkom voor Talent, naar voren gekomen dat er ruimte is om belemmeringen in wet- en regelgeving weg te nemen. Zo wordt genoemd: ‘Als dat tot versnelling van de transformatie ten behoeve van binnenstedelijk bouwen van woningen zal leiden, dan spant de gedeputeerde zich tot het uiterste in om te zorgen dat de provincie knelpunten weg neemt, als blijkt dat de provinciale regelgeving of het beleid hierbij een belemmering is.’ (Staatscourant 2016, nr. 20581). Verder wordt genoemd: “De ministers van I&M en van BZK zullen toetsen of in het kader van de Crisis- en Herstelwet, de Experimenteerwet Gemeenten, dan wel anderszins aanpassingen van regelgeving ten gevolge van de pilots en ten behoeve van binnenstedelijk bouwen van woningen nodig is. Zij spannen zich in dat belemmeringen weggenomen worden en spanningen opgelost worden, tenzij er belangen in het geding zijn die zwaarder wegen.’ (Staatscourant 2016, nr. 20581). Verder is het volgens city deal tekst van Warm Welkom voor Talent van belang om ‘voortdurend alert te zijn op mogelijke belemmeringen voor internationaal talent om zich in Nederland te vestigen, te werken of een startup te beginnen en deze belemmeringen vervolgens weg te nemen.’ (City deal tekst Warm Welkom voor Talent, p. 3).

De meningen van de respondenten zijn wat betreft dit punt verdeeld in twee kampen. De helft respondenten heeft in de interviews aangegeven dat het beïnvloeden van wet- en regelgeving inderdaad een motief is voor bedrijven om aan een city deal deel te nemen: “Ik hoop dat altijd, maar dat is ook misschien mijn naïviteit. Als ik het ergens niet mee eens ben, dan ben ik in staat om de wethouder te bellen en te zeggen van, we moeten eens praten, want hier ben ik het helemaal niet mee eens. (...) En stiekem hoop ik dan toch ergens dat hij, als hij weer een eindje verder is, dat hij nog weleens denkt van goh, dat was nog niet eens zo stom.” (Respondent 7, persoonlijke communicatie, 23 juni 2016). Een andere respondent noemt: “Om toegevoegde waarde te leveren, kan ik ook veronderstellen dat marktpartijen hun netwerk uit willen bereiden, om ook hun maximale mogelijkheden uit te zetten om te lobbyen. In veel gevallen is dat een doel op zich, absoluut. Een doel op zich is dan om te beïnvloeden, om beleid te beïnvloeden, ten behoeve van jezelf als marktpartij. Dan moet je niet uitsluiten, dat is zeker aan de orde.” (Respondent 15, persoonlijke communicatie, 4 juli 2016). Een respondent die betrokken is bij een city deal in wording zegt dat een city deal een goede manier is om inzichtelijk te maken waar bepaalde wetten en regels botsen en waar wet- en regelgeving beperkingen oplevert: “Wij kunnen heel goed bloot leggen waar bepaalde wetten en regels elkaar in de weg zitten. Of in ieder geval, hoe die wetten en regels het behalen van dat soort doelstellingen in de weg zitten. (...) Het mooie van zo’n city deal is dat je met zoveel partijen aan tafel zit dat de “onlogica”, die door de jaren is gegroeid.. Er zijn allerlei regeltjes en dingetjes bedacht die vanuit één optiek heel erg logisch zijn, maar wanneer je drie optieken bij elkaar legt.. Dat het dan heel onlogisch is.” (Respondent 20, persoonlijke communicatie, 8 juli 2016).

De andere helft van de respondenten geeft aan dat zij denken dat het voor bedrijven niet mogelijk is om middels een city deal invloed te hebben op bestaande wet- en regelgeving: “We hebben afgelopen maandag toevallig bij elkaar gezeten om een plan van aanpak te bespreken. En ja, dan merk je dat het toch wel heel lastig is om het te beïnvloeden welke kant het dan op gaat. Want er zitten dan beleidsmakers en die gaan dan een bepaalde kant op en om dan nog te sturen naar een bepaalde kant die jij zou willen, dat is lastig.” (Respondent 3, persoonlijke communicatie, 16 juni 2016). Volgens deze respondent is het beïnvloeden van wet- en regelgeving ook geen motief om in de city deal te stappen. Een andere respondent sluit zich hierbij aan. Hij zegt dat dit geen rol zou mogen spelen bij het aangaan van een samenwerking met de overheid: “Als je met een overheid samenwerkt.. De overheid dient het maatschappelijk belang. Dan zou ik dat niet als individueel bedrijven hoeven te beïnvloeden, om voor mezelf een betere positie te krijgen. Dan maak je een beetje misbruik van de situatie, vind ik. Dan moet je eigenlijk niet deelnemen aan zo’n project. (...) Als je wordt gevraagd om mee te werken, dan moet je inderdaad het maatschappelijk belang dienen en proberen dat zo goed mogelijk te doen.” (Respondent 17, persoonlijke communicatie, 5 juli 2016).

Doordat de meningen van de respondenten zo verdeeld zijn, kan deze hypothese noch worden bevestigd, noch worden weerlegd. De reden voor deze verschillen lijken voornamelijk te maken te hebben met houding van respondenten ten aanzien van dit punt. Sommige respondenten vinden het niet integer als één bedrijf invloed probeert uit te oefenen op wet- en regelgeving en voor hen is dit dan ook geen motief om een samenwerking aan te gaan met de overheid. Voor de andere respondenten lijkt de uitspraak “niet geschoten is altijd mis” op te gaan; zij zien in een city deal een kans weggelegd om een poging te wagen om wet- en regelgeving te kunnen beïnvloeden.

Wat daarnaast opvallend is, is dat alle respondenten die werkzaam zijn bij een branchevereniging of belangenvereniging aangeven dat individuele bedrijven niet of nauwelijks invloed kunnen hebben op wet- en regelgeving, omdat dit juist de rol van brancheverenigingen is: “Dat is wel heel erg indirect, hoor. Want dat gebeurt meestal via intermediaire organisaties, dus via brancheverenigingen, of zo.” (Respondent 12, persoonlijke communicatie, 30 juni 2016). “Ja, dat gaat via ons, hè. (...) Dan is het meer aan ons, hier, om te kijken van, waar heb je nou last van.” (Respondent 19, persoonlijke communicatie, 7 juli 2016). “Voor mijn gevoel hebben de leden van [naam branchevereniging], juist [naam branchevereniging] daarvoor opgericht. Zodat wij vóór, namens, én met hen dingen kunnen regelen met de overheid, dingen in beweging kunnen zetten, dingen kunnen stimuleren.” (Respondent 14, persoonlijke communicatie, 1 juli 2016). Het is logisch dat de brancheverenigingen en belangenverenigingen er zo in staan; het is immers hun taak om er voor te zorgen dat wet- en regelgeving in het belang van hun achterban wordt beïnvloed en wanneer bedrijven er zelf toe in staat zouden zijn om dit te doen, worden de belangenverenigingen grotendeels overbodig.

5.4 Versterken van de concurrentiepositie

De vierde hypothese luidde: ‘een bedrijf gaat een samenwerking aan met de overheid wanneer zij verwacht dat zij daarmee haar positie ten opzichte van concurrenten kan versterken’.

De antwoorden van de respondenten zijn wat betreft dit punt verdeeld en daardoor kan de vierde hypothese noch worden bevestigd, noch worden weerlegd. Zo hebben veertien respondenten aangegeven dat het versterken van de positie ten opzichte van concurrenten een motief is voor bedrijven om deel te nemen aan een city deal: “Nou, je mag dat niet zeggen, want dan zou de overheid meewerken aan marktverstoring, maar het is wel zo.” (Respondent 12, persoonlijke communicatie, 30 juni 2016). “Dat kan heel goed. Dat komt omdat.. Als een bedrijf tijd stopt in het samenwerken met de overheid, dan krijgt hij daardoor meer en betere informatie binnen. (...) Dan zal zo’n bedrijf heel veel leren, en daarmee beter en sneller reageren in de markt. En hij versterkt daarmee zijn positie.” (Respondent 2, persoonlijke communicatie, 16 juni 2016). Ook een bedrijf die niet betrokken is bij een city deal gelooft dat een dergelijke samenwerking gunstig is voor de

concurrentiepositie van het bedrijf: “Ik ga ervanuit dat als jij adviseert in een proces en het komt tot uitvoering, dat je dan een voorsprong hebt ten opzichte van concurrenten. Of dat je in ieder geval een voorsprong krijgt. Kijk, een samenwerking staat of vaak valt met het vertrouwen dat je in elkaar hebt. En als je al eens een keertje hebt samengewerkt in zo’n voortraject, dan is die vertrouwensbasis al meer aanwezig dan bij onbekende partijen.” (Respondent 17, persoonlijke communicatie, 5 juli 2016). Die betere concurrentiepositie heeft met name te maken met een informatievoorsprong: “Zeker wel, want dan heb je wel weer een kennisvoorsprong in die zin dat je, op het moment dat je samenwerkt met de gemeente, of met een andere overheid, maar bij ons is het vaak de gemeente.. Dat je dan toch beter weet wat de wensen en eisen zijn die de gemeente heeft en dan kun je daar op in spelen. Dus dan heb je wel een voorsprong ten opzichte van iemand die zonder die kennis hetzelfde voor elkaar zou willen maken.” (Respondent 4, persoonlijke communicatie, 20 juni 2016).

De overige zes respondenten zijn er van overtuigd dat een city deal een bedrijf géén betere positie kan geven ten opzichte van concurrenten: “Dat kan niet, denk ik. Dat moet het ook niet zijn. Ik weet niet of dat ook wel een goede drijfveer zou zijn (...) Dat is oneigenlijk, dat mag helemaal niet en voor mij is dat ook niet helemaal een goede basishouding, eerlijk gezegd.” (Respondent 6, persoonlijke communicatie, 21 juni 2016). Dit heeft voornamelijk te maken met de Europese wetten rondom aanbestedingen, waardoor bedrijven uiteindelijk alsnog evenveel kans maken op het project: “Nee, ik heb juist het idee dat dat juist iets is wat iedereen heel lastig vindt. Weet je, overheden werken toch veel met wetten en regelgeving rondom openbare aanbesteding en zij vinden het heel lastig om aan de voorkant partijen te betrekken. Sterker nog, het kan zomaar eens zijn dat wij als partij uitgesloten worden in het traject, omdat ze zeggen van ja, jullie waren al bij het voortraject betrokken dus jullie hebben te veel kennis van zaken, waardoor we jullie niet meer in die aanbesteding kunnen meenemen.” (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 15 juni 2016). Door de aanbestedingswet loopt een bedrijf het risico dat zij, ondanks dat ze veel tijd en moeite gestoken hebben in het mee ontwikkelen van een concept of een project, uiteindelijk niet het project gegund krijgen: “Bedrijven hebben ook vaak best wel ideeën over nieuwe dingen, alleen iedere keer lopen ze hier tegen aan, dus ze stoppen er mee. Ondernemers hebben ook gezegd tegen mij van [naam respondent], wij gaan dit niet meer doen. Wij gaan niet meer investeren in die samenwerking, want iedere keer moeten wij opnieuw aanbesteden. Dus wij geven onze kennis steeds weg en iedere keer worden wij daar niet voor beloond. En iedere keer als wij dat hebben gedaan, moeten wij alsnog mee doen met de aanbesteding. Dus dat is een enorme drempel om mee te doen aan dit soort dingen.” (Respondent 6, persoonlijke communicatie, 21 juni 2016). Een respondent uit de groep van expert noemt hetzelfde: “Wat vaak gebeurt, is.. dat hebben we in het verleden vaak gezien.. Dan werden voor programma’s vaak marktconsultaties georganiseerd. Dan werden bedrijven uitgenodigd om met eigen initiatieven te

komen, maar die worden eigenlijk nooit gehonoreerd. *Never* nooit. Dus je kunt plannen bedenken wat je wil, maar uiteindelijk wordt het toch aanbesteed. En dan ontstaat uiteindelijk natuurlijk ook de neiging om die plannen maar in je achterzak te houden (...) Je kunt dat beter in de aanbesteding gebruiken” (Respondent 12, persoonlijke communicatie, 30 juni 2016). Respondenten begrijpen echter wel waarom die regels voor aanbesteding er zijn en ze zien het ook als een onoverkomelijk probleem, maar ondanks dat kan het hen wel tegen houden om een samenwerking aan te gaan.

Daarnaast is er één ondernemer die zegt dat een city deal eerder de concurrentiepositie van het bedrijf benadeelt dan dat het de positie verbetert: “Wij zijn zó innovatief.. Wij zijn al anderhalf jaar bezig met die city deal en er is nog steeds niks wat in de buurt komt van een concurrent. Maar, als je nog even een jaar door ettert, dan kan dat weleens anders zijn. Want je krijgt exposure op je spullen, waardoor andere partijen zeggen van ja, zoiets kunnen wij ook. En ja, dan krijg je dadelijk gewoon die concurrentie.” (Respondent 20, persoonlijke communicatie, 8 juli 2016). Dit heeft ermee te maken dat een bedrijf ‘de markt dichtgooit’ voor zichzelf, omdat deelname aan de city deal betekent dat bedrijven andere samenwerkingsvormen, die wellicht veel efficiënter zijn, uitsluit: “Ook al heb je een gezond bedrijf en je gaat zo’n project in en je gooit dan de markt voor jezelf dicht.. Dan is dat nog gevaarlijk ook, hè. (...) Doordat de overheid het allemaal zo eerlijk wil doen zijn ze meer bezig met concurrenten voor mij te regelen, dan dat ze mij een zetje in de rug geven.” (Respondent 20, persoonlijke communicatie, 8 juli 2016).

5.5 Toegang tot netwerken

De vijfde hypothese luidde: ‘een bedrijf gaat een samenwerking aan met de overheid wanneer zij verwacht dat dit leidt tot toegang tot nieuwe netwerken.’

Uit de documentanalyse is naar voren gekomen dat in alle city deal teksten wordt genoemd dat de city deal bijdraagt aan het vergroten van het netwerk van de deelnemende partijen. Zo is in de city deal tekst van Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie genoemd dat ‘partijen elkaar opnieuw hebben gevonden’ en dat er nieuwe partijen in beeld komen (Staatscourant 2016, nr. 20581). Daarnaast staat in de city deal tekst van klimaatadaptatie dat ‘de steden, Waterschappen en het Rijk kunnen profiteren van elkaars (inter)nationale netwerken’ (Staatscourant 2016, nr. 21206).

Op basis van de antwoorden van de respondenten kan ook geconcludeerd worden dat een samenwerking binnen een city deal het netwerk vergroot. Alle respondenten bevestigen dat dit een logisch gevolg is van samenwerken: “Dat is zeker aan de hand. Dat is evident zo. Als ik ga samenwerken, dan ontwikkel ik nieuwe netwerken.” (Respondent 6, persoonlijke communicatie, 21 juni 2016). Een city deal is een aantrekkelijke samenwerkingsvorm om het netwerk te vergroten, omdat er veel verschillende mensen betrokken zijn vanuit diverse organisaties, die wel

allemaal met hetzelfde onderwerp bezig zijn. Zo krijgt een bedrijf op een relatief eenvoudige manier toegang tot de juiste mensen: “Kijk, je moet je ook realiseren.. Binnen ons werkveld, als ik iets met [onderwerp city deal] binnen een stad wil doen, dan moet ik een gesprek bij allerlei gemeentes aanknopen en dan moet ik gaan bellen en dan moet ik zorgen dat ik op gesprek mag en dat ik iets mag vertellen, dat ze uiteindelijk iets met mijn verhaal kunnen en dat ze uiteindelijk met iets van een opdracht komen. Als ik in een city deal mee doe, dan zit ik plotseling met vijf gemeentes aan tafel. (...) Dat gaat natuurlijk veel sneller in je netwerk. Je zit direct met de goede mensen aan tafel. (...) Het is veel makkelijker om via die kant, om daarbij aan te haken, dan wanneer ik op eigen initiatief een gemeente zou bellen en zou zeggen van, goh kunnen wij niet samen bedenken of we niet iets leuks op het gebied van [onderwerp city deal] kunnen gaan doen samen.” (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 15 juni 2016). Een respondent van een branchevereniging zegt ook dat het een relatief eenvoudige manier is om je netwerk te vergroten: “Dat is het moeilijkste wat er is, om buiten je eigen kaders je netwerk op te bouwen. En zo’n city deal is dan wel een heel mooie manier, want je zit dan wel bij de juiste mensen aan tafel. (...) Dan zit je toch net met een andere scope, maar dan toch wel rondom een bepaald thema. Je bent allemaal met hetzelfde bezig, maar net vanuit verschillende invalshoeken.” (Respondent 18, persoonlijke communicatie, 7 juli 2016).

Toch betekent dit niet dat de hypothese kan worden bevestigd. Zo zijn er slechts twee respondenten die aan hebben gegeven dat het vergroten van het netwerk een doel is van de samenwerking en dat het een motief is om aan een city deal deel te nemen. Door vijf respondenten is genoemd dat een bedrijf meerdere motieven kan hebben om aan een city deal deel te nemen en dat het vergroten van het netwerk daar één van is. Door de overige dertien respondenten is genoemd dat het vergroten van het netwerk niet een doel op zich is, maar dat het meer gezien moet worden als een mooie bijkomstigheid van de city deal. Het is dus niet het belangrijkste motief van bedrijven om in een city deal te stappen; als de city deal naast het vergroten van het netwerk verder niet veel oplevert, dan is het vergroten van het netwerk niet voldoende om de samenwerking aan te gaan: “Een netwerk is nooit een doel. Ten minste, bedrijven denken altijd in termen van een businessmodel. En een netwerk, daar kun je geen businessmodel op bouwen. Daar valt niet veel aan te verdienen.” (Respondent 2, persoonlijke communicatie, 16 juni 2016). “Nou, het is nooit een doel, maar het is wel een middel. (...) Je moet dat netwerk wat gaan verbreden, anders dan de *usual suspects*. Dat vraagt dus ook om meedoen in dit soort netwerken, anders dan je gewend bent. Daarvoor is het.. dan is het nog steeds geen doel, maar het is wel een middel om je innovaties beter te kunnen te laten landen. (...) En dat heeft dan wel een waarde, maar het kan nooit de enige reden zijn om erin te stappen.” (Respondent 18, persoonlijke communicatie, 7 juli 2016).

Op basis van de antwoorden die de respondenten gegeven hebben in de interviews, kan gesteld worden dat city deals inderdaad toegang geven tot nieuwe netwerken. Dertien respondenten geven echter aan dat het vergroten van het netwerk géén doel is van de city deal, maar dat het meer gezien moet worden als een ‘mooie bijkomstigheid’. Het vergroten van het netwerk is dus volgens de meerderheid van de respondenten geen motief voor bedrijven om aan een city deal deel te nemen. Dit betekent dat ook de vijfde hypothese noch kan worden bevestigd, noch kan worden weerlegd.

5.6 Toegang tot middelen

De zesde hypothese luidde: ‘een bedrijf gaat een samenwerking aan met de overheid wanneer zij verwacht dat dit leidt tot toegang tot middelen.’

In de documentanalyse is naar voren gekomen dat de deelnemende partijen bij alle city deals middelen beschikbaar stellen. Zo staat in de city deal tekst van Klimaatadaptatie over de financiering van de city deal: ‘Partijen leveren bijdragen in natura en in financiële middelen. De Partijen begroten gezamenlijk EUR 40.000,00 voor fase 1 en spannen zich in om circa EURO 400.000,00 in te zetten voor de uitvoering van fase 2 (2016/2017).’ (Staatscourant 2016, nr. 21206). In de city deal Warm Welkom voor Talent staat over het beschikbaar stellen van middelen het volgende gemeld: ‘Amsterdam en EZ spannen zich in om een gelijke hoeveelheid middelen beschikbaar te stellen conform de daarvoor geldende Europese en nationale wet- en regelgeving voor de kosten van de *customer journey* analyse tot een maximum van elk € 15.000,-’. (...) ‘Amsterdam en EZ spannen zich in om een gelijke hoeveelheid middelen beschikbaar te stellen conform de daarvoor geldende Europese en nationale wet- en regelgeving, voor de kosten van eventuele externe ondersteuning ten behoeve van de uitvoering van deze City Deal, bijvoorbeeld bij het formuleren van verbetervoorstellen, tot een maximum van elk € 10.000,-.’ (City deal tekst Warm Welkom voor Talent, p. 5).

Ondanks dat bij het ondertekenen van de city deals is afgesproken dat er middelen beschikbaar worden gesteld, geeft een meerderheid van de respondenten aan dat zij het gevoel hebben dat een city deal hen geen toegang geeft tot middelen. Dertien van de twintig respondenten zijn namelijk heel helder; een city deal geeft een bedrijf géén toegang tot nieuwe middelen: “Nou, dat mechanisme hebben wij in de city deal nog niet kunnen ontdekken. (...) Het is een vehikel is zonder middelen.” (Respondent 12, persoonlijke communicatie, 30 juni 2016). Dit is volgens de helft van de respondenten nadelig voor het tot stand komen van de city deal. Geld zou volgens deze respondenten nodig zijn bij wijzen van ‘smeerolie’; “Ja, ik vind dat een gemiste kans. (...) Je hebt nu best veel van dit soort dingen, je hebt de green deals, je hebt de city deals. Dan wordt er iets opgetuigd en dan zitten er geen middelen. Ja, dan is een hele lange tijd.. Zijn het heel moeizame

gesprekken. Per saldo kost het nog meer. dan denk ik, zet er nou gewoon wat geld achter.” (Respondent 12, persoonlijke communicatie, 30 juni 2016). De andere helft van de respondenten bevestigt dat zij vinden dat zij inderdaad geen toegang krijgen tot nieuwe middelen, maar zij zien dit niet als een groot probleem: “Nee, dat er geen geld aan vast zit... eigenlijk is dat heel logisch. Er gaat niemand met de overheid samenwerken vanuit het idee, dan krijg ik straks een zak met geld.” (Respondent 2, persoonlijke communicatie, 16 juni 2016). “Nou, het gaat om van, wat wil je nou met die city deal doen. Wat is je ambitie met die city deal. Voor sommige dingen heb je geen geld nodig, of nauwelijks geld. (...) Want in eerste instantie is de drijfveer niet van, een zak met geld. In eerste instantie is het meer van, ik zie kansen om te ondernemen en om iets te maken of om iets te veranderen of een dienst te leveren, die interessant is.” (Respondent 19, persoonlijke communicatie, 7 juli 2016).

Ondanks dat in de city deal teksten is vastgelegd hoeveel middelen er beschikbaar worden gesteld, kan geconcludeerd worden dat de meerderheid van de respondenten denkt dat een city deal hen géén toegang geeft tot middelen en dat dit dus ook geen motief is voor bedrijven om deel te nemen aan een city deal. Dit betekent dat de vijfde hypothese noch kan worden bevestigd, noch kan worden weerlegd. Het is onduidelijk of het gebrek aan middelen een motief is voor bedrijf om níét in de city deal te stappen; de helft van de respondenten vindt het namelijk een nadeel, terwijl de andere helft van de respondenten het logisch vindt dat er geen middelen beschikbaar zijn.

5.7 Persoonlijke ambitie en gedrevenheid van de bestuurder

De zevende hypothese luidde: ‘een bedrijf gaat een samenwerking met de overheid aan wanneer het de ambitie van de bestuurder is om dit te doen’.

Op basis van de interviews kan geconcludeerd worden dat de persoonlijke ambitie en gedrevenheid van een bestuurder inderdaad van groot belang is voor de totstandkoming van een samenwerking tussen een bedrijf en de overheid; als een directeur van een bedrijf niet overtuigd is van de samenwerking zal hij zijn medewerkers immers geen toestemming geven om daar tijd aan te besteden. Daarom kan de zevende hypothese op basis van de uitkomsten van de interviews worden bevestigd. Een respondent noemt: “Ik denk dat dat heel belangrijk is. Het is heel fijn als een directeur ook het gevoel heeft dat het daarbij past, waardoor er draagvlak en commitment is en daarmee je ook ondersteund voelt om dat te doen.” (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 15 juni 2016). “Ja, ik ben afhankelijk van een directeur die het nut ervan inziet, want uiteindelijk moet het natuurlijk ook op directieniveau gedragen worden.” (Respondent 3, persoonlijke communicatie, 16 juni 2016).

Ondanks dat de respondenten bevestigen dat de persoonlijke ambitie en gedrevenheid van een bestuurder van groot belang is voor de totstandkoming van een samenwerking tussen een bedrijf

en de overheid, noemen de respondenten (deels) andere argumenten dan die genoemd zijn in het theoretisch kader. Daar is beschreven dat die ambitie en gedrevenheid met name te maken heeft met macht, autonomie, een prestatie willen leveren, vertrouwen, persoonlijke klik, gezien willen worden en (persoonlijke) reputatie. De respondenten noemden twee ambities, die vaak samenkomen in een city deal. Ten eerste werd vaak genoemd dat het belangrijk is dat een bestuurder het gevoel heeft dat de samenwerking iets oplevert voor het bedrijf en dat het bedrijf er uiteindelijk dus beter van wordt: “Je kan natuurlijk nooit van tevoren zeggen, voordat je met een samenwerking begint, of het iets op gaat leveren. Maar je moet wel het gevoel hebben dat het ergens toe leidt.” (Respondent 17, persoonlijke communicatie, 5 juli 2016). Een medewerker van een branchevereniging zegt hierover het volgende: “Ze zullen het uiteindelijk altijd doen met het oog op, wat brengt het uiteindelijk qua business op. (...) Om de vraag te kunnen beantwoorden van, wat is de drijfveer van de ondernemer, dan moet je de vraag beantwoorden van, wat is zijn businessmodel?” (Respondent 18, persoonlijke communicatie, 7 juli 2016). Een andere respondent van een branchevereniging bevestigt dit: “Bedrijven zijn toch vooral vanuit het ondernemerschap gedreven. Er zijn natuurlijk ook nogal wat bedrijven die ook MVO achtige zaken doen, maar de hoofd business is de onderneming en de continuïteit van het bedrijf. Dus iedere minuut die ik ergens aan besteed die weinig oplevert, zo van, wat zit ik hier eigenlijk te doen, hè, dat is zonde van de tijd.” (Respondent 19, persoonlijke communicatie, 7 juli 2016). Een ondernemer van een bedrijf dat niet bij een city deal betrokken is, noemt ook een dergelijk argument: “Kijk, een ondernemer is natuurlijk altijd gebaad bij continuïteit. En continuïteit creëer je door omzet. Dus daarin ben je als ondernemer altijd omzet gedreven. Je wilt er altijd, op de een of andere manier, werk uit halen. Dat hoeft niet direct werk te zijn, want dat kan ook indirect werk zijn. Of het kan ook zijn dat je jezelf in de picture zet voor andere werkzaamheden. Of om jezelf te profileren. (...) En linksom of rechtsom gaat zich dat een keer vertalen in winst, of in omzet of in opdrachten.” (Respondent 17, persoonlijke communicatie, 5 juli 2016).

Ten tweede is genoemd dat de persoonlijke ambitie van de bestuurder niet alleen te maken met de meerwaarde van de samenwerking voor het bedrijf zelf, maar dat het er ook om dat de bestuurder het belang inziet van het thema, los van wat de city deal het bedrijf zelf kan opleveren. Als het alleen zou gaan om het creëren van winst, is een city deal geen geschikte methode om dit te doen. Daarom moet een bestuurder ook overtuigd zijn van de maatschappelijke meerwaarde. Zo noemt een ondernemer die niet betrokken is bij een city deal het volgende: “Wat voor mij wel speelt is een relevant maatschappelijke bijdrage leveren. (...) Dat je de mogelijkheid creëert om te werken aan iets wat overmorgen belangrijk wordt. (...) Als ik iets doe, als ik een nieuw idee bedenkt, dan denkt de helft van de mensen dat ik dat doe omdat ik met winst bezig ben. En dat maakt het heel lastig en dat is ook heel vervelend. Terwijl mijn intrinsieke motivatie is dat ik een mooier Nederland wil maken. Daar wil ik een bijdrage aan leveren.” (Respondent 6, 21 juni 2016).

Een ondernemer die niet bij een city deal betrokken is, noemt eenzelfde soort persoonlijke overtuiging: “We willen toch een beetje een betere wereld maken, of zo. Dat is dan wel heel zacht of soft misschien, maar in wezen komt het daar vandaan.” (Respondent 7, persoonlijke communicatie, 23 juni 2016). Een respondent uit de categorie van experts ziet deze instelling bij meer bedrijven; “Ik vind dat we, gelukkig, in Nederland ook redelijk maatschappelijk verantwoordelijke bedrijvigheid hebben. (...) Zo van, we zijn ook onderdeel van de maatschappij, dus daar moeten ook wel een steentje bijdragen.” (Respondent 5, persoonlijke communicatie, 21 juni 2016).

5.8 Eigenschappen en kwaliteiten van de *boundary spanner*

De achtste en laatste hypothese luidde: ‘een bedrijf gaat een samenwerking met de overheid aan wanneer de persoon die verantwoordelijk is voor het contact tussen het bedrijf en de overheid zich gedraagt als een *boundary spanner*’.

Uit de interviews is gebleken dat de eigenschappen en kwaliteiten van de *boundary spanner* zoals beschreven in de literatuur, óók genoemd worden door alle respondenten. Daarmee kan de achtste hypothese worden bevestigd. De persoon die vanuit het bedrijf in een city deal samenwerkt moet over bepaalde eigenschappen beschikken en daarom is niet iedereen in staat om deze rol te vervullen: “Als ik iemand die heel erg vanuit de projecten gewend is om te werken en heel erg vanuit de inhoud werkt en daar ook direct zeg maar resultaat wil zien op korte termijn, met opdrachten waar geld tegenover staat en zo.. Dat soort mensen zijn niet in staat om met dit soort processen mee te lopen. Want je moet wel een beetje in staat zijn om de wat meer naar de middellange termijn te kijken, naar wat de middellange termijn je kan brengen.” (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 15 juni 2016). Een van de respondenten gaf aan dat hij moeite had om de rol van de *boundary spanner* aan te nemen: “Ik zat op een gegeven moment bij zo’n sessie waarin vijftien ambtenaren zaten en ik werd daar gillend gek. Dat detailwerk en het organiseren van alle dingen die fout kunnen gaan... Het in kaart brengen van alle risico’s en dat soort dingen. Daar werd ik gillend gek van. (...) Dat procesmatige, daar snapte ik geen worst van. Ik ben gewend, als ik met iemand zaken doe... Dan zeg ik gewoon van, dat doe jij, dat doe ik. Dan maken we een rekensommetje en als daar aan beide kanten onder aan de streep een plusje staat, dan betekent het dat we moeten samenwerken, want anders zijn we gek. En zo ligt dat bij de politiek, zal ik maar zeggen, niet. Daar speelden allerlei dingen die, in mijn ogen, op dat moment nog niet eens logisch waren, een rol. Maar vanuit dat procesmatige denken was dat wel relevant. (...) Ik heb er heel lang over nagedacht van, wat is dat nou, maar dat is dat procesmatige. Een overheid is gewend om iets te doen wat over vijf jaar misschien een verandering teweegbrengt. En die zijn gewend om in zo’n, wat ik dan een heel stroperig parcours vind, stapjes te zetten en personen te beïnvloeden, die weer andere personen beïnvloeden, waardoor langzaamaan dat knikkerbaantje zonder hindernissen

loopt. Dat is een tak van sport die je als ondernemer helemaal niet begrijpt, in ieder geval ik niet. Als je veel met overheden werkt, dan zal je dat wel leren, maar gewoon een productontwikkelaar of iemand die technologie maakt, die snapt dat gewoon niet. En als je dat niet snapt, dan is het heel lastig om de die samenwerking op gang te krijgen” (Respondent 20, persoonlijke communicatie, 8 juli 2016). Het is dus voor de totstandkoming van een samenwerking noodzakelijk dat de personen die vanuit de organisatie het contact onderhouden met andere organisaties in het netwerk zich gedraagt als een *boundary spanner*.

De *boundary spanner* moet een open persoonlijkheid hebben, empathisch zijn, zich kunnen verplaatsen in de ander, open staan voor creatieve en innovatieve manieren van werken: “Dat zijn open mensen, dat zijn extroverte mensen, die gemakkelijk contacten leggen, die netwerken.” (Respondent 14, persoonlijke communicatie, 1 juli 2016). “Ik heb bij die city deals, dat ik dacht van, goh dit is een andere manier van werken en met elkaar overleggen dan ik gewend was. Dus ik denk wel dat je open moet staan voor die nieuwe samenwerkingsvormen” (Respondent 1, persoonlijke communicatie, 15 juni 2016).

5.9 Samenvatting

In dit hoofdstuk is beschreven dat de ‘harde’ rationele motieven om samen te werken, zoals beschreven door Contractor en Lorange (1988) niet de belangrijkste motieven zijn voor bedrijven om een samenwerking aan te gaan; van de vijf rationele motieven om samen te werken is er in dit onderzoek slechts één bevestigd. De meer ‘irrationele’ motieven, die te maken hebben met de persoonlijke ambitie en gedrevenheid van bestuurders en eigenschappen en kwaliteiten van individuen bleken op basis van dit onderzoek een grotere rol te spelen bij de totstandkoming van een samenwerking. Daarnaast heeft dit onderzoek aangetoond dat de verschillen tussen de overheid en het bedrijfsleven geen barrière vormen voor een samenwerking. Ondanks dat een samenwerking met de overheid voor bedrijven niet altijd eenvoudig is, zien bedrijven wel in dat samenwerking in sommige gevallen de enige manier is om opgaven aan te pakken. Bedrijven zijn bereid om deze opgaven, in gezamenlijkheid met de overheid, aan te pakken, ondanks dat dit hen tijd en moeite kost en zij hier niet (direct) iets voor terugkrijgen.

In onderstaand overzicht zijn deze uitkomsten schematisch weergegeven.

	Interviews			Conclusie
	Aantal afgenomen interviews: 20			
	Bevestigd	Weerlegd	Noch bevestigd, noch weerlegd	
Hypothese 1 Verschillen tussen overheid en bedrijfsleven	1	19		Weerlegd
Hypothese 2 Vergroten van kennis	17	2	1	Bevestigd
Hypothese 3 Invloed op wet- en regelgeving	10	10		Noch bevestigd, noch weerlegd
Hypothese 4 Versterken van concurrentiepositie	14	6		Noch bevestigd, noch weerlegd
Hypothese 5 Toegang tot netwerk	7	13		Noch bevestigd, noch weerlegd
Hypothese 6 Toegang tot middelen	7	13		Noch bevestigd, noch weerlegd
Hypothese 7 Ambitie en gedrevenheid van bestuurder	20			Bevestigd
Hypothese 8 Eigenschappen/kwaliteiten van <i>boundary spanner</i>	20			Bevestigd

Tabel 5.1. Samenvatting van resultaten

Wat opvallend is, is dat voor vijf van de acht hypothesen een andere uitkomst is gevonden dan aan de hand van de theorie werd verwacht. Een verklaring hiervoor kan gevonden worden in het doel van de city deals. Zoals in het beleidskader is beschreven, zijn de city deals van Agenda Stad een ‘partnerschap-vorm’ van PPS. De samenwerking tussen de uiteenlopende partners ontstaat daar waar belangen overlappen en doelen samenkomen. Alle partners van de city deal hebben als belangrijkste doel om het desbetreffende maatschappelijke probleem aan te pakken en dat lijkt dan ook het belangrijkste motief van bedrijven om deel te nemen aan de city deal.

Dit verklaart waarom de rationele motieven (op het vergroten van kennis na) niet bevestigd worden: bedrijven nemen deel aan een city deal omdat ze, in eerste instantie, gedreven zijn om mee te helpen aan het oplossen van het maatschappelijke probleem. Alle motieven voor samenwerking die voortkomen uit eigenbelang van het bedrijf staan daarmee op de tweede plaats. Het kan hooguit gezien worden als ‘een mooie bijkomstigheid’ als de city deal dan ook iets oplevert voor het bedrijf zelf, maar dat lijkt niet het belangrijkste doel. Het tevens logisch te verklaren dat het vergroten van kennis wel genoemd wordt als motief om deel te nemen aan de city deal. Het

vergroten van kennis is immers een middel om het doel – het vinden van een oplossing voor het maatschappelijke probleem – te bereiken.

Dit verklaart tevens waarom de verschillen tussen de overheid en de bedrijven geen barrière vormen voor de totstandkoming van de samenwerking: de bedrijven willen dat het probleem wordt aangepakt en daarvoor hebben zij de overheid nodig. De verschillen tussen de overheid en het bedrijfsleven – die er inderdaad zijn en die ook lastig kunnen zijn voor de totstandkoming van een samenwerking – nemen zij voor lief.

6. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de conclusies beschreven en wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek.

Dit onderzoek is gestart met het beschrijven van Agenda Stad en de city deals. Zoals is gebleken, is Agenda Stad een programma vanuit de Rijksoverheid, dat als doelstelling heeft om de groei, innovatie en leefbaarheid van de Nederlandse stedelijke regio's te versterken. Om deze doelstelling te behalen worden zogenaamde city deals gesloten. Dit zijn samenwerkingsverbanden tussen overheden, bedrijven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties, waarmee in gezamenlijkheid complexe stedelijke transitie- en transformatieopgaven worden aangepakt. De samenwerking tussen overheden en bedrijven in zo'n city deal sluit nauw aan bij de 'partnerschap-vorm' van PPS, wat inhoudt dat zowel publieke als private partijen betrokken zijn bij het specificeren van het probleem en het zoeken naar een oplossing. Het doel van een dergelijke samenwerking is het vinden van innovatieve oplossingen en het verhogen van de kwaliteit van beleid (Klijn & Van Twist, 2007).

Vervolgens zijn op basis van verschillende theoretische inzichten voorspellingen gedaan over de motieven van bedrijven om samen te werken met de overheid. Zo is voorspeld dat de verschillen tussen bedrijven en overheidsorganisaties – die te maken hebben met de externe omgeving, de interne organisatiestructuur en de doelen en waarden die worden nagestreefd – een barrière vormen voor de totstandkoming van een samenwerking en daarom een motief zijn voor bedrijven om *niet* met de overheid samen te werken (Jacobs, 1992; Smit & Van Thiel, 2002; Reynaers, 2013). Daarnaast is op basis van literatuur van Contractor en Lorange (1988) voorspeld dat het vergroten van kennis, het beïnvloeden van wet- en regelgeving, het verkrijgen van een sterkere positie ten opzichte van concurrenten en het verkrijgen van toegang tot nieuwe netwerken en/of middelen rationale motieven van bedrijven zijn om samen te werken met de overheid. Tot slot is op basis van literatuur van Kaats en Opheij (2014) en Williams (2002) voorspeld dat de persoonlijke ambitie en gedrevenheid van de bestuurder van het bedrijf en de eigenschappen en kwaliteiten van de *boundary spanner* van invloed zijn op de motieven van bedrijven om een samenwerking met de overheid aan te gaan. Deze voorspellingen hebben geleid tot acht hypothesen.

De hypothesen zijn door middel van twintig interviews getoetst in de empirie. Op basis van de verzamelde data kan geconcludeerd worden dat de hypothese betreffende de verschillen tussen publieke en private organisaties moet worden weerlegd, wat betekent dat de verschillen tussen overheden en bedrijven géén motief zijn voor bedrijven om *niet* met de overheid samen te werken.

Bedrijven vinden de overheidsorganisaties een interessante samenwerkingspartner, juist omdat het de overheid is en daarom accepteren zij dat verschillen tussen de twee type organisaties mogelijk voor vertraging of belemmering kunnen zorgen. Daarnaast kan de hypothese betreffende het vergroten van kennis worden bevestigd en daarmee kan geconcludeerd worden dat het vergroten van kennis een motief is voor bedrijven om met de overheid samen te werken. Het gaat hierbij niet zozeer om inhoudelijke kennis over het desbetreffende onderwerp, maar eerder om kennis over regels, procedures en werkwijzen binnen de overheid. Ook de hypothese betreffende de persoonlijke ambitie en gedrevenheid van de bestuurder is bevestigd. De bestuurder van een bedrijf moet er van overtuigd zijn dat de city deal iets oplevert voor het bedrijf zelf en/of dat de city deal *in het algemeen* iets oplevert. Tot slot is ook de hypothese betreffende de *boundary spanner* bevestigd, wat betekent dat de eigenschappen en kwaliteiten van de *boundary spanner* van invloed zijn op de motieven van bedrijven om een samenwerking aan te gaan met de overheid.

Wat verder geconcludeerd kan worden is dat deelname aan een city deal het netwerk van bedrijven vergroot, maar dat geen motief is van bedrijven om deel te nemen aan een city deal. Bedrijven zien dit eerder zien als een 'mooie bijkomstigheid' en niet als een doel op zich. Daarnaast geeft een city deal een bedrijf géén toegang geeft tot middelen. Het gebrek aan middelen is echter geen motief is om *niet* deel te nemen aan een city deal. Beide hypothesen zijn daarom noch bevestigd, noch weerlegd. Ook de hypothesen betreffende het beïnvloeden van wet- en regelgeving en het versterken van de positie ten opzichte van concurrenten zijn noch bevestigd noch weerlegd, omdat de verzamelde data over deze punten te verdeeld was.

Wat opvallend is, is dat voor vijf van de acht hypothesen een andere uitkomst is gevonden dan aan de hand van de theorie werd verwacht. Dit kan verklaard worden door de doelstelling van de city deals. Het doel van een city deal is om een maatschappelijke probleem op te lossen en dat is dan ook het belangrijkste motief van bedrijven om deel te nemen. Bedrijven nemen deel aan een city deal omdat ze, in eerste instantie, gedreven zijn om mee te helpen aan het oplossen van het maatschappelijke probleem. Andere motieven voor samenwerking, die bijvoorbeeld te maken hebben met het eigenbelang van een bedrijf, lijken hier ondergeschikt aan te zijn.

Dit gezegd hebbende kan antwoord gegeven worden op de hoofdvraag van het onderzoek. Deze luidde: 'Wat zijn de motieven van bedrijven om samen te werken met de overheid binnen de city deals van Agenda Stad?'. De belangrijkste motieven van bedrijven om samen te werken met de overheid zijn het vergroten van kennis, de persoonlijke ambitie en overtuiging van de bestuurder en de eigenschappen en kwaliteiten van de *boundary spanner*. De verschillen de overheid en bedrijven zijn geen motief om *niet* met de overheid samen te werken.

7. Discussie

Dit laatste hoofdstuk biedt de gelegenheid om in te gaan op de betekenis van de resultaten voor de theorie en praktijk. Tevens wordt in dit hoofdstuk gereflecteerd op de gebruikte theorie en methode en worden de mogelijkheden voor eventueel vervolgonderzoek beschreven.

Reflectie op theorie en methoden

Een eerste punt van reflectie betreft de keuze voor de onafhankelijke variabelen die meegenomen zijn in dit onderzoek. In het theoretisch kader is beschreven dat het niet waarschijnlijk is dat alle motieven die Contractor en Lorange (1988) benoemen in hun literatuur terug komen in de praktijk van Agenda Stad. Daarom is beargumenteerd welke motieven niet mee genomen zijn in dit onderzoek. Het behalen van schaalvoordelen was daar één van. Het bereiken van schaalvoordelen is door Contractor en Lorange (1988) beschreven als het verhogen van de productie, zodat investeringskosten over een grotere eenheid verdeeld kunnen worden en dus een lagere kostprijs gerealiseerd kan worden. Aangezien Agenda Stad geen producten produceert en het daardoor niet aannemelijk is dat bedrijven, door deel te nemen aan een city deal, een hogere productie kunnen draaien en daarmee een lagere kostprijs kunnen realiseren, leek het een logische keuze om het bereiken van schaalvoordelen niet mee te nemen in het onderzoek. Gedurende het onderzoek kwam echter naar voren dat Agenda Stad streeft naar het organiseren van agglomeratiekracht door de verbinding te leggen met andere steden en/of andere regio's. Daardoor zou gesteld kunnen worden dat er gestreefd wordt naar het bereiken van schaalvoordelen, in die zin dat Agenda Stad probeert om het effect van de city deal zo groot mogelijk te laten zijn. Op het moment dat dit ontdekt werd waren alle interviews al afgenomen, waardoor het niet meer mogelijk was om deze variabele mee te nemen. Ondanks dat de schaalvoordelen die Agenda Stad nastreeft niet één op één overeenkomen met de beschrijving van Contractor en Lorange (1988), zou het bij nader inzien toch beter zijn om deze variabele wel mee te nemen in het onderzoek. Daarom wordt aangeraden om bij een eventueel vervolgonderzoek het bereiken van schaalvoordelen als motief van bedrijven om samen te werken met de overheid mee te nemen.

Een tweede punt van reflectie betreft de interactie tussen de verschillende hypothesen. In dit onderzoek zijn acht hypothesen opgesteld die voorspellingen doen over de motieven van bedrijven om samen te werken met de overheid. In dit onderzoek is niet gekeken naar de interactie tussen deze verschillende hypothesen. Voor bepaalde hypothesen is het, achteraf gezien, wel aannemelijk dat er een interactie zou kunnen plaatsvinden. Bij eventueel vervolgonderzoek zou hier dus meer aandacht aan besteed kunnen worden.

Wat betreft de gehanteerde methoden zijn er ook een aantal punten ter reflectie te noemen. Het eerste punt betreft de selectie van de onderzoekseenheden. Om te voorkomen dat dit onderzoek alleen het verhaal zou vertellen van bedrijven die positief staan tegenover een samenwerking binnen een city deal, is geprobeerd om ook een kritischer geluid op te zoeken. Na een navraag bij collega's van Agenda Stad bleek dat er geen bedrijven zijn geweest die een samenwerking binnen een city deal hebben afgeslagen of waarmee een samenwerking is stukgelopen. Daarom is er voor gekozen om bedrijven te selecteren die niet bij een city deal betrokken zijn. Nadat de interviews waren afgenomen, bleek echter dat deze bedrijven niet representatief zijn. Deze bedrijven zijn niet betrokken bij city deals, maar wel bij allerlei soortgelijke samenwerkingsverbanden. Daarom stonden deze bedrijven, net zoals de bedrijven die wél betrokken zijn bij een city deal, óók positief tegenover een samenwerking met de overheid staan. Het is daarom niet gelukt om het kritische geluid op te zoeken en te achterhalen wat de motieven zijn van bedrijven om *niet* samen te werken binnen de city deals. Om bij eventueel vervolgonderzoek ook bedrijven te spreken die minder positief tegenover een samenwerking met de overheid staan, zou vooraf beter geïnventariseerd moeten worden in hoe verre het bedrijf ervaring heeft met samenwerking met de overheid en hoe dit bedrijf daar tegenover staat.

Daarnaast behoeft de caseselectie ook de nodige reflectie. In dit onderzoek worden alleen de city deals bestudeerd. Het is daarom moeilijk om te bepalen of de motieven voor samenwerking met de overheid die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen, ook opgaan voor een samenwerking binnen een andere samenwerkingsconstructie. Bij eventueel vervolgonderzoek zouden daarom ook andere samenwerkingsverbanden bestudeerd moeten worden, om vast te kunnen stellen wat de invloed van de aard van de samenwerking is op de motieven van bedrijven om er aan deel te nemen. Daarvoor zouden soortgelijke partnerschappen bestudeerd kunnen worden, maar ook publiek-private samenwerkingen in de 'contract-vorm'. Op die manier kan namelijk bekeken worden of de motieven van bedrijven om samen te werken met de overheid anders zijn wanneer het niet gaat om het aanpakken van een maatschappelijk probleem.

Het laatste punt van reflectie is positief van aard. Tijdens het afnemen van de interviews is namelijk geconstateerd dat het zogenoemde saturatiepunt is bereikt. Dit betekent dat, nadat ongeveer driekwart van de interviews waren afgenomen, nauwelijks nieuwe informatie meer verkregen is over de voor dit onderzoek relevante onderwerpen, wat aangeeft dat er voldoende interviews zijn afgenomen. Daarnaast zijn alle interviews afgesloten met de vraag of respondenten nog aanvullingen hadden op het interview en of er nog andere motieven een rol hadden gespeeld bij het al dan niet aangaan van een samenwerking met de overheid, die niet in het interview ter sprake zijn gekomen. Alle respondenten gaven aan geen opmerkingen of

aanvullingen te hebben. Hoewel het niet met zekerheid te zeggen is, is dit wel een indicatie dat de gebruikte theorie volledig is.

Betekenis van de resultaten voor theorie en praktijk

De resultaten van dit onderzoek kunnen in een breder kader geplaatst worden. Zo sluiten de doelen en werkwijze van Agenda Stad aan bij de theorie over New Public Governance. Dit is een Bestuurskundige sturingsfilosofie die haar oorsprong vindt in de netwerktheorie en die er, kort gezegd, van uit gaat dat samenwerking leidt tot beter bestuur en beleid (Hajer, Tatenhove, Laurent 2004). Dit onderzoek toont aan dat deze Bestuurskundige theorie niet alleen betrekking heeft op de werkwijze binnen de publieke sector, maar op de werkwijze van veel bedrijven. Dit onderzoek toont aan dat bedrijven niet alleen handelen vanuit *efficiency* overwegingen, maar dat zij ook hun rol zien weggelegd in het aanpakken van maatschappelijke opgaven. Ook heeft dit onderzoek aangetoond dat de verschillen tussen de overheid en het bedrijfsleven geen barrière vormen voor een samenwerking. Ondanks dat het voor bedrijven niet altijd eenvoudig is om samen te werken met de overheid, zien ook bedrijven in dat samenwerking de enige manier is om complexe, maatschappelijke opgaven die de grenzen van organisaties overstijgen, aan te pakken. Bedrijven zijn bereid om deze opgaven, in gezamenlijkheid met de overheid, aan te pakken, ondanks dat dit hen tijd en moeite kost en zij hier niet (direct) iets voor terug krijgen. Dat laat zien dat de manier waarop er vanuit de Bestuurskunde wordt gedacht over samenwerking niet alleen betrekking heeft op private organisaties, maar dat deze visie breder gedragen wordt.

Daarnaast heeft dit onderzoek een bijdrage geleverd aan het vergroten van de kennis over PPS, ondanks dat dit een veelvuldig bestudeerd onderwerp is en er al veel bekend is hierover. Dit onderzoek heeft aangetoond dat PPS vanuit private partijen onderbelicht is gebleven, omdat het voorheen voornamelijk vanuit het perspectief van publieke organisaties bestudeerd is. Tevens heeft dit onderzoek laten zien dat bedrijven, ondanks de verschillen tussen publieke en private organisaties, positief staan ten opzichte van een samenwerking met de overheid. Dit onderzoek toont daarnaast aan dat de motieven van bedrijven om *in het algemeen* samen te werken niet één op één opgaan voor de motieven om samen te werken met de overheid en dat betekent dat de overheid een “speciale” samenwerkingspartner blijft. Dit onderzoek bevestigt ook dat PPS een begrip is met vele varianten en verschijningsvormen. Met dit onderzoek is aangetoond dat een goede omschrijving van de vorm van PPS noodzakelijk is.

Dit onderzoek geeft geen *best practices* voor hoe overheden bedrijven kunnen betrekken in nieuwe of bestaande samenwerkingen, maar het biedt Agenda Stad – en eventueel andere overheidsorganisaties – wel inzicht in wat bedrijven al dan niet drijft om met hen samen te werken. Het onderzoek laat zien dat een voorwaarde voor samenwerking is dat de samenwerking

ergens toe moet bijdragen. Daarvoor is het van belang dat helder is wat de samenwerking precies inhoudt en wat deze gaat bewerkstellingen. Een aanbeveling voor Agenda Stad is dan ook dat zij, wanneer zij bedrijven bereid willen krijgen om deel te nemen aan een city deal, scherp hebben waar de city deal over gaat en wat het doel er van is. Zolang het niet duidelijk is wat het doel van een samenwerking is en hoe dit doel bereikt moet worden, is zo'n samenwerking voor bedrijven al snel te vaag. Deze vaagheid kan een negatief effect hebben op de bereidheid van bedrijven om deel te nemen aan de samenwerking. Daarnaast bewijst dit onderzoek dat een samenwerking valt of staat met de juiste personen. Het is voor Agenda Stad van groot belang dat zij de juiste personen vinden binnen de bedrijven die zij willen betrekken bij een city deal. Wanneer een samenwerking niet van de grond komt, zou nagegaan kunnen worden in hoeverre de contactpersonen zich gedragen als een *boundary spanner*. Ten slotte laat dit onderzoek zien dat de visie van Agenda Stad breed gedragen wordt; niet alleen overheden, maar ook bedrijven zijn er van overtuigd dat je, hoewel je alleen soms sneller gaat, je verder komt door sámen te gaan.

Literatuur

Agenda Stad. (n.d.). *Over Agenda Stad*. Vinddatum 14 maart 2016, op <http://agendastad.nl/over-agenda-stad/>.

Akertech. (n.d.). *Missie en visie*. Vinddatum 8 juni 2016, op: <http://www.akertech.nl/organisatie/missie-en-visie/>.

Algemene Rekenkamer. (2002). *Nieuwe financiële instrumenten in publiek-private samenwerking*. Vinddatum 1 april 2016, op http://www.rekenkamer.nl/Publicaties/Onderzoeksrapporten/Introducties/2002/07/Nieuwe_financi%C3%A8le_instrumenten_in_publiekprivate_samenwerking.

Alliander. (n.d.). *Over Alliander*. Vinddatum 8 juni 2016, op <https://www.alliander.com/nl/over-alliander>.

APPM. (n.d.). *Over APPM*. Vinddatum 8 juni 2016, op <http://www.appm.nl/over-appm/>.

Beer, P. de. (2006). Perspectieven voor de laagopgeleiden. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 22(3), 218-233.

De Twee Snoeken. (n.d.). *Over WoonConnect*. Vinddatum 8 juni 2016, op <http://www.woonconnect.nl/>.

Bleijenbergh, I. (2013). *Kwalitatief onderzoek in organisaties*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Boeije, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Boonstra, J. (2007). *Ondernemen in allianties en netwerken. Een multidisciplinair perspectief*. Deventer: Kluwer.

Bouwend Nederland. (n.d.). *Organisatie*. Vinddatum 8 juni 2016, op <http://www.bouwendnederland.nl/organisatie>.

Bozeman, B. (1987). *All organizations are public*. London: Jossey-Bass.

Boyne, G.A. (2002). Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122.

BPD (n.d.). *Missie en Visie*. Vinddatum 8 juni 2016, op <http://www.bpd.nl/over-bpd/missie-visie>.

Bremekamp, R., Kaats, E., Opheij, W., Vermeulen, I. (2010). Succesvol samenwerken; een kompas en aanbevelingen voor betekenisvolle interactie. *Holland/Belgium Management Review*, 130, 8-15.

Brockhoff, K. (1992). R&D Cooperation between Firms – a perceived transaction cost perspective. *Management Science*, 38 (4), 514-524.

Contractor, F.J., Lorange, P. (1988). Why should firms cooperate? The Strategy and Economic Basis for Cooperative Ventures. In: *Cooperative Strategies and Alliances in International Business. Joint Ventures and Technology Partnership*. Lexington: Lexington Books.

Davis, G.F., Cobb, J.A. (2009). Resource Dependence Theory: Past and Future. *Research in the Sociology of Organizations*, 28 (1), 21-42.

Deltametropool (n.d.). *Over de vereniging*. Vinddatum 8 juni 2016, op: <http://www.deltametropool.nl/nl/vereniging>.

Denktank Agenda Stad. (2015). *Sterke stedelijke netwerken. Een langetermijnperspectief voor verbonden steden*. Den Haag: Agenda Stad.

Dittrich, K. (2002). *Strategische Allianties*. Erasmus Universiteit Rotterdam: Vraagbaak Inkoop & Verkoop.

Dyer, J.H., Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.

Ecoshape. (n.d.). *Over Ecoshape*. Vinddatum 8 juni 2016, op http://www.ecoshape.nl/nl_NL/about-ecoshape.html.

Gnyawali, D.R., Park, B.-J.R. (2009). Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Size Enterprises: A Multilevel Conceptual Model. *Journal of Small Business Management* 47(3), 308-330.

Hajer, M.A., Tatenhove, J.P.M., Laurent, C. (2004). *Nieuwe vormen van Governance. Een essay over nieuwe vormen van bestuur met een empirische uitwerking naar de domeinen van voedselveiligheid en gebiedsgerichtheid*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.

Heijmans. (n.d.). *Over Heijmans*. Vinddatum 8 juni 2016, op <http://www.heijmans.nl/nl/over-heijmans/>.

Hillman, A.J., Withers, M.C., Collins, B.J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427.

IOB Ingenieurs. (n.d.). *Wie wij zijn*. Vinddatum 8 juni 2016, op <http://www.iob.nl/nl/wie-zijn-wij/over-iob>.

IVBN. (n.d.). *IVBN: Vereniging van Institutionele beleggers in vastgoed, Nederland*. Vinddatum 8 juni 2016, op <http://www.ivbn.nl/algemeen-profiel>.

Jacobs, J. (1992). *Systems of survival: a dialogue on the moral foundations of commerce and politics*. New York: Random House.

Kaats, E., Opheij, W. (2014). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Wolters Kluwer.

Kets de Vries, M.F.R. (2001). *Leiderschap Ontraadseld*. Amsterdam: Academic Service.

Klijn, E.H. (2009). *Public-private partnerships in the Netherlands: Policy, Projects and Lessons*. Oxford: Blackwell Publishing.

Klijn, E.H., Teisman, G.R. (2000). *Managing Public-Private Partnerships: Influencing Processes and Institutional Context of Public-Private Partnerships*. O. van Heffen (Eds.) *Governance in Modern Society*, 329-348.

Klijn, E.H., Twist, M., van. (2007). *Publiek-private samenwerking in Nederland. Overzicht van theorie en praktijk*. J. Boonstra (Red.). Deventer: Uitgeverij Kluwer.

KPN. (n.d.). *Het Bedrijf KPN*. Vinddatum 8 juni 2016, op <http://corporate.kpn.com/het-bedrijf.htm>.

Krosse, P., Loorbach, D., Rotmans, J. (2012). *Rol van de overheid bij lange termijn maatschappelijke opgaven*. Erasmus Universiteit Rotterdam: Dutch Research Institute for Transition (DRIFT).

Limburg Economic Development. (n.d.). *Over LED*. Vinddatum 8 juni 2016, op <http://ledbrainport2020.nl/over-led.html>.

Mansfield, E., Schwartz, M., Wagner, S. (1981). Imitation costs and patents: an empirical study. *The Economic Journal*. 91 (364), 907-918.

Mayntz, R. (2003). *From government to governance: political steering in modern societies*. Würzburg: IOEW.

McQuaid, R.W. (2001). The theory of partnerships: why have partnerships? In S.P. Osborne (Eds.), *Public-private partnerships: theory and practice in international perspective*. Londen: Routledge.

MKB Nederland. (n.d.). *Over MKB-Nederland*. Vinddatum 8 juni 2016, op <https://www.mkb.nl/over-mkb-nederland>.

Montfort, C., van. (2008). *Besturen van het onbekende. Goed bestuur bij publiek-private arrangementen*. Den Haag: Uitgeverij Lemma.

Mundus Invest. (n.d.). *Over Mundus Invest*. Vinddatum 8 juni 2016, op <http://www.mundusinvest.nl/>.

Plasterk, R.H.A., Kamp, H.G.J., Schultz van Haegen, M.H., Mansveld, W.J. (2016). *Voortgang Agenda Stad*. Vinddatum 1 april 2016, op <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2015/06/26/kamerbrief-over-voortgang-agenda-stad>.

Rabobank. (n.d.). *Rabobank Rijk van Nijmegen*. Vinddatum 8 juni 2016, op <https://www.rabobank.nl/lokale-bank/rijk-van-nijmegen/organisatie/>.

Reynaers, A.M. (2013). Public Values in Public-Private Partnerships. *Public Administration Review*, 74(1), 41-50.

Rijksoverheid. (n.d.). *Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA)*. Vinddatum 8 juni 2015, op <https://www.rijksoverheid.nl/contact/contactgids/netherlands-foreign-investment-agency>.

Sakakibara, M. (1997). Evaluating government-sponsored R&D consortia in Japan: who benefits and how? *Research Policy*, 26, 447-473.

Sanders, M. (2014). Publiek-Private Samenwerking. Een reparatiestrategie voor falende ordeningsvormen. *Bestuurskunde*, 23(6), 69-77.

Sanders, M., Heldeweg, M.A. (2012). Publiek-private samenwerking: evenwichtskunst tussen juridisch-bestuurskundige waarden. *Bestuurswetenschappen*, 66(1), 36-56.

Smit, N., Thiel, van, S. (2002). De zakelijke overheid: publieke en bedrijfsmatige waarden in publiek-private samenwerking. *Bestuurskunde*, 11(6), 226-234.

Staatscourant. (2016). *City Deal Binnenstedelijk Bouwen en Transformatie*. Nr. 20581, 4 mei 2016

Staatscourant. (2016). *CITY DEAL Eurolab: Grensoverschrijdend werken, leren en ondernemen*. Nr. 20902, 26 april 2016.

Staatscourant. (2016). *City Deal Klimaatadaptatie*. Nr. 21206, 22 april 2016.

Stuurgroep Openbaar Bestuur. (2016). *Maak Verschil. Krachtig inspelen op regionaal-economische opgaven*. Den Haag: Stuurgroep Openbaar Bestuur.

Tauw. (n.d.). *Over Tauw*. Vinddatum 8 juni 2016, op <http://www.tauw.nl/over-tauw/>.

Thiel, S., van. (2013). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Veld, J., in 't. (2007). *Vormgeven aan publiek-private samenwerking. Bevindingen uit de praktijk*. J. Boonstra (Red.). Deventer: Uitgeverij Kluwer.

Vennix, J.A.M. (2010). *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek*. Londen: Pearson.

VNO-NCW. (n.d.). *We we zijn*. Vinddatum 8 juni 2016, op <https://www.vno-ncw.nl/over-vno-ncw/wat-doet-vno-ncw>.

Williams, P. (2002). The Competent Boundary Spanner. *Public Administration*, 80 (1), 103-124.