

# Samenwerken in netwerken: Een multiple casestudy naar het samenwerkingsproces en de invloed op de procesresultaten

Een kwalitatief onderzoek naar samenwerkingsverbanden in de sectoren Agri & Food, Chemie en Water



---

Auteur:	Isin Caliskan
Studentnummer:	360230
	Masterthesis
Opleiding:	Bestuurskunde
	Beleid & Politiek
	Erasmus Universiteit Rotterdam
Thesisbegeleider:	dr. P.L. Hupe
Tweede Lezer:	prof. dr. J. Edelenbos
	December 2015

---

## Voorwoord

Geachte lezer,

Voor u ligt het eindresultaat van mijn masterthesis die de afsluiting vormt van mijn master Beleid en Politiek aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Deze masterthesis begint met een voorwoord waarin ik terugkijk op een periode van vier jaar, waarin ik mijn bachelor en master heb mogen afronden. Tevens krijgen de personen die mij hebben gesteund bij het schrijven van mijn thesis een speciaal bedankje.

Al van kleins af aan wilde ik studeren aan de universiteit, en dan met name de Erasmus Universiteit Rotterdam. Helaas lag deze droom ver weg, omdat ik na de basisschool een vmbo-tl advies kreeg. Na het behalen van mijn diploma besloot ik door te stromen naar de havo en kwam ik vervolgens terecht op het hbo. Toen ik in het eerste jaar mijn propedeuse behaalde, besloot ik om mijn droom, studeren aan de Erasmus Universiteit, waar te maken. Ik ben blij dat ik in 2011 deze stap heb genomen. Dankzij de steun van mijn lieve ouders en familieleden heb ik nu een droom waar gemaakt. Ik zeg: *Chase your dreams!*

Wanneer ik terugblik op mijn studententijd dan kan ik zeggen dat ik in die jaren veel heb geleerd. Bachelor 1 was een zware jaar, omdat in dat jaar 'nominaal is normaal' werd ingevoerd. Dankzij alle steun en wilskracht is mijn bachelor afgerond, ook aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Tijdens de eerste dagen van mijn master was ik erg zenuwachtig, maar ook heel trots. Ik was weer een stap verder en nu ben ik een stap dichterbij mijn doel, namelijk mijn masterdiploma. Gedurende 9 maanden heb ik mij verdiept in samenwerkingsverbanden, die centraal staan in dit onderzoek. Tijdens het schrijven van mijn scriptie heb ik veel *ups-and-downs* gehad, maar daar kijk ik nu met een glimlach naar terug.

Graag wil ik de personen die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van mijn thesis bedanken voor hun medewerking en hun kostbare tijd, want zonder hen kon ik deze thesis niet verwezenlijken.

Ik wil allereerst mijn begeleider dr. P.L. Hupe bedanken voor zijn intensieve begeleiding, steun en kritische visie in de afgelopen periode. Het support van meneer Hupe heeft veel bijgedragen aan de totstandkoming van mijn thesis. Ook wil ik mijn tweede lezer, prof. dr. J. Edelenbos, bedanken voor zijn kritische blik op mijn thesis. Verder wil ik alle respondenten bedanken voor hun medewerking en kostbare tijd, want zonder hen was het niet mogelijk deze thesis te schrijven.

Als laatste wil ik mijn lieve vader, moeder, tantes en vriendinnen bedanken voor hun steun en geloof in mij. Zonder jullie motivatie, steun en vertrouwen had ik het afstudeertraject niet kunnen doorlopen.

Ik wens u veel leesplezier!

*Isin Çaliskan*

Gorinchem, december 2015

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
Samenvatting .....	4
1. Inleiding.....	5
1.1 Aanleiding .....	5
1.2 Probleemstelling .....	7
1.3 Relevantie .....	8
1.4 Leeswijzer.....	8
2. Theoretisch kader .....	9
2.1 Theoretische benaderingen .....	9
2.2 Resultaten van netwerksamenwerkingen: proces en inhoud .....	9
2.3 Samenwerken .....	11
2.3.1. Het contingentiemodel .....	12
2.4 Theoretische bril .....	18
2.4.1 Het causaal model.....	18
2.4.2 De centrale begrippen .....	21
2.4.3 Operationalisatie.....	25
3. Methodologische verantwoording .....	26
4. Empirische bevindingen .....	32
4.1 Bevindingen case 1.....	32
4.2 Bevindingen case 2.....	34
4.3 Bevindingen case 3.....	36
4.4 Vergelijking van de bevindingen .....	37
5. Empirische analyse.....	39
5.1 De theoretische bril toegepast .....	39
5.2 Overige bevindingen .....	63
6. Conclusie, reflectie en aanbevelingen .....	65
6.1 Conclusie .....	65
6.2 Reflectie .....	69
6.3 Aanbevelingen .....	71
Literatuurlijst.....	74

## Samenvatting

In dit onderzoek staan drie samenwerkingsverbanden centraal uit de sectoren Agri & Food, Chemie en Water. Waarin de focus ligt op de publieke sector; gemeenten, onderwijsinstellingen enzovoorts. Het doel van deze thesis is het onderzoeken van het samenwerkingsproces en welke theoretische variabelen bijdragen aan een bepaalde resultaat. Dit wordt onderzocht door de theoretische inzichten van Ansell & Gash (2008) en Klijn, Steijn & Edelenbos (2010) toe te passen in hoofdstuk 5. De auteurs Ansell & Gash (2008) hebben 137 casestudies uitgevoerd en een aantal belangrijke variabelen ontdekt waarmee zij het contingentiemodel hebben ontwikkeld. Dit model zal toegepast worden op de cases FoodValley, Green Chemistry Campus en de Maritime Campus.

De hoofdvraag in dit onderzoek is als volgt:

*Wat zijn de resultaten van de samenwerkingsverbanden Maritime Campus, FoodValley, en Green Chemistry Campus en welke condities en factoren hebben invloed op eventuele verschillen in deze resultaten?*

In dit onderzoek staat de strategie multiple casestudie en de methode bestaand materiaal centraal. Er zijn in totaal 10 semigestructureerde interviews gehouden en is er een documentenanalyse uitgevoerd. In de analysehoofdstuk zijn de theoretische concepten leidend. De bevindingen die uit het empirisch materiaal voortkomen worden door relaties te leggen in de onafhankelijke, intermediaire en de afhankelijke variabelen geanalyseerd. In dit onderzoek bestaan de onafhankelijke variabelen uit drie condities, namelijk randvoorwaarden, instituties en faciliterend leiderschap. Deze drie condities kunnen het samenwerkingsproces, als intermediaire variabele verzwakken of versterken welke uiteindelijk de resultaten van het proces zal beïnvloeden. In dit onderzoek wordt het samenwerkingsproces ook als een onafhankelijke variabele opgevat die de resultaten direct kan beïnvloeden.

In dit onderzoek komt naar voren dat bepaalde indicatoren uit het samenwerkingsproces leiden tot bepaalde procesresultaten. Zo blijkt dat een regelmatige ontmoeting het onderlinge verband versterkt en dit weer de andere indicatoren in het samenwerkingsproces positief beïnvloedt. In de meeste gevallen leidt dit tot onder andere steun voor de resultaten. Daarnaast blijkt dat de aanwezigheid van condities zoals instituties en faciliterend leiderschap het samenwerkingsproces positief beïnvloeden. Dit leidt in de meeste gevallen tot positief beoordeelde procesresultaten.

Als laatste wordt er aan de wetenschap en aan de praktijk aanbevelingen opgesteld. Zo wordt er een kwantitatieve vervolgonderzoek aanbevolen waarin ook ondernemers worden onderzocht. In dit onderzoek kan de nadruk gelegd worden op de kennisinteractie tussen ondernemingen en kennisinstellingen in een samenwerkingsverband uit de negen sectoren. De praktijk wordt onder andere aanbevolen om geïnteresseerde stakeholders te betrekken bij het samenwerkingsverband. Bovendien blijken basisregels een belangrijke rol te spelen in het samenwerkingsproces. Het opstellen van een overeenkomst tussen stakeholders kan er voor zorgen dat verwachtingen worden gemanaged en ieders rol hierin vaststaat.

## 1. Inleiding

Op 4 april 2014 stuurde minister Kamp van Economische Zaken, in het kabinet Rutte II, een brief naar de Tweede Kamer over de inzet op structurele samenwerking met reguliere kennisinfrastructuur (Kamp, 2014:1; Parlement, 2015). Zo heeft het kabinet en regio's voor de MKB-innovatiestimulering Regio en Topsectoren (MIT) in 2015 gezamenlijk 50 miljoen euro beschikbaar gesteld (TNO, 2015) Deze MIT-regeling is bedoeld om innovatieve mkb's te laten profiteren van het sectorenbeleid. Dit beleid heeft tot doel overheid, onderwijs- en kennisinstellingen en ondernemingen (hierna: de drie O's) samen te laten werken aan innovatie in Topconsortia voor Kennis en Innovatie (TKI) (PNOConsultants, 2015; Topsectoren, 2015). In de TKI's zoeken wetenschappers en ondernemers van de negen sectoren gezamenlijk naar manieren om nieuwe producten en diensten op de markt te brengen (Ibid.). De samenwerking tussen de drie O's wordt ook wel het 'gouden driehoek' genoemd. Dankzij zulke samenwerkingen is het mogelijk om kennis specifieke innovatie te realiseren (Ministerie van Economische Zaken, 2014:2). Dit is belangrijk voor de economische groei in de regio. De gemeenten en provincies werken nemen daarom ook deel aan deze samenwerkingsverbanden. Dit onderzoek gaat in op de samenwerking tussen deze drie O's die in de sectoren Agri & Food, Chemie en Water samenwerken op het gebied van onder andere innovatie. Dit komt verder in dit hoofdstuk aan bod.

Nederland heeft een belangrijke kenniseconomie. Om de groei van welvaart verder te stimuleren is het bevorderen van innovatie noodzakelijk. Door ontwikkelingen als globalisering gaan innovatieprocessen sneller dan ooit en om deze bij te houden is kennis nodig. Nederlandse ondernemingen en kennisinstellingen hebben die kennis en expertise en kunnen bijdragen aan de oplossingen van maatschappelijke problemen, zoals grondstoffenschaarste (Kamp, 2014:1). Het bevorderen van onderzoek en het stimuleren van kenniscirculatie is belangrijk om op deze maatschappelijke uitdagingen in te spelen. Innovatieve mkb-bedrijven spelen dus een belangrijke rol in de samenwerking met kennisinstellingen en andere ondernemingen, omdat zij onmisbaar zijn voor meer innovatie en versterking van de Nederlandse economie. Het blijkt echter dat de samenwerking tussen mkb-bedrijven en kennisinstellingen niet soepel verloopt (Kamp, 2014:4). Verder wordt er actief naar samenwerking gezocht door decentrale overheden. Zo willen provincies en gemeenten door onderling samen te werken de regio op economisch vlak versterken. Het succes hangt onder andere af van een goede afstemming van initiatieven waarin de krachten gebundeld worden (Rijksoverheid, 2011:2,6). Het komt er op neer dat een samenwerking in de negen sectoren de opgave hebben om resultaten te behalen, zodat het een bijdrage levert aan de regionale economie. Voordat resultaten behaald kunnen worden is het van belang dat de samenwerking goed verloopt, zodat de doelen worden behaald.

### 1.1 Aanleiding

Voor decentrale overheden is het vaak noodzakelijk om een samenwerkingsverband aan te gaan, omdat zij verantwoordelijk zijn voor de regionale economie (Rijksoverheid, 2011:1). Decentrale overheden kunnen bijdragen aan de, zojuist genoemde, sectoren door het creëren van een aantrekkelijk vestigingsklimaat (Ibid.). In een dergelijke samenwerkingsverband participeren diverse stakeholders, zoals de overheid, onderwijs- en kennisinstellingen en ondernemingen. Vaak hebben deze partijen elkaar nodig bij het realiseren van een bepaald doel (Rijkswaterstaat, 2015). Door samen te werken wordt geprobeerd meer te bereiken, maar zo'n samenwerkingsverband bestaat meestal uit een groot aantal actoren. Het verloop van een samenwerking vraagt om enige aandacht. Verschillende

invloeden, zoals de bereidheid om mee te werken, kan het verloop en de resultaten van de samenwerking beïnvloeden. Zoals in de inleiding ook naar voren kwam is het belang van innovatie en kennisuitwisselingen momenteel een belangrijke doelstelling voor het kabinet Rutte II. Echter, staat innovatie niet centraal in dit onderzoek, maar ligt de nadruk op het verloop van de samenwerking. Hier is voor gekozen, omdat het verloop van de samenwerking belangrijk wordt geacht. Immers, als de samenwerking niet loopt kan het doel om te innoveren en de bijdrage aan de regionale economie onvoldoende bereikt worden.

Ontwikkelingen, zoals globalisering en regionalisering hebben er voor gezorgd dat op verschillende vlakken actoren elkaar opzoeken en nauwer met elkaar samenwerken. Deze vorm wordt in de literatuur ook wel *governance* genoemd (Hajer, Van Tatenhove & Laurent, 2004). Hierin is meer sprake van een op samenwerking gerichte stijl van besturen (Ibid.:5). Binnen deze vorm van besturen maken verticale relaties plaats voor horizontale relaties. Dit betekent echter niet dat de overheid zijn gezaghebbende rol opgeeft of dat *governance* een nieuwe vorm van besturen is. Immers, voor de Nederlandse overheid is een samenwerking aangaan niet nieuw. Deze vorm van samenwerking wordt ook wel netwerksamenwerking genoemd. In een dergelijke samenwerking staat men als actor niet meer geheel boven, maar er naast. Er is namelijk in mindere mate sprake van een hiërarchisch vorm in de samenwerking. Deze netwerksamenwerking vraagt om enige aandacht. Hierin staat niet alleen de samenwerking op de voorgrond, maar ook de invloed van deze samenwerking op de resultaten. Immers, de actoren die betrokken zijn willen iets bereiken en een goed verloop van deze samenwerking is hierin een beginpunt.

Uit een sectorenpanel van Panteia, dat in de zomer van 2013 is uitgevoerd, blijkt dat drie van de negen sectoren knelpunten ervaren in de samenwerking met andere partijen (Prince, 2014:28). In dit onderzoek van Panteia zijn de inhoudelijke onderzocht. Dit onderzoek zal zich focussen op het verloop van drie samenwerkingen uit drie verschillende sectoren, ofwel het samenwerkingsproces en welke factoren bijdragen aan een procesmatige resultaat in deze samenwerkingen. Er wordt hiervoor gekozen, omdat de theorie, die in hoofdstuk 2 wordt behandeld, een onderscheid maakt in inhoudelijke- en procesresultaten. Om een relevant en afgebakend onderzoek te leveren is er gekozen om de focus te leggen op de procesresultaten. Daarnaast sluit dit goed aan bij de theorie van Ansell & Gash (2008) die in hoofdstuk 2 wordt behandeld. Zij kijken namelijk ook naar procesmatige resultaten.

In dit onderzoek staan drie samenwerkingsverbanden centraal die elk afkomstig zijn uit één van de negen sectoren, te weten uit de sector Water, Chemie en Agro & Food. Bij de selectie van de sectoren heeft onder andere de geschiktheid van de samenwerkingen (aanwezigheid van de drie O's), de bereidheid van respondenten, de betrokkenheid van overheid, onderneming en onderwijs/kennisinstelling een rol gespeeld. Zodoende is er gekozen voor de samenwerkingsverbanden de Green Chemistry Campus, de FoodValley en de Maritime Campus. Verder is er gekozen om dit onderzoek af te bakenen, wegens een korte tijdsaspect, door de focus te leggen op publieke actoren, zoals de gemeenten en onderwijsinstellingen. Hiermee wordt gehoopt om een beter beeld te krijgen van deze actoren in hun rol en ervaring met de samenwerking. De verdere verantwoording kunt u lezen in hoofdstuk 3.

## 1.2 Probleemstelling

In deze paragraaf wordt de probleemstelling uiteengezet. Allereerst wordt het doel van het onderzoek besproken. Hierop aansluitend worden de hoofdvraag en de deelvragen besproken.

### Doel:

Het doel van dit onderzoek is het bieden van inzicht hoe het met de samenwerking in de cases Maritime Campus, FoodValley en Green Chemistry Campus is gesteld en waarin zij verschillen door te onderzoeken welke factoren en condities bijdragen aan een bepaalde resultaat. Hierop zullen uiteindelijk aanbevelingen worden gegeven, door het uitvoeren van literatuurstudie en het in kaart brengen van praktijkervaringen met interviews.

### Hoofdvraag:

*Wat zijn de resultaten van de samenwerkingsverbanden Maritime Campus, FoodValley, en Green Chemistry Campus en welke condities en factoren hebben invloed op eventuele verschillen in deze resultaten?*

### Deelvragen:

1. Welke resultaatindicatoren zijn te onderscheiden en hoe komen deze terug in de samenwerkingsverbanden?  
*Deze deelvraag gaat in op het theoretische deel; wat zegt de theorie over resultaten? Hiermee komt de afhankelijke variabele aan bod.*
2. Welke condities en factoren zijn te onderscheiden die van invloed kunnen zijn op de samenwerkingsverbanden?  
*Deze deelvraag gaat in op de onafhankelijke variabelen en wordt in dit onderdeel een theoretisch bril ontwikkeld.*
3. Op welke wijze kunnen verschillen in resultaten worden verklaard door invloeden van condities en factoren.  
*Deze deelvraag is analytisch en verklarend van aard.*
4. Hoe kunnen overheden en onderwijsinstellingen hier lering uit trekken?  
*De laatste deelvraag is gericht op het geven van aanbevelingen.*



## 1.3 Relevantie

### Maatschappelijke relevantie

Samenwerken is niet nieuw en het is vaak een klus om een samenwerking goed te laten verlopen. In Nederland zijn er verschillende vormen van samenwerkingen te vinden waarin partijen uit allerlei achtergronden aan deelnemen. Zo werken overheid en ondernemingen samen, ook wel Publiek-Private Samenwerking genoemd. In dit onderzoek staat de samenwerking tussen overheid, onderwijs- en kennisinstelling centraal. De ondernemingen en kennisinstellingen worden hierin buiten beschouwing gelaten vanwege non-respons. Dit onderzoek is maatschappelijk relevant, omdat het in kaart brengt welke factoren van invloed kunnen zijn op het verloop van een samenwerking om bepaalde resultaten te behalen. De onderzochte samenwerkingsverbanden kunnen hier lering uit trekken. Wel is de generalisatie van de bevindingen laag, omdat de reikwijdte van de uitspraken in dit onderzoek niet gelden voor andere samenwerkingsverbanden. Door aanbevelingen die aan het einde van dit onderzoek worden gegeven, kunnen de onderzochte samenwerkingsverbanden in het vervolg hier rekening mee houden.

### Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek probeert op een bescheiden manier een bijdrage te leveren aan de wetenschap door ten eerste gebruik te maken van de theorie van Ansell & Gash (2008). De theorie van Ansell & Gash (2008) wordt aangevuld met auteurs die over samenwerken en netwerken schrijven zoals Huxham (1996) en Koppenjan & Klijn (2004). Er wordt door middel van de onderzoeksstrategie *multiple case study* getracht de cases op basis van het contingentiemodel te analyseren. Dit model is door de auteurs Ansell & Gash (2008) ontwikkeld waarin veelvoorkomende factoren en condities zijn opgenomen. Door de theorie van Ansell & Gash (2008) te gebruiken, wordt dit in de empirie toegepast. In hun onderzoek geven zij aan dat zulke toepassingen nodig zijn om het contingentiemodel te testen. In dit onderzoek wordt dit model als uitgangspunt genomen met de intentie om een bescheiden bijdrage te leveren aan de wens van deze twee auteurs. Door een kwalitatief onderzoek uit te voeren kan wellicht andere patronen ontdekt worden.

## 1.4 Leeswijzer

In dit hoofdstuk stond de inleiding en de aanleiding centraal en heeft u kunnen lezen wat het doel en de onderzoeksvraag is in dit onderzoek. In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader gepresenteerd en wordt de theorie over resultaten en het contingentiemodel besproken. Het theoretisch kader mondt uit in een theoretisch bril waarin het causaal model wordt besproken.

Hoofdstuk 3 staat in het teken van de methodologische verantwoording. In het volgende hoofdstuk wordt de empirische bevindingen besproken per case. In hoofdstuk 5 wordt de onderzoeksresultaten geanalyseerd en wordt in hoofdstuk 6 een antwoord gegeven op de hoofdvraag. Na de conclusie volgen de reflectie en aanbevelingen.

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden twee leidende theoretische benaderingen besproken, die inzicht bieden voor de beantwoording van de hoofdvraag. Allereerst worden 'resultaten van netwerksamenwerkingen' besproken, aan de hand van Klijn, Steijn & Edelenbos (2010). Zij hebben onderzoek gedaan naar resultaten in samenwerkingsverbanden en hebben een meetschaal ontwikkeld die zowel proces- als inhoudsresultaten meet. Dit is van belang, omdat hiermee de resultaten meetbaar worden gemaakt. Verder sluit het aan bij de theorie van Ansell & Gash (2008), die in dit onderzoek leidend is. Ansell & Gash (2008) maken in hun onderzoek niet duidelijk wat zij verstaan onder procesresultaten. Om dit meetbaar te maken, worden de indicatoren in Klijn et al (2010) gebruikt. Hierdoor wordt het model van Ansell & Gash aangevuld met andere auteurs. De auteurs Ansell & Gash (2008) presenteren in hun onderzoek het contingentiemodel dat zowel condities als factoren bevat die van invloed zijn op procesresultaten. Het contingentiemodel bevat een reeks aantal cruciale variabelen die zijn voortgekomen uit een analyse van 137 cases. Deze theorie is gekozen, omdat het model dat wordt gepresenteerd past bij de doelstelling van het onderzoek. Het doel is namelijk een inzicht bieden in het samenwerkingsproces van samenwerkingsverbanden en welke factoren leiden tot een bepaalde resultaat. Ansell & Gash (2008) behandelen een uitgebreide model dat toepasbaar is op de cases in dit onderzoek. Kortom, het contingentiemodel van Ansell & Gash (2008) is een goede basis voor het conceptualiseren van het samenwerkingsproces (Johnston, Hicks, Nan & Auer, 2010:8). Daarnaast wordt op een bescheiden manier getracht een bijdrage te leveren aan het onderzoek van Ansell & Gash (2008). Deze twee theoretische benaderingen zullen aangevuld worden met andere auteurs. In het tweede deel van dit hoofdstuk komt de causale redenering aan bod waaruit het causale schema zal voortvloeien. Dit schema zal aan de hand van het theoretisch bril worden uitgelegd. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een operationalisatieschema.

### 2.1 Theoretische benaderingen

In deze paragraaf worden de theoretische benaderingen over de resultaten en het proces van samenwerken nader besproken aan de hand van verschillende auteurs. Het contingentiemodel van Ansell & Gash (2008) zal echter in dit onderzoek leidend zijn, omdat het model dat zij presenteren als een basis is om naar de empirie te kijken. Er is hiervoor gekozen, omdat hun grote case-selectie in het onderzoek een aantal variabelen naar voren heeft gebracht. Deze variabelen zijn opgenomen in het zogenoemde contingentiemodel, dat later in dit hoofdstuk wordt besproken. Dit model zal worden aangevuld met inzichten van auteurs waaronder Ysa, Sierra & Esteve (2014), Huxham (1996) en Koppenjan & Klijn (2004). De eerste auteurs hebben in hun onderzoek de rol van faciliterend leiderschap onderzocht. De laatste twee auteurs schrijven in hun boeken over samenwerkingen en netwerken, waarvan deze inzichten waardevol zijn voor dit onderzoek door de focus op deze onderwerpen.

### 2.2 Resultaten van netwerksamenwerkingen: proces en inhoud

Volgens Klijn, Steijn & Edelenbos (2010) worden netwerken gekenmerkt door complexe interacties, waardoor het vaak lastig is om wederzijds aanvaardbare resultaten te bereiken (Klijn et al. 2010:1065). Interacties tussen verschillende actoren in een netwerk kunnen leiden tot conflicten, bijvoorbeeld over het delen van kosten of voordelen van een oplossing (Ibid.). Daarnaast zal iedere actor, elk met zijn eigen achtergrond, een andere perceptie hebben van de aard van het probleem, een andere kijk hebben op de gewenste oplossing en de beste organisatorische

arrangementen willen gebruiken om samenwerking te bereiken die voor een andere actor een ander arrangement kan zijn. Dit kan een obstakel vormen om betekenisvolle resultaten te bereiken (Ibid.).

In de literatuur over *governance* is er veel discussie over hoe men resultaten in complexe besluitvormingsprocessen in netwerken moet meten. Het meten van deze resultaten is ook niet gemakkelijk. Eén van de redenen hiervoor is dat actoren een samenwerking in treden met verschillende doelen (Klijn et al. 2010:1065). Immers, een publieke en een private actor zullen niet dezelfde doelen nastreven. Voor de publieke actor speelt onder andere het maatschappelijk belang een rol en voor de private actoren spelen financiële zaken een rol, zoals het behalen van winst. Hierdoor kan het ontbreken van één gezamenlijk doel in de samenwerking leiden tot het probleem dat men niet een enkel doel kan kiezen om daarmee de procesmatige resultaten te meten. Geldt dat doel dan ook voor de stakeholder die iets anders voor ogen had? Een tweede reden voor dit meetprobleem is te vinden in de langdurigheid van besluitvormingsprocessen in samenwerkingsverbanden. Bovendien veranderen doelstellingen van actoren gedurende het samenwerkingsproces (Ibid.). Volgens Koppenjan & Klijn (2004) wordt het veranderen van doelstellingen *goal displacement* ofwel doelverschuiving genoemd.

De auteurs Klijn et al. (2010) hebben naast het bovengenoemde nog een ander probleem geconstateerd. Het is namelijk niet mogelijk om de objectieve resultaten te beoordelen. De auteurs kiezen er daarom voor om naar de gepercipieerde resultaten te kijken en om meer dan één criterium te gebruiken om de resultaten te meten (Klijn et al., 2010: 1066). Dit is de reden om in dit onderzoek te kijken naar de gepercipieerde resultaten. Het hanteren van meerdere criteria in dit onderzoek zorgt er voor dat je als onderzoeker kan omgaan met mogelijke doelverschuivingen. Klijn et al. (2010) maken een onderscheid in inhoudelijke resultaten en procesresultaten. In dit onderzoek wordt echter gekeken naar procesresultaten. Hiervoor is gekozen, omdat de tweede theoretische benadering, namelijk het contingentiemodel zich richt op procesresultaten. Door de focus te leggen op de resultaten van het proces wordt er aangesloten bij het contingentiemodel figuur 1.

Bij procesresultaten gaat het onder andere om het management van het samenwerkingsverband. Dit heeft betrekking op de manier waarop stakeholders worden betrokken in het project. Daarnaast doet het er toe hoe betrokken bijdragen aan het management. Als tweede kan een procesresultaat gekenmerkt worden als het oplossen van conflicten als deze aanwezig zijn. Hierin wordt de focus gelegd op de manier waarop conflicten zijn afgeweerd of opgelost. Ten derde gaat het om de mate waarin het proces stagnaties of *deadlocks* heeft ondervonden. Heeft het proces vertraging opgelopen of is het proces helemaal vastgelopen? Ten vierde gaat het om het productieve gebruik van verschillen in percepties. Stakeholders kunnen verschillende percepties of ideeën hebben over allerlei zaken. Het is dan de vraag hoe deze verschillen in percepties met elkaar zijn verzoend. Ten vijfde heeft een procesresultaat betrekking op de frequentie in contacten, dus hoe vaak vindt er wisselwerking tussen actoren plaats. Tenslotte gaat het om de steun voor de behaalde resultaten tijdens het samenwerken. Hebben stakeholders bijvoorbeeld hun doelen behaald tijdens het samenwerken en zijn zij tevreden met de bereikte resultaten? (Klijn et al., 2010: 1066, 1067).

## 2.3 Samenwerken

Volgens Fitjar, Gjelsvik & Rodriguez-Pose (2014) kan innovatie op drie manieren worden georganiseerd, te weten: hiërarchisch, markt en netwerksamenwerking. In dit onderzoek ligt de focus op netwerksamenwerking. In de literatuur wordt deze vorm ook wel *governance* genoemd en ligt de nadruk op resultaten, vertrouwen en legitimiteit (Ansell & Gash, 2008:543; Vink, 2011:12).

*Collaborative governance*, ofwel netwerksamenwerking, is een vorm van besturen waarbij belanghebbende stakeholders betrokken worden bij het samenwerkingsproces (Ibid.). Hierin is het belangrijk dat er variatie bestaat in de soort actoren. Zo bereik je volgens Fitjar et al (2014) een hoger omzet uit de innovatie (Fitjar et al., 2014:18).

Ansell & Gash (2008) verstaan het volgende onder netwerksamenwerking: *“A governing arrangement where one or more public agencies directly engage non-state stakeholders in a collective decision-making process that is formal, consensus-oriented, and deliberative and that aims to make or implement public policy or manage public programs or assets”* (Ansell & Gash, 2008:544).

Deze definitie legt de nadruk op een aantal criteria waaronder het forum dat op gang wordt gebracht door publieke actoren of instituties. Ten tweede bestaan de participanten onder andere uit niet-gouvernementele actoren. Hier moet wel een kanttekening geplaatst worden. In dit onderzoek wordt niet expliciet gekeken naar niet-gouvernementele actoren, omdat de nadruk ligt op publieke actoren. In dit verband wordt deels afgeweken van de theorie van Ansell & Gash (2008). Onder stakeholders worden onderwijs- en kennisinstellingen enzovoorts verstaan. Ten derde participeren de stakeholders rechtstreeks in de besluitvorming en worden niet meer alleen geraadpleegd door publieke actoren. Ten vierde is het forum formeel georganiseerd en wordt er collectief bijeengekomen (Ansell & Gash, 2008:544,545).

De auteurs verstaan onder de term stakeholder de participatie van burgers als individuen en de participatie van georganiseerde groepen. In dit onderzoek wordt echter deze twee buiten beschouwing gelaten om het af te bakenen. Bovendien stellen de auteurs dat publieke actoren een onderscheidend leidende rol hebben in deze samenwerkingen (Ansell & Gash, 2008:546). Daarnaast wordt gesteld dat de definitie van de auteurs een norm is voor de soort participatie. Zij stellen dat samenwerken niet alleen raadgevend moet zijn. Samenwerken impliceert namelijk een tweezijdige communicatie en beïnvloeding tussen publieke actoren en de overige stakeholders. Bovendien moet voor andere stakeholders de mogelijkheid gecreëerd worden om met elkaar te overleggen. Het beperken hiervan wordt afgeraden. De publieke actoren en stakeholders moeten bijeenkomen in een deliberatief en veelzijdig proces. Dus, het proces moet collectief vormgegeven worden waarbij men inspraakrecht heeft. De auteurs Ansell & Gash (2008) zien een stakeholdersurvey of het organiseren van een focus groep niet als een samenwerking, omdat tweezijdige communicatie niet wordt bereikt en er geen sprake is van een veelzijdige deliberatie (Ibid.).

Samenwerken betekent naast het bovengenoemde dat stakeholders ook de verantwoording nemen voor de resultaten. Daarom is het van belang dat stakeholders direct worden betrokken bij de besluitvorming. Dit kan leiden tot meer betrokkenheid tot de samenwerking. De uiteindelijke autoriteit kan bij de publieke actoren liggen, zoals het schikken van de onderhandelingen. Het is wel zo dat stakeholders de mogelijkheid moeten hebben om te participeren in het besluitvormingsproces. Op deze manier kunnen raadgevende commissies gezien worden als een vorm van samenwerken, ofwel *collaborative governance*, indien het advies verbonden kan worden aan de resultaten van de

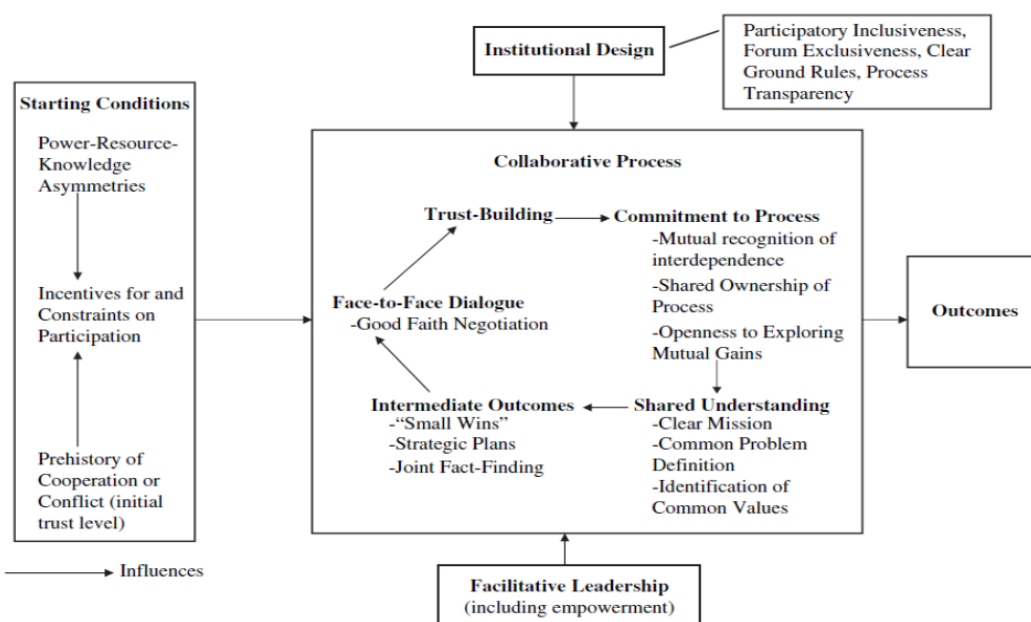
besluitvorming. Verder horen besluitvormingsprocessen consensus georiënteerd te zijn. Hoewel publieke actoren de autoriteit hebben om een besluit te nemen, is het doel van samenwerken juist het bereiken van enige consensus tussen stakeholders. Als laatste richt samenwerken zich op publiek beleid en publieke problemen. De definitie van Ansell & Gash (2008) maakt een onderscheid tussen twee alternatieve vormen van beleid maken, namelijk *adversarialism* en *managerialisme*. In tegenstelling tot de besluiten op basis van *adversarialisme*, is samenwerken niet dat de winnaar alles krijgt. In een samenwerking zullen stakeholders waarschijnlijk vaak een *adversariale* relatie hebben, maar het ultieme doel is om deze relatie om te zetten in een samenwerking waarin elke stakeholder gelijk is en kan meebeslissen. Besluiten op basis van *managerialisme* worden vaak eenzijdig genomen of het besluitproces is niet transparant genoeg voor de belanghebbenden. Echter, wordt gesteld dat in samenwerkingen stakeholders direct moeten kunnen participeren in het besluitvormingsproces (Ansell & Gash, 2008:547,548).

*In het bovenstaande is de definitie horizontaal samenwerken besproken. In de volgende subparagraaf wordt het contingentiemodel uitgewerkt.*

### 2.3.1. Het contingentiemodel

Ansell & Gash (2008) hebben in het model vier hoofdvariabelen, te weten: randvoorwaarden, instituties, faciliterend leiderschap en samenwerkingsproces. Deze vier variabelen kunnen weer worden uitgesplitst in sub-variabelen. De auteurs zien het samenwerkingsproces als de kern van het model. Het samenwerkingsproces is in hoge mate een herhalend proces en verloopt niet lineair, daarom wordt het als een cyclus gepresenteerd (Ansell & Gash, 2008:549,550). De auteurs veronderstellen dat het samenwerkingsproces een directe invloed heeft op de resultaten van het proces, maar het samenwerkingsproces kan ook als intermediaire variabele beschouwd worden. De drie condities, zoals instituties kunnen via het samenwerkingsproces de procesresultaten beïnvloeden.

In het onderstaande figuur is het model, zoals Ansell & Gash presenteren, te zien.



Figuur 1. Het contingentiemodel (Ansell & Gash, 2008: 550).

*In het nu volgende wordt het contingentiemodel per variabele nader toegelicht.*

### **2.3.1.1 Randvoorwaarden**

De auteurs geven aan dat startcondities, ofwel randvoorwaarden, de samenwerking kan faciliteren of ontmoedigen. De auteurs hebben drie sub-variabelen opgesteld, namelijk de onbalans tussen middelen of macht, de prikkel om te participeren en een voorgeschiedenis van conflict of samenwerking (Ansell & Gash, 2008:550,551).

#### ***Macht/middelen onbalans***

Ongelijkheid in macht tussen stakeholders is een veelvoorkomend probleem in samenwerkingen. Indien bepaalde stakeholders niet de capaciteit, status of middelen hebben om op gelijk niveau te participeren, zal het samenwerkingsproces gevoelig zijn voor manipulatie door andere stakeholders. Een onbalans in macht kan leiden tot wantrouwen of een lage verbondenheid. Het probleem met machtsongelijkheid is bijzonder problematisch wanneer belangrijke stakeholders niet de organisatorische infrastructuur hebben om zich in de samenwerking te laten vertegenwoordigen. Daarnaast kan een grote bedrijf relatief meer aanzien en financiële middelen hebben waardoor het in de samenwerking meer macht heeft. Deze vorm van macht kan zich bijvoorbeeld voordoen in het doordrukken van de eigen wensen. De auteurs stellen de volgende conclusie op: wanneer sprake is van een significante macht/middelen onbalans tussen stakeholders, zoals niet kunnen participeren, dan vereist een effectieve samenwerking verbondenheid aan een positieve strategie, zoals het betrekken van stakeholders. Zwakkere stakeholder worden hierdoor in staat gesteld om te participeren en worden vertegenwoordigd in de samenwerking (Ansell & Gash, 2008:551,552).

#### ***Prikkels om de participeren***

Het blijkt dat ongelijkheid in macht en middelen invloed heeft op de deelname aan de samenwerking. Zo stelt Gray (in: Ansell & Gash, 2008:552) dat machtsongelijkheid onder stakeholders de bereidheid om aan tafel te zitten beïnvloedt. Prikkels om aan een samenwerking deel te nemen is deels afhankelijk van de verwachtingen van stakeholders of het samenwerkingsproces betekenisvolle resultaten levert. De kans om deel te nemen stijgt wanneer stakeholders een direct verband zien in hun participatie en de resultaten van de samenwerking. Echter, als de input vooral raadgevend van aard is, dan zal de prikkel om te participeren dalen. Daarnaast is de drijfveer om te participeren ook laag wanneer stakeholders hun doelen alleen of op alternatieve wijze kunnen realiseren. In tegenstelling tot het voorgaande, zal de drijfveer om te participeren stijgen wanneer het samenwerkingsproces het exclusieve forum is waar de besluitvorming plaatsvindt. Bovendien kan deelname vergroot worden wanneer stakeholders bewust zijn van het feit dat ze van elkaar afhankelijk zijn om bepaalde doelen te behalen. De implicaties betreffende de afhankelijkheid zijn in tegenstelling tot wat men zou vinden. Zo blijkt dat in hoge mate vijandige stakeholders die ook zeer afhankelijk zijn van anderen alsnog een succesvolle samenwerking kunnen bereiken. Reilly (in: Ansell & Gash, 2008:553) beschrijft de term 'het balans van verschrikking' dat ervoor zorgde dat rivalen aan de onderhandelingstafel bleven zitten uit angst om te verliezen als ze niet betrokken zouden worden. Daarnaast kunnen stakeholders met vol vertrouwen en gedeelde waarden falen in de samenwerking, omdat stakeholders hun doelen makkelijker alleen kunnen bereiken. De perceptie van onderlinge



afhankelijkheid is vaak ook afhankelijk van de politieke context. Zo wordt de drijfveer om te participeren vaak gevormd door bijvoorbeeld wetgeving. De auteurs geven aan dat indien alternatieve locaties bestaan waar stakeholders hun doelen eenzijdig kunnen bereiken, de samenwerking alleen slaagt wanneer stakeholders inzien dat ze afhankelijk zijn van anderen (Ibid.).

### ***Een verleden van conflict en samenwerking***

Ansell & Gash (2008) zeggen dat een oude samenwerking van invloed kan zijn op de toekomstige samenwerking. Zo kunnen twee stakeholders vroeger samengewerkt hebben. Deze samenwerking kan goed verlopen of eindigen met conflicten. Echter, hoeft een verleden met conflict niet per se een barrière te vormen voor de huidige samenwerking. Voor stakeholders die in sterke mate afhankelijk zijn, kan conflict de prikkel zijn voor het toetreden in de samenwerking. Stakeholders horen in te zien dat het bereiken van doelen niet eenzijdig gaat. Het idee “zij tegen ons” kan als een gevaar worden gezien voor de samenwerking. Een verleden met conflict drukt zich waarschijnlijk uit in een laag niveau van vertrouwen, dat kan leiden tot een lage verbondenheid en manipulatie. De auteurs concluderen het volgende: Wanneer er een verleden is van vijandigheid, dan zal de samenwerking niet slagen, tenzij er in hoge mate sprake is van afhankelijkheid tussen stakeholders of stappen worden ondernomen om het lage niveau van vertrouwen en sociaal kapitaal onder stakeholders te verbeteren (Ansell & Gash, 2008:553,554).

*In het vervolg zullen de condities faciliterend leiderschap en instituties besproken worden die van invloed kunnen zijn op het samenwerkingsproces. Verwacht wordt dat deze condities de omstandigheden zijn waaronder een effect zich zal voordoen (Van Thiel, 2010:37).*

### **2.3.1.2 Faciliterend leiderschap**

De faciliterende leider heeft de taak om stakeholders bij elkaar te brengen. Leiderschap wordt als een cruciale component gezien die partijen bij elkaar brengt en in moeilijke tijden hun door het samenwerkingsproces heen sleept. De rol van de faciliterende leider is het verzekeren van integriteit in het samenwerkingsproces. Als stakeholders in de samenwerking er niet uitkomen, kan de leider optreden als een mediator (Ansell & Gash, 2008:554). Volgens Koppenjan & Klijn (2004) is de onpartijdigheid van een leider belangrijk. Indien deze leider inhoudelijk betrokken is, dan kan dit bij andere stakeholders ervoor zorgen dat de ruimte om de inhoud van de oplossing te bespreken beperkt wordt (Koppenjan & Klijn, 2004:203).

Leiderschap, volgens Vangen en Huxham (in Ansell & Gash, 2008), is essentieel voor het creëren en behouden van duidelijke basisregels, opbouwen van vertrouwen, faciliteren van dialoog en het verkennen van wederzijdse winst (Ansell & Gash, 2008:554). De auteurs Vangen en Huxham benadrukken het belang van leiderschap, omdat dit kan zorgen voor vooruitgang door stakeholders te omarmen, in staat te stellen mee te denken en te betrekken (Ansell & Gash, 2008:554). De auteurs Ysa, Sierra & Esteve (2014) hebben in hun onderzoek bevestigd dat faciliterend leiderschap een positieve impact heeft op vertrouwen. Doordat er intensief wordt gestuurd op het nodige in de samenwerking kan dit het vertrouwen opbouwen (Yse, Sierra & Esteve, 2014:636,648,649). Daarnaast wordt de leider geacht het proces te promoten en veilig te stellen (Ansell & Gash, 2008:554). Leiderschap wordt des te belangrijker wanneer sprake is van zwakke prikkels om te participeren, macht en middelen niet eerlijk verdeeld zijn, sprake is van een verleden met conflict. De leider hoort in een dergelijke situatie, wanneer men elkaar niet vertrouwt, op te treden als een tussenpersoon. De

leider moet ingrijpen wanneer de drijfveer om te participeren laag is en de macht ongelijk verdeeld is, zodat stakeholders in de samenwerking blijven en in staat worden gesteld mee te doen (Ansell & Gash, 2008:555). De auteurs geven de volgende conclusie betreft faciliterend leiderschap: wanneer sprake is van veel conflict, laag vertrouwen, maar de verdeling van macht redelijk gelijk is en stakeholders de prikkel hebben te participeren, dan kan samenwerken slagen wanneer de leider optreedt als een tussenpersoon. Deze tussenpersoon kan ook een professionele bemiddelaar zijn. Zo'n tussenpersoon kan het vertrouwen verbeteren en het behouden van een integer en transparant samenwerkingsproces (Ibid.).

### 2.3.1.3 Instituties

Instituties hebben betrekking op basisregels, die cruciaal zijn voor de procedurele legitimiteit van het samenwerkingsproces. Waarschijnlijk is toegang tot het samenwerkingsproces één van de vaak voorkomende problemen. Literatuur die over samenwerking gaat, stelt dat het proces open en inclusief dient te zijn (Ansell & Gash, 2008:555). Koppenjan & Klijn (2004) sluiten hierop aan door te stellen dat indien stakeholders niet kunnen participeren hun belangen niet worden vertegenwoordigd (Koppenjan & Klijn, 2004:87). Men kan pas verbonden zijn met het proces als partijen het gevoel hebben dat zij een legitieme kans hebben gekregen om mee te doen. Volgens Chrislip & Larson (in: Ansell & Gash, 2008:555) is inclusiviteit ofwel toegang voor alle geïnteresseerden van belang voor het bereiken van een succesvolle samenwerking. Toegankelijkheid betekent ook het betrekken van niet gewilde stakeholders. Het blijkt dat door het buiten sluiten van niet gewilde stakeholders de legitimiteit van het proces in gevaar komt (Gray, 1989 in: Ansell & Gash, 2008:556). Het betrekken van alle stakeholders is vaak niet gewenst, maar het moet wel actief opgezocht worden. Een brede toegankelijkheid van stakeholders ligt in het hart van het legitimiteitsproces, omdat stakeholders de kans krijgen om met andere stakeholders te praten over de resultaten. Bovendien stellen de auteurs Johnston, Hicks, Nan & Auer (2010) dat toegankelijkheid, dat actief wordt gezocht, kan leiden tot gewenste procesresultaten. Wanneer toegang van de samenwerking wordt gemanaged dan zal dit het cirkel van het samenwerkingsproces, zoals Ansell & Gash (2008) presenteren in figuur 1, draaiende houden. Dus, vertrouwen, toewijding, visie en resultaten zullen versterkt worden (Johnston, Hicks, Nan & Auer, 2010:1,20). In het voorgaande kwam aan bod dat stakeholders niet zullen participeren indien een ander *venue* beschikbaar is om de doelen te realiseren. Hierdoor wordt gesteld dat inclusiviteit sterk verbonden is met exclusiviteit van het samenwerkingsforum. Wanneer het samenwerkingsforum de enige plek is om de doelen te bereiken, dan is het makkelijker om stakeholders te motiveren. Echter, wanneer stakeholders worden buitengesloten worden ze als het ware aangespoord om alternatieve *venues* op te zoeken waarmee ze hun doelen wel kunnen bereiken.

Verder zijn duidelijke basisregels, zoals samenwerkingsovereenkomsten en transparante processen belangrijke instituties. Deze kenmerken kunnen gezien worden als termen van procedurele legitimiteit en het bouwen van vertrouwen (Ansell & Gash, 2010:557). Lippman stelt in zijn artikel dat partijen basisregels moeten opstellen waar iedereen het mee eens is om effectief samen te werken (Lippman, zj:1). In een samenwerkingsverband dat bestaat uit verschillende partijen zullen basisregels ervoor zorgen dat controversiële problemen worden vermeden (Ibid.). Zo stellen Koppenjan & Klijn dat regels die standaarden neerzetten voor stakeholders het vertrouwen kunnen verhogen, omdat het een goede basis is voor actoren dat ook anderen op een 'goede' manier zullen handelen (Koppenjan & Klijn, 2004:231). Duidelijk en consistent toegepaste basisregels zorgen er voor dat stakeholders het



proces als eerlijk, onpartijdig en open ervaren. Het proces is transparant wanneer stakeholders de onderhandelingen als echt ervaren (Ansell & Gash, 2008:557).

*Nu wordt verder ingegaan op het samenwerkingsproces. Aan bod komen de sub-variabelen. Dit zijn de uitingsvormen die het proces van de samenwerking bepalen.*

#### **2.3.1.4 Het samenwerkingsproces**

In dit onderdeel wordt het samenwerkingsproces verder uitgelegd. Verschillende modellen die gaan over het proces van de samenwerking beschrijven vaak dat een samenwerking zich ontwikkelt in fasen. Echter, stellen Ansell & Gash (2008) dat het geen lineair proces is, maar cyclisch (Ansell & Gash, 2008:557,558). Hieronder worden de sub-variabelen van het samenwerkingsproces verder uiteengezet.

##### ***Face-to-face dialoog (ofwel persoonlijk contact)***

Samenwerkingen bouwen voort op *face-to-face*, ofwel persoonlijk contact. Volgens Goldsmith & Eggers (2004) leidt een slechte communicatie tot het falen van samenwerkingen. Het verlies van informele persoonlijke contacten kan de informatie- en ideeën uitwisseling ernstig verstoren. Dit kan weer leiden tot verwarring in doelen en verwachtingen (Goldsmith & Eggers, 2004:94). Himmelman stelt in een hoofdstuk van Huxham dat netwerken juist verbonden moeten worden per persoon en niet van organisatie tot organisatie. Het individu speelt hier dus een rol in plaats van de organisatie. Op deze manier heeft een stakeholder een aanspreekpunt die hij kan benaderen (Himmelman, in Huxham, 1996:27). Bovendien stelt Gray (in: Huxham, 1996:59) dat dialoog een forum creëert om oplossingen en belangen te verkennen.

##### **Opbouwen van vertrouwen**

Vertrouwen tussen stakeholders is een belangrijk element om een succesvolle samenwerking te bereiken. Volgens Koppenjan & Klijn (2004) gaat het bij vertrouwen om de goede intenties van andere stakeholders (2004:83). Bij vertrouwen is er sprake van een stabiele perceptie van stakeholder A over de intenties van stakeholder B. Indien deze perceptie hoog is bij alle actoren dan is er in de samenwerking een hoge mate van vertrouwen (Ibid.).

Ansell & Gash (2008) bespreken in hun artikel niet wat zij onder vertrouwen verstaan. De auteurs geven aan dat het samenwerkingsproces niet alleen gaat over het vormen van consensus. Zij stellen dat het onder andere gaat over het opbouwen van vertrouwen. Wanneer er een verleden is met conflict, dan moet men de tijd nemen om het vertrouwen op te bouwen. Het opbouwen van vertrouwen neemt tijd in beslag dat vraagt om een lange termijn verbondenheid, zodat samenwerkingsresultaten worden bereikt. Dus, concluderen de auteurs: als er sprake is van een verleden met conflicten, dan moeten stakeholders tijd investeren in een effectieve wederopbouw van vertrouwen. Indien zij geen tijd en geld beschikbaar kunnen maken, dan moeten zij niet beginnen aan een samenwerkingsstrategie (Ansell & Gash, 2008:558,559).

##### **Toewijding aan samenwerking**

De mate van toewijding aan de samenwerking is een belangrijke indicator om succes of mislukking te verklaren. Toewijding is sterk gerelateerd aan prikkels om te participeren, maar er zit verschil hiertussen. Stakeholders kunnen bijvoorbeeld deelnemen aan een samenwerking om te zorgen dat

hun perspectief niet wordt verwaarloosd. Echter, betekent deelnemen aan een samenwerking niet dat men ook toegewijd is aan het proces. Bij toewijding gaat het om de overtuiging dat onderhandelen om wederzijdse voordelen te behalen, de beste manier is om gewenste resultaten te bereiken. Daarnaast kan toewijding een lastige situatie zijn. Van stakeholders wordt namelijk verwacht dat ze ook achter besluiten staat, die volgen uit de onderhandelingen, ook al zijn ze het in principe niet eens. Het streven naar consensus verlaagt enigszins dit risico, maar de onverwachte uitkomsten uit de onderhandelingen kunnen leiden tot onverwachte uitkomsten. Er kan gesteld worden dat hierdoor vertrouwen een belangrijk element is. Toewijding hangt dus ook af van vertrouwen waarin stakeholders diens belangen en ideeën respecteren. Duidelijke, eerlijke en transparante procedures zijn ook belangrijk voor toewijding (Ansell & Gash, 2008:559). Zo kan toewijding door stakeholders worden vastgesteld in een reeks van regels, zoals samenwerkingsovereenkomsten en contracten (Koppenjan & Klijn, 2004:185).

Voordat stakeholders zich toewijden aan de samenwerking, die een onverwachte koers kan aannemen, moeten zij overtuigd zijn dat de onderhandelingen legitiem zijn. Een gevoel van toewijding en *ownership* wordt versterkt wanneer betrokkenheid stijgt. Een aanvullende dimensie van toewijding wordt vaak 'eigenaar van het proces' genoemd. Hierin handelen stakeholders als een geheel (Ansell & Gash, 2008:559). Deze verschuiving is niet zonder dilemma's. Stakeholders staan namelijk niet meer op afstand, maar worden gezien als 'eigenaar' van het besluitvormingsproces samen met andere stakeholders die ook nog eens een andere perceptie kunnen hebben. Dit kan leiden tot onenigheid over besluiten. Eigenaarschap impliceert gedeelde verantwoordelijkheid voor het proces. Hierin speelt vertrouwen een belangrijke rol, want zonder vertrouwen willen stakeholders geen verantwoordelijkheid delen. Wat is de kans dat de tegenstander of concurrent geen gebruik maakt van jouw goedwillige bereidheid. Gedeeld eigenaarschap kan gehinderd worden door machtsonbalans of door verschillende percepties over wie het initiatief moet nemen.

Gemandateerde vormen van samenwerkingen kunnen zorgwekkend zijn wanneer de prikkel om te participeren zwak is. Dergelijke vormen van samenwerking kunnen gebrek aan toewijding vermommen (Ansell & Gash, 2008:560).

### **Gedeelde visie**

Volgens Huxham (1996) wordt gedeelde visie in de literatuur verschillend beschreven, zoals gemeenschappelijke missie, gemeenschappelijke doelen enzovoorts. Gedeelde visie kan ook worden gezien als de overeenstemming over de probleemdefinitie. Daarnaast kan het betrekking hebben op de overeenstemming over de nodige kennis om een probleem aan te kaarten. Het ontwikkelen van een gedeelde visie kan gezien worden als een samenwerkend leerproces (Huxham, 1996:13). Gray (in Huxham, 1996:59) stelt dat stakeholders gemotiveerd worden door een gedeelde visie.

### **Tussentijdse resultaten**

Er is meer kans tot samenwerking wanneer de mogelijke doelen en voordelen van samenwerking relatief concreet zijn en wanneer kleine winsten uit die samenwerking voortvloeien. Deze kleine winsten worden door Ansell & Gash tussentijdse resultaten genoemd. Ansell & Gash (2008) De intermediaire resultaten zijn van belang zijn voor het creëren van stuwkracht die kan uitmonden in een succesvolle samenwerking. Deze kleine winsten kunnen er toe leiden dat stakeholders doorgaan met de samenwerking, toegewijd raken en doorgaan met het opbouwen van vertrouwen. Zo kan *joint fact finding* gezien worden als een tussentijdse resultaat (Ansell & Gash, 2008:561). Vangen & Huxham

(in: Ansell & Gash, 2008:561) stellen dat kleine winsten niet de juiste strategie is om vertrouwen op te bouwen in een situatie waarin stakeholders meer ambitieuze doelen hebben die niet makkelijk te bereiken zijn door middel van deze kleine winsten. Zij geven aan dat in zo'n situatie vertrouwen wel opgebouwd kan worden als in een vroeg stadium een gezamenlijke verkenning plaatsvindt over de meerwaarde van de samenwerking (Ibid.).

*In deze paragraaf zijn de theoretische benaderingen besproken en worden deze in §2.4 toepasbaar gemaakt op het onderzoeksonderwerp.*

## 2.4 Theoretische bril

In deze paragraaf wordt in het licht van de centrale vraag van dit onderzoek en op basis van de theoretische benaderingen een eigen theoretische bril geconstrueerd. In dit onderzoek wordt uitgegaan van factoren zoals randvoorwaarden, instituties en leiderschap die het verloop van het samenwerkingsproces kunnen beïnvloeden. Het verloop van de samenwerking zal uiteindelijk leiden tot procesmatige resultaten. In het vervolg worden deze theoretische concepten verder uitgewerkt en toepasbaar gemaakt op het onderzoeksonderwerp, namelijk samenwerkingsverbanden.

### 2.4.1 Het causaal model

In dit hoofdstuk wordt de causale redenering weergegeven door de concepten nader uit te leggen en met elkaar in verband te brengen. Deze zullen in een causaal model worden opgenomen.

*De afhankelijke variabele in dit onderzoek is de gepercipieerde procesresultaten. De onafhankelijke variabelen in dit onderzoek bestaan uit de theoretische concepten randvoorwaarden, instituties, faciliterend leiderschap en samenwerkingsproces. In het causaal model zijn twee type relaties te onderscheiden. Zo heeft de variabele 'samenwerkingsproces' een directe invloed op de afhankelijke variabele. Daarnaast is het samenwerkingsproces een intermediaire variabele; de overige onafhankelijke variabelen hebben via het samenwerkingsproces invloed op de procesresultaten.*

Zoals Ansell & Gash (2008) stellen worden procesresultaten in samenwerkingsverbanden beïnvloed door het samenwerkingsproces dat als een intermediair variabele gezien kan worden. Het samenwerkingsproces kan namelijk zowel versterkt als verzwakt worden door drie condities, te weten randvoorwaarden, faciliterend leiderschap en instituties. Dit is terug te vinden in het causaal model. Daarnaast kan het samenwerkingsproces een directe invloed hebben op de resultaten van het proces. Het samenwerkingsproces kan de procesresultaten versterken of verzwakken. Dit heeft te maken met de aanwezigheid van de sub-variabelen, ofwel indicatoren, in het samenwerkingsproces, zoals persoonlijk contact en intenties. Wanneer het samenwerkingsproces een versterkend invloed heeft op de procesresultaten dan kan dit de samenwerking draaiende houden. De samenwerking zal dan door blijven gaan. Zo wordt persoonlijk contact als een basis gezien om de samenwerking op een hoger niveau te krijgen. Doordat actoren elkaar leren kennen en hun belangen uitwisselen kunnen zij waarschijnlijk uitgaan van de positieve intenties. Hierdoor kunnen zij toegewijd worden aan de samenwerking. Wanneer stakeholders participeren in een samenwerkingsverband is het noodzakelijk dat er een gezamenlijke visie of een doel wordt opgesteld waarin iedereen het mee eens is. Om de

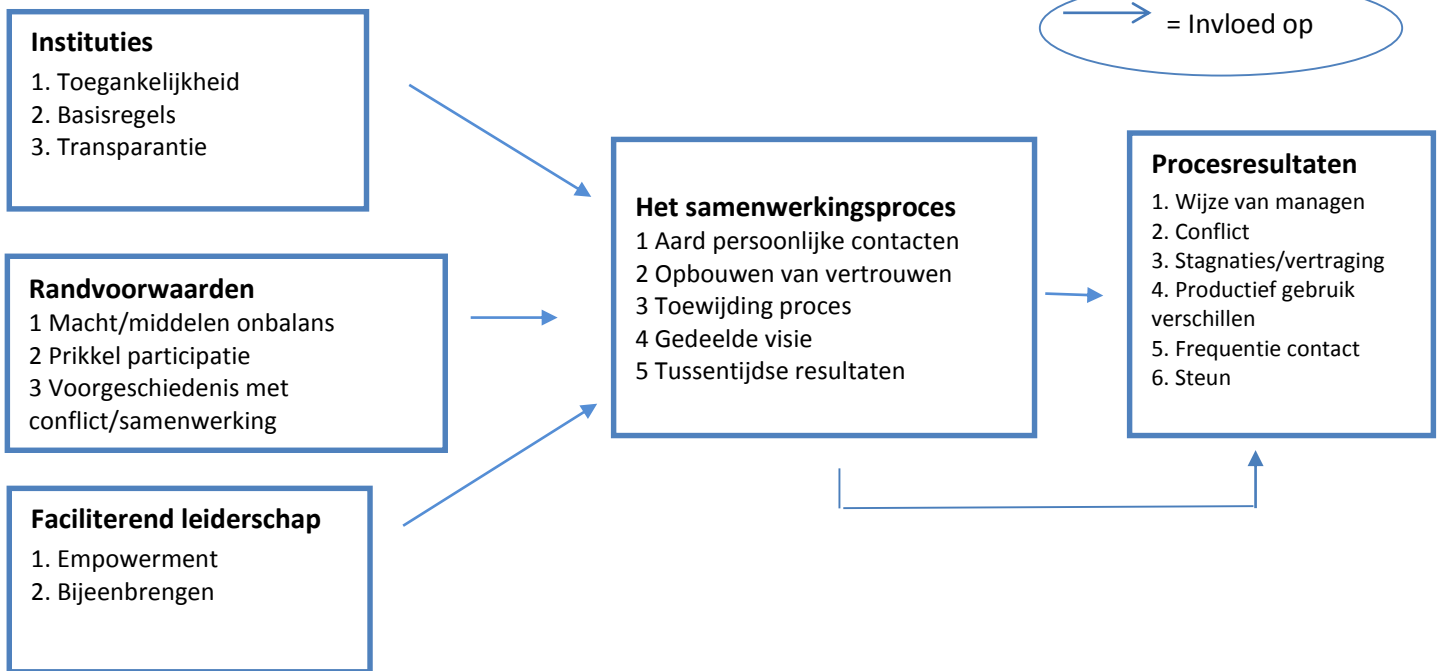
samenwerking draaiende te houden is het belangrijk dat elke stakeholder een tussentijdse resultaat behaalt. Op deze manier blijven ze aangehaakt tot de samenwerking. Hiernaast kan het samenwerkingsproces een verzwakkend invloed hebben op de procesresultaten. Wanneer stakeholders elkaar niet persoonlijk kunnen ontmoeten, uitgaan van de slechte intenties, participeren in de samenwerking zonder toegewijd te zijn en na alle inzet geen resultaten zien, dan kan dit leiden tot geen steun, conflicten enzovoorts. In ernstige gevallen kan het samenwerkingsverband zelfs worden opgeheven, omdat stakeholders het niet meer zien zitten de samenwerking door te laten gaan.

Het samenwerkingsproces kan ook beïnvloed worden door een drietal condities. Onder aanwezigheid van deze condities zal een effect zich voordoen. Zo kunnen de randvoorwaarden het samenwerkingsproces versterken of verzwakken die weer de resultaten van het proces zullen beïnvloeden. Immers, wanneer sprake is van macht- of middelenonbalans dan kan dit invloed hebben op de toewijding tot het proces. Naast de randvoorwaarden hoort de leider in de samenwerking faciliterend op te treden. Wanneer stakeholders worden betrokken bij de samenwerking dan kan dit een versterkend invloed hebben in de intenties van anderen. Dit zal weer leiden tot minder conflicten in de samenwerking. Als laatst hebben instituties invloed op het samenwerkingsproces. Een toegankelijke samenwerking voor iedereen zal een versterkend invloed hebben op de toewijding tot het proces dat weer uiteindelijk zal leiden tot steun voor de resultaten.

Kortom, de procesresultaten van het samenwerkingsverband worden versterkt of verzwakt door het samenwerkingsproces. De randvoorwaarden, faciliterend leiderschap en instituties hebben weer een versterkend invloed op het samenwerkingsproces indien deze positief worden ervaren door de stakeholders.

*Hieronder is het causaal verband schematisch weergegeven*

Het causaal model



### **2.4.2 De centrale begrippen**

In dit sub-paragraaf worden de begrippen die in het causale schema naar voren komen verder uitgelegd. Hierna worden deze centrale begrippen meetbaar gemaakt, ofwel geoperationaliseerd. Allereerst wordt de afhankelijke variabele besproken. Vervolgens wordt er ingegaan op de drie condities die in dit onderzoek, samen met het samenwerkingsproces, de onafhankelijke variabelen zijn.

#### **Gepercipieerde procesresultaten**

In het eerste deel van dit hoofdstuk is uitgelegd dat er in de literatuur van Klijn, Steijn & Edelenbos (2010) gesproken wordt over twee soorten resultaten, namelijk inhoudelijke- en procesresultaten. Bij de inhoudelijke resultaten gaat het erom wat bereikt is dankzij de samenwerking. Bij het laatste gaat het om de procesmatige resultaten van de samenwerking. In dit onderzoek ligt de nadruk op de resultaten van het samenwerkingsproces en wordt de inhoudelijke resultaten buiten beschouwing gelaten om het af te bakenen. Er is hiervoor gekozen, omdat het contingentiemodel in figuur 1 van Ansell & Gash (2008) laat zien dat het proces leidt tot bepaalde procesmatige resultaten in de samenwerking. Om hierop aan te sluiten wordt de focus gelegd op procesresultaten die Klijn et al. bespreken (2010).

Volgens Klijn et al. (2010) gaat het bij procesresultaten om het management van het samenwerkingsverband. Hoe dragen de betrokkenen bij aan het managen van de samenwerking? Het uiteindelijke oordeel is dus een resultaat van het proces. Ten tweede is de kans op conflicten in een samenwerking groot. In het kader van procesresultaten is het belangrijk hoe conflicten worden opgelost als deze aanwezig zijn. Naast conflicten is de mogelijkheid dat de samenwerking vertraging oploopt door bijvoorbeeld onenigheden en kan de samenwerking stagneren. Wanneer er gesproken wordt over procesresultaten dan is het belangrijk in welke mate het proces stagnaties heeft ondervonden. Een andere kenmerk van samenwerkingsverbanden is dat elk betrokken stakeholder een andere perceptie en belang heeft. Bij het behalen van procesresultaten gaat het om de productieve gebruik van verschillende percepties. Kortom, de wijze waarop verschillen in percepties zijn samengebracht en eventueel met elkaar zijn verzoend. Een vijfde procesresultaat heeft betrekking op de frequentie in contact. Dus, hoe vaak vindt er wisselwerking plaats tussen stakeholders? Er is in de literatuur geen exacte aantallen aangegeven. Daarom wordt de ervaring van de stakeholder gehanteerd. Indien zij de frequentie van het persoonlijk contact genoeg vinden dan is dat het resultaat van het proces. Een laatste vorm van procesresultaat betreft steun voor de resultaten die voortvloeien uit het samenwerkingsverband. Kortom, in hoeverre zijn de betrokken stakeholders tevreden met de bereikte resultaten? (Klijn et al., 2010: 1066, 1067).

#### **De drie condities**

In paragraaf 2.3 zijn deze theoretische concepten nader gedefinieerd en overgegaan op de kern van dit onderzoek. Dat is het contingentiemodel van Ansell & Gash (2008), waarvan de concepten zijn verdiept door het gebruik van andere auteurs. Dit model spreekt over condities, zoals leiderschap en instituties, die van invloed zijn op de factor samenwerkingsproces die weer van invloed is op de procesresultaten. In het vervolg worden deze toepasbaar gemaakt op het onderzoeksonderwerp.

### *Randvoorwaarden*

De randvoorwaarden kunnen aan het begin van een samenwerking er voor zorgen dat het de samenwerking faciliteert of ontmoedigd (Ansell & Gash, 2008:550). Deze randvoorwaarden bestaan uit drie sub-variabelen, of indicatoren te weten: macht/middelen onbalans, prikkels om te participeren en een verleden met conflict (Ibid.). Deze sub-variabelen kunnen dus gezien worden als de startpunt die de samenwerking positief of negatief kunnen beïnvloeden. Samenwerken met meerdere stakeholders is nooit gemakkelijk. Volgens Huxham (1996) zijn diverse redenen aan te geven waarom samenwerkingen vaak mislukken. Eén daarvan is de onbalans in macht. Volgens deze auteur doet dit zich vaak voor en zorgt dit er voor dat sommige partijen zich kwetsbaar kunnen voelen (Huxham, 1996:4,5). Deze kwetsbaarheid doet zich voor, omdat stakeholders niet gelijk zijn in de samenwerking. De overheid kan bijvoorbeeld tijdens de besluitvorming partijen buiten sluiten. Deze 'zwakkere' stakeholders kunnen op deze manier gemanipuleerd worden. Dergelijke onbalans zorgt voor een zwakke verbondenheid, waardoor de vertegenwoordigers in de samenwerking zich minder zullen inzetten. Hierbij komt leiderschap om de hoek kijken die onder het kopje 'faciliterend leiderschap' nader wordt uitgelegd.

### *Prikkels om te participeren*

Wanneer in de samenwerking sprake is van een machtonbalans, dan kan dit de prikkel om te participeren beïnvloeden. Zo stelt Gray (in Ansell & Gash, 2008:552) dat verschil in macht tussen partijen hen zal weerhouden om met elkaar aan tafel te zitten. Prikkels nemen toe wanneer er een relatie geconstateerd wordt tussen de participatie en concrete resultaten (Ibid.). Immers, bij een samenwerkingsverband participeren verschillende bedrijven die in het meeste gevallen concurrenten van elkaar zijn. Voor hen is het bijvoorbeeld van belang dat zij ook bepaalde resultaten terug zien. Anders zullen zij hoogstwaarschijnlijk niet doorgaan met de samenwerking. Daarnaast daalt de prikkel om te participeren indien de input van stakeholders vooral adviserend van aard is en een symbolische betekenis heeft in het proces. Een andere reden voor een dalende prikkel is dat stakeholders doelen eenzijdig kunnen behalen of door andere manieren, zoals door andere *venues* ofwel andere samenwerkingsverbanden. Echter de prikkel voor participatie stijgt wanneer dat samenwerkingsverband de enige plek is om die doelen te behalen. De stakeholder is dan genoodzaakt om daaraan deel te nemen wil het de voordelen er uit halen voor zijn organisatie. Bovendien kan de samenwerking goed verlopen indien stakeholders zich realiseren dat zij afhankelijk zijn van elkaar (Ibid.).

### *Een verleden met conflict en samenwerking*

Een laatste sub-variabele gaat over de ervaring met een samenwerking uit het verleden welke de huidige of toekomstige samenwerking kan bevorderen of hinderen. Er wordt gesteld dat indien stakeholders onderling afhankelijk zijn, een hoge mate van conflict juist een prikkel zal zijn om samen te werken. Kortom, de aanwezigheid van conflict betekent niet gelijk dat dit de samenwerking zal verstoren (Ansell & Gash, 2008:553). In de literatuur waar men het over succesvol samenwerken heeft, wordt gesteld dat stakeholders moeten inzien dat zij de doelen niet alleen kunnen behalen. Men heeft elkaar nodig ook al staan de belangen tegenover elkaar (Ibid.). Wilt een bedrijf bijvoorbeeld innoveren, dan is kennis nodig die de universiteiten weer hebben. Dit kan afhankelijkheid creëren waardoor bedrijven de samenwerking opzoeken met kennisinstellingen.



In een samenwerkingsverband kan de idee heersen van 'wij tegen hun', deze gedachtegoed is uitermate gevaarlijk wil men succesvol samen kunnen werken met elkaar. Een voorgeschiedenis van conflict kan zich uiten in minder vertrouwen naar andere stakeholders toe, dat weer zal zorgen voor verminderde verbondenheid en oneerlijke communicatie door bijvoorbeeld informatie te achterhouden. Kortom, het creëert een vicieuze cirkel van wantrouwen. Immers, de partijen die betrokken zijn bij de samenwerking hebben vaak andere belangen en een slecht verleden met één van deze stakeholders kan zorgen voor minder vertrouwen. Aan de andere kant kan een verleden met goede ervaringen sociaal kapitaal creëren en leidt een hoge mate van vertrouwen tot een positieve cirkel van samenwerken.

#### *Faciliterend leiderschap*

De faciliterende leider heeft een belangrijke rol binnen een samenwerking. Zo werd in het voorgaande gesteld dat bij de aanwezigheid van onbalans in macht de faciliterende leider belangrijk is. Deze moet de 'zwakkere' stakeholders empoweren en representeren. Bovendien moet deze leider de zwakkere stakeholders een stem geven die telt, zodat zij ook worden gehoord in de samenwerking. Immers, de faciliterende leider brengt partijen aan tafel, maar moet ook rekening houden dat iedereen evenveel recht heeft op spreken. Daarnaast speelt leiderschap een belangrijke rol bij het scheppen van grondregels, het opbouwen van vertrouwen en het faciliteren van dialoog. Faciliterende leiderschap is belangrijk om stakeholders te betrekken en hen te mobiliseren om verder samen te werken. Deze leider moet breed en actief participatie promoten (Ansell & Gash, 2008:554,555). Faciliterend leiderschap speelt een belangrijker rol wanneer de prikkels om te participeren laag zijn, sprake is van machtonbalans en een verleden heeft met vijandigheid. Wanneer de prikkel om te participeren laag is dan moet de leider zorgen dat deze stakeholder niet vertrekt en zwakkere stakeholders bemoedigd.

#### *Instituties*

In het samenwerkingsverband moet het mogelijk zijn voor stakeholders om mee te doen indien men daar belang in heeft. Hierin is het van belang dat stakeholders die niet gewild zijn in de samenwerking niet worden geweerd. Men kan denken aan een concurrerende bedrijf of een buurgemeente. Het weren van stakeholders kan de legitimiteit van het proces beïnvloeden en wordt vaak gezien als een reden voor het falen van een samenwerking. Daarom wordt een pro-actieve werving van stakeholders in de samenwerking gezien als een belangrijk onderdeel. Bovendien wanneer stakeholders worden buitengesloten zullen zij op zoek gaan naar andere mogelijke samenwerkingen. Dit kan wellicht betekenen dat men kennis en/of kapitaal misloopt. Hiernaast zijn duidelijke basisregels en transparante proces belangrijke instituties. Deze instituties kunnen van invloed zijn of stakeholders het proces eerlijk en open vinden. Door een transparante proces zullen stakeholders de onderhandelingen als echt ervaren.

#### **Het samenwerkingsproces**

Door Ansell & Gash (2008) wordt het samenwerkingsproces gezien als cyclisch. Hieronder worden de sub-variabelen weergegeven die het samenwerkingsproces vormen. Zoals in de inleiding is aangegeven, wordt het samenwerkingsproces gezien als een onafhankelijke variabele die de procesmatige resultaten direct kan beïnvloeden. Het kan ook als een intermediaire variabele worden opgevat die door de bovenstaande drie condities versterkt of verzwakt kan worden.



### *Persoonlijke contacten*

De auteurs Ansell & Gash (2008) stellen dat persoonlijke contacten in de vorm van een dialoog een belangrijk aspect is om verschillende mogelijkheden te verhelderen. Daarnaast kan het voeren van dialoog conflicten oplossen en het vertrouwen opbouwen (Ansell & Gash, 2008:558; Huxham, 1996:65). Stakeholders met een andere achtergrond kunnen door persoonlijke contacten de ander zien en spreken. Dit geeft altijd wel een eerste indruk over diegene, dat wellicht het vertrouwen kan versterken als het gesprek goed verloopt. Daarnaast kan het leiden tot wederzijdse respect, gedeelde visie en verbondenheid aan het proces. Immers, met een dialoog vindt er tweezijdige communicatie plaats dat bijvoorbeeld de belangenuitwisseling kan vergemakkelijken. Persoonlijke contacten zijn van belang, maar is niet het enige in een samenwerking dat belangrijk is (Ansell & Gash, 2008:558). Vertrouwen is het volgende sub-variabele dat wordt besproken.

### *De intenties*

Zoals eerder gesteld spreken de auteurs Ansell & Gash (2008) niet over wat zij onder het begrip vertrouwen verstaan. Zij geven aan dat aan het begin van een samenwerking aandacht moet worden besteed aan vertrouwen. Om deze sub-variabele tastbaar te maken is Koppenjan & Klijn (2004) aangehaald. Zij spreken over de intenties van stakeholders. Wanneer de betrokken partijen in een samenwerkingsverband positief spreken over de intenties van elkaar dan is er sprake van vertrouwen. Het is interessant wanneer een stakeholder een verleden heeft met conflicten, want dan is het namelijk van belang dat er wordt gewerkt aan het opbouwen van vertrouwen aan het begin van de samenwerking.

### *Toewijding aan samenwerking*

De mate van toewijding is een belangrijk element dat succes of falen kan verklaren. Bij verbondenheid gaat het er om dat onderhandelen om wederzijdse winsten te behalen de beste manier is om resultaten te bereiken. Verbondenheid hangt af van vertrouwen. Als stakeholder wil je zeker zijn dat andere partijen jouw belangen respecteren. Instituties zijn ook van belang voor de mate van toewijding, omdat deze zorgen voor duidelijke grondregels, transparante procedures etc. Een andere dimensie van verbondenheid betreft de eigenaarschap van het proces. Hierbij worden stakeholder betrokken bij de besluitvorming. Bij eigenaarschap gaat het om gedeelde verantwoordelijkheid. Vertrouwen speelt hier ook een belangrijke rol, omdat men niet zomaar de verantwoordelijkheid zal delen met partijen die niet worden vertrouwd. Daarom gaat men uit van de intenties. Gedeelde eigenaarschap wordt verhinderd als er sprake is van machtonbalans. Immers, hoe kan een stakeholder zeker zijn dat de 'sterke' concurrent niet zal profiteren van zijn goedwillendheid. Daarnaast kan gemandateerde vormen van samenwerking leiden tot een lage toewijding, omdat de prikkel om te participeren laag is (Ansell & Gash, 2008:559,560).

### *Gedeelde visie*

Stakeholders in samenwerkingsverbanden worden geacht een gedeelde visie te ontwikkelen. Hierin is het van belang dat stakeholders worden gehoord en diens belangen worden meegenomen. Om de partijen in een samenwerkingsverband betrokken te houden moeten zij het eens zijn met de koers die gevaren zal worden. Het opstellen van een gemeenschappelijke doel of een visie zal hieraan bijdragen. Een dergelijke visie die gedeeld wordt onder stakeholders kan er toe leiden dat zij gemotiveerd blijven.

### Tussentijdse resultaten

Stakeholders gaan een samenwerking aan om daarmee ook zijn eigen doelen te behalen. Hierin zijn resultaten van belang. Ansell & Gash (2008) spreken van tussentijdse resultaten. Dit zijn kleine winsten die behaald worden. Dit is van belang om de samenwerkende partijen gemotiveerd te houden. Daarnaast kan een tussentijdse resultaat leiden tot het opbouwen van vertrouwen, omdat stakeholders hiermee hun doelen behalen. Dit kan er toe leiden dat stakeholders zich verder in zetten en zo wordt het samenwerkingsproces draaiende gehouden.

### 2.4.3 Operationalisatie

In het theoretisch kader is een aantal concepten naar voren gekomen die in deze paragraaf meetbaar worden gemaakt. Om de theoretische concepten meetbaar te maken, is er een operationalisatieschema opgesteld. De operationalisatie bevat twee stappen, namelijk: het vaststellen van de uitingsvormen en het toekennen van waarden (Van Thiel, 2010:53). In het schema hieronder is de operationalisatie opgenomen.

Tabel 1: Operationalisatieschema

Theoretisch concept	Uitingsvorm	Waarden
Gepercipieerde proces resultaten	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wijze van managen</li> <li>2. Conflict</li> <li>3. Stagnaties               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Vertraging van het samenwerkingsproces</li> </ol> </li> <li>4. Productief gebruik verschillen</li> <li>5. Frequentie contact</li> <li>6. Steun</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ja/nee*</li> <li>2. Ja/nee</li> <li>3. Ja/Nee</li> <li>4. Belangen meenemen</li> <li>5. Vaak, weinig, nooit</li> <li>6. Financiële bijdrage, positief spreken over samenwerking</li> </ol>
Randvoorwaarden	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Onbalans in macht/hulpmiddelen</li> <li>2. Prikkel voor participatie</li> <li>3. Verleden van samenwerking of conflict</li> </ol>	Ja/nee
Instituties	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toegang tot het samenwerkingsforum</li> <li>2. Duidelijke basisregels</li> <li>3. Proces transparantie               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Proces is open en wordt als 'echt' ervaren</li> </ol> </li> </ol>	Ja/nee
Faciliterend leiderschap	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empowerment               <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Stakeholders aanmoedigen</li> </ol> </li> <li>2. Bijeenbrengen</li> </ol>	1=nooit; 2=soms; 3=vaak
Samenwerkingsproces	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Face-to-face dialoog</li> <li>2. Intenties</li> <li>3. Toewijding proces</li> <li>4. Gedeelde visie</li> <li>5. Tussentijdse resultaten</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vergaderingen en bijeenkomsten</li> <li>2. Goed, positief, slecht, negatief</li> <li>3. Inzetten en verantwoording nemen</li> <li>4. Doelstellingen</li> <li>5. Ja/nee</li> </ol>

\*Ja/nee geeft aan of de uitingsvorm aanwezig is en via de praktijkgerichte ervaringen wordt de uitingsvorm beschreven

### 3. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke strategieën, methoden en data worden gebruikt.

#### **Strategieën, methoden en data**

Dit onderzoek is uitgevoerd door de strategie multiple casestudy en de methode bestaand materiaal toe te passen. Bij een multiple casestudy worden meerdere gevallen onderzocht en ligt de focus niet op één case. Dit draagt bij aan de replicatie van hetzelfde verschijnsel (Swanborn, 2013:76; Van Thiel, 2010:103). In dit onderzoek worden cases onderzocht op mesoniveau met meer dan één centrale actor. Volgens Swanborn zijn dit onder andere samenwerkingsverbanden en netwerken (Swanborn, 2013:18). Aangezien in dit onderzoek de samenwerking tussen partijen in een samenwerkingsverband sluit dit aan bij dit niveau. De multiple casestudy biedt de mogelijkheid om zich te richten op sociale interacties en de betekenis die respondenten in het bestudeerde samenwerkingsverband aan elkaars handelingen verlenen (Swanborn, 2013:32). Dit is in een kwalitatief onderzoek essentieel, omdat hierin percepties en meningen goed naar voren komen.

#### *Caseselectie*

In dit onderzoek zijn cases uit drie van de negen sectoren geselecteerd, te weten: Agri & Food, Chemie en Water. Vervolgens is uit elk van deze drie sectoren één casus onderzocht, namelijk: de FoodValley (Agri & Food), de Maritime Campus (Water) en de Green Chemistry Campus (Chemie). Door drie cases te onderzoeken kan er een vergelijking gemaakt worden op de variabelen die in dit onderzoek centraal staan. Hierdoor wordt het mogelijk om de accuraatheid van de resultaten vast te stellen. De cases zullen per definitie van elkaar verschillen en dat betekent dat men met alleen twee cases niet tot betrouwbare conclusies kan komen (Swanborn, 2013:77). Daarnaast wordt het vergelijken van de cases makkelijker wanneer deze meer zijn dan twee. In dit onderzoek staan contrasterende cases centraal en wordt hiermee getracht het effect van de variatie tussen de drie cases te achterhalen (Van Thiel, 2010:104). Met variatie op de onafhankelijke variabele kan een oorzaak-gevolg relatie makkelijker geconstateerd worden.

De caseselectie in dit onderzoek is gebeurd op een aantal gronden. Ten eerste is er bij de keuze van de sectoren onder andere rekening gehouden met de ligging van de samenwerkingsverbanden. Zo wilde de onderzoeker een case selecteren dat in het noorden, oosten en zuiden lag. Op basis daarvan zijn de negen sectoren afgegaan en is er gezocht naar samenwerkingsverbanden die verspreid liggen. Zo speelde in het noorden, aan de kust, de sector Water een rol en kwam uit het vooronderzoek de samenwerking Maritime Campus naar voren. In het zuidwesten bleek Biobased een belangrijke rol te spelen. Zodoende is er in deze regio gezocht in de sector Chemie en is de Green Chemistry Campus ontdekt. Binnen deze sector is er verder gezocht naar andere samenwerkingsverbanden, maar de ligging van deze samenwerking was het meest geschikt. Als derde is er gekozen voor de FoodValley, omdat deze samenwerking in het oosten van het lang ligt. Op deze manier is de spreiding van de cases in Nederland bereikt. De kennismaking met de FoodValley gebeurde tijdens de stageperiode van de onderzoeker. Uit vooronderzoek bleek dat Agri & Food in het oosten van Nederland zeer actief is. Dit heeft er toe geleid meer informatie te zoeken over deze samenwerking. Daarnaast is bij het selecteren van de cases rekening gehouden met de aanwezigheid van stakeholders zoals overheid, onderwijs- en kennisinstellingen en ondernemingen. Hierdoor vielen sommige samenwerkingen in een bepaalde sector ook af. Dit maakte het zoeken makkelijker.

Hiernaast is er ook gezocht naar samenwerkingsverbanden die elders in het land liggen. Wegens de reiskosten is er uiteindelijk gekozen om samenwerkingsverbanden te onderzoeken in Noord-Holland Noord, Gelderland en West-Noord-Brabant. Verder heeft bij de selectie de grootte van het samenwerkingsverband een rol gespeeld. Zo kan de Green Chemistry Campus als een kleine samenwerkingsverband gezien worden, omdat er één gemeente en provincie direct betrokken is bij de samenwerking. Wel heeft de samenwerking een ontwikkelingsmaatschappij die een actieve rol speelt in de samenwerking. De Maritime Campus is een redelijk grote samenwerkingsverband, omdat deze bestaat uit drie kamers waarin vertegenwoordigers uit onder andere onderwijs in mee doen. In deze samenwerkingsverband zijn meerdere onderwijs- en kennisinstellingen betrokken. Het grootste samenwerkingsverband is de FoodValley. Echter, om het af te bakenen wordt alleen naar de ervaring van de gemeente Veenendaal en het regiokantoor gekeken. Voor de overige gemeenten wordt geen uitspraak gedaan. De focus wordt dus gelegd op een klein onderdeel. Daarnaast is in deze samenwerkingsverband een grote kennisinstelling aanwezig, namelijk de Wageningse Universiteit.

*In het vervolg zal kort worden ingegaan welke samenwerkingsverbanden verder zijn benaderd.*

Zoals in het voorgaande is aangegeven, zijn de cases voor dit onderzoek geselecteerd op basis van de negen sectoren die in het topsectorenbeleid van het kabinet Rutte II zijn opgenomen. Bij de selectie van de huidige drie cases in dit onderzoek is een zoektocht voorafgegaan. Zo is de samenwerking Medical Delta benaderd in de sector Life Science & Health in Zuid-Holland. Ondertussen werd er verder gezocht naar andere samenwerkingen en de non-respons<sup>1</sup> van de Medical Delta en InnovationQuarter heeft er toe geleid een ander samenwerkingsverband te zoeken. Zo is de focus gelegd op Noord-Brabant en daar bleek de sector Chemie een rol te spelen. Uit deze zoektocht kwam de onderzoeker terecht bij een aantal samenwerkingen binnen deze sector, zoals de samenwerking Green Pac in Noord-Oost Nederland, Chemelot in Limburg en de Green Chemistry Campus West-Noord-Brabant. De samenwerking GreenPac was voor dit onderzoek niet geschikt, omdat het meer neigde naar een samenwerking dat puur gericht is op bedrijven met een kleine rol voor publieke actoren. In dit onderzoek ligt de nadruk juist wel op publieke actoren. Daarnaast werd Chemelot in Limburg als niet geschikt gevonden wegens de reistijd. De samenwerking Green Chemistry Campus werd onder deze twee samenwerkingen wel geschikt geacht, omdat de ligging goed is en publieke actoren betrokken zijn bij deze samenwerking.

#### *Methode: interview*

Binnen de strategie multiple casestudy wordt de methode interview ingezet. Hiermee wordt getracht percepties en meningen te verzamelen van betrokken stakeholders. Met een interview kan de achtergrond van het onderwerp worden verduidelijkt en kan er in het bestaand materiaal verdieping worden aangebracht (Van Thiel, 2010:108). Om de praktijkgerichte ervaringen in kaart te brengen wordt de methode semigestructureerde interview toegepast. Belangrijke vragen worden op basis van indicatoren van te voren opgesteld. Een voordeel van deze methode is dat men kan doorvragen wanneer Dit is belangrijk, omdat hiermee de percepties van het handelen wordt achterhaald. Daarom wordt getracht om tijdens het interview niet-feitelijke informatie te vergaren. In dit onderdeel wordt

---

<sup>1</sup> Geen reactie op oproep deelname

ook triangulatie toegepast, omdat er tijdens het interview ook wordt gevraagd naar feitelijke informatie ter bevestiging en controle (Van Thiel, 2010:109). Men kan denken aan vragen zoals het aantal betrokken stakeholders. De interviewvragen zijn grotendeels op basis van de theorie opgesteld en dusdanig geformuleerd dat het past bij de indicatoren in het operationalisatieschema. Mede dankzij feedback van de thesisbegeleider en studiegenoot (*member check*) zijn suggestieve en te lange vragen anders geformuleerd. Vlak voor het eerste interview is de vraag dat over de indicator 'vertrouwen' gaat veranderd, omdat deze indicator nog niet duidelijk genoeg was. In de theorie van Ansell & Gash (2008) wordt 'vertrouwen' namelijk niet expliciet gedefinieerd waardoor deze indicator vaag blijft. In het theoretisch kader is deze *gap* aangevuld door de definitie van Koppenjan & Klijn (2004) te gebruiken. Zij spreken over "*de goede intenties van andere stakeholders*" (2004:83). Dit heeft er toe geleid de vraag over vertrouwen als intenties te formuleren.

Voor het interview is er een interviewhandleiding opgesteld die bestaat uit een introductie; voorstelronde, doel onderzoek, privacy, de vragen en de afsluiting (Van Thiel, 2010:109). Een kanttekening die gemaakt moet worden gaat over de vragen die zijn gesteld tijdens het interview. Wegens te weinig tijd zijn sommige vragen niet gesteld aan respondenten. Dit wordt aangegeven in de analyse. Daarnaast hebben sommige respondenten de vragen anders geïnterpreteerd, zoals de vraag over intenties. Een respondent heeft dit als 'belangen' beantwoord. In de bijlagenbundel zijn de gegevens van de respondenten opgenomen en in is het interviewverslag te vinden.

#### *Selectie van respondenten*

Een belangrijk aspect van een onderzoek is *wie* er wordt onderzocht, wie zijn de onderzoekseenheden? (Van Thiel, 2010:54). Het selecteren van de onderzoekseenheden wordt ook wel het trekken van een steekproef genoemd. Voor dit onderzoek is er een selecte steekproef getrokken. Hiervoor zijn een aantal (theoretische) criteria opgesteld, namelijk het samenwerkingsverband bevat overheid, ondernemingen en onderwijs- en kennisinstellingen en het forum is formeel georganiseerd. In het vervolg zal verantwoording worden afgelegd over de selectie van de respondenten.

In dit onderzoek zijn in totaal tien respondenten gevonden die bereid waren deel te nemen aan het onderzoek. Na zes respondenten was er geen respons meer waaronder de ontwikkelingsmaatschappij Oost N.V.. In een latere stadium kwam uiteindelijk nog twee reacties binnen, allebei betrokken bij de Maritime Campus. Eén daarvan is telefonisch geïnterviewd. Het nadeel hiervan is dat niet alle vragen aan bod zijn gekomen. Als laatste heeft een ander respondent ingestemd om via de e-mail een aantal vragen te beantwoorden. In week 35 en 36 zijn nog twee interviews ingepland waardoor het aantal respondenten is opgelopen naar 10. Zo is een manager van het Centrum voor Innovatief Vakmanschap gesproken en is de gedeputeerde van de provincie Noord-Holland telefonisch geïnterviewd. Tegelijkertijd was er ook contact opgenomen met de gedeputeerde van de provincie Noord-Brabant en Gelderland, maar wegens een drukke agenda en non-respons zijn deze niet geïnterviewd. Verder was er contact opgenomen met twee personen werkzaam bij TNO, één die verbonden is bij de Green Chemistry Campus en de ander verbonden bij de Maritime Campus. Ook vanuit deze kant kwam er geen reactie.

Zoals hierboven gesteld, is er gericht gezocht naar respondenten. Er is eerst contact opgenomen met gemeenten, omdat de onderzoeker er van uit ging dat zij eerder zouden instemmen voor een interview. Zo is er contact opgenomen met een wethouder van Bergen op Zoom, omdat deze gemeente een betrokken stakeholder is in de case Green Chemistry Campus. Wegens een drukke agenda is er gesproken met een projectleider. Daarnaast is naar een mogelijke respondent gezocht als vertegenwoordiger van een kennisinstelling. Biorizon was er één. Echter, was deze respondent niet de aangewezen persoon om te praten over de Green Chemistry Campus. Zodoende zijn de gegevens van de manager van de Campus gegeven. Echter, moet vermeld worden dat deze respondent in zijn e-mail nadrukkelijk heeft aangegeven alleen een interview met hem te houden en hem niet te vragen naar gegevens van andere partijen, omdat hij zulke vragen eerder heeft gehad. Voordat een interviewafspraken werd gepland met de manager was er nog contact opgenomen met twee bedrijven op de Campus, namelijk AIFORO (algemene e-mail) en Alpha Enzymes, maar zonder resultaat.

De respondentenselectie bij de FoodValley verliep gemakkelijker. De Stuurgroep bevat namelijk vertegenwoordigers van overheid, bedrijfsleven en onderwijs- en kennisinstellingen. Zo is er eerst contact opgenomen met de burgemeester van Ede. Het duurde ongeveer 1,5 week tot er een reactie kwam. Wegens een drukke agenda werd aangegeven dat de burgemeester niet kon, maar dat de directeur van de Regio FoodValley wel beschikbaar was. Vervolgens is de burgemeester van Veenendaal en de voorzitter van het mbo benaderd voor een interview, welke ook zitting nemen in de Stuurgroep.

De respondentenselectie verliep bij de Maritime Campus minder gemakkelijk. Na e-mailcontact met de Maritime Campus werd gemeld dat de directie geen tijd had voor een interview. Dit heeft er toe geleid om contact te zoeken met een vertegenwoordiger van de gemeente Den Helder. De medewerker van deze gemeente gaf aan dat de wethouder bereid was tot een interview. In een later stadium is de ontwikkelingsmaatschappij benaderd, maar deze persoon wilde niet geïnterviewd worden en stelde voor dat het misschien beter was een andere case te zoeken. De redenen hiervoor worden in dit onderzoek niet vermeld. Vervolgens is contact gezocht met de directeur van het ROC in Den Helder om de inzichten vanuit het onderwijs te verkrijgen. Het telefonisch interview vond op dezelfde dag plaats als het antwoord op de e-mail. De secretaresse had aangegeven dat alleen een telefonisch interview mogelijk was of de onderzoeker moest na de zomervakantie een dag inplannen. Er is daarom gekozen voor een telefonisch interview. In de tussentijd was er ook nog contact opgenomen met een bedrijf dat betrokken is bij de Maritime Campus. Deze heeft toegestemd om de vragen via de e-mail te beantwoorden. Dit betekent dat niet alle vragen schriftelijk zijn opgesteld. Hoewel ondernemingen in dit onderzoek buiten beschouwing worden gelaten, levert de antwoorden van deze onderneming een zeer bescheiden inzicht over het proces in deze case.

Kortom, is het aantal respondenten gedurende het onderzoek van zes gestegen naar tien respondenten, in tabel 2 is er een overzicht te vinden van de respondenten. Zoals de respondentenselectie hierboven is geschetst doet zich een tekort voor in dit onderzoek. Door non-respons en afwijzing is er geen gelijke verdeling van respondenten wat betreft ontwikkelingsmaatschappijen en onderwijsinstellingen. Door deze beperking is de externe validiteit, ofwel de generalisatie laag. Dit wordt ook verstrekt doordat er contrasterende cases zijn geselecteerd. Er kan dan niet zomaar gesteld worden dat de resultaten ook voor de andere cases in andere sectoren gelden.

Tabel 2: Overzicht respondenten

	<b>Maritime Campus</b>	<b>Green Chemistry Campus</b>	<b>FoodValley</b>
<b>Aantal interviews</b>	3	4	3
<b>Respondent</b>	-Projectleider -Manager CIV/mbo -Projectmanager Biobased Economy	-Wethouder Den Helder -Onderwijsdirecteur mbo -Gedeputeerde Noord-Holland -Board Director Peterson	-Burgemeester Veenendaal/Vicevoorzitter stuurgroep - Secretaris-directeur van de regio FoodValley -Voorzitter COG/vertegenwoordiger mbo en hoger onderwijs

### *Bestaand materiaal*

De tweede methode in dit onderzoek is bestaand materiaal dat vooral afkomstig is uit primair materiaal. Dit zijn schriftelijke bronnen, zoals rapporten van organisaties, jaarverslagen, brochures. Daarnaast zijn persoonlijke documenten, zoals interviews uit dagbladen/kranten een belangrijk bron om het tekort deels in dit onderzoek aan te vullen. Zo is er per case gezocht naar jaarverslagen en andere onderzoeken die gaan over de samenwerking. In de Maritime Campus en de Green Chemistry Campus zijn de jaarverslagen van de regionale ontwikkelingsmaatschappijen gecodeerd. Bij de FoodValley is o.a. een onderzoek van de Regiocommissie gebruikt.

### **Validiteit en betrouwbaarheid**

De interne validiteit in dit onderzoek wordt enigszins gewaarborgd door meerdere indicatoren op te stellen die uit de theoretische inzichten naar voren zijn gekomen. Dit betekent dat deze indicatoren zijn gebaseerd op de theorie. Verder wordt geprobeerd het juiste te meten door gepaste interviewvragen op te stellen aan de hand van de indicatoren. Om sociaal wenselijke antwoorden te verminderen is de respondent op de hoogte gebracht over de privacyregels die wordt gehanteerd door de onderzoeker. Tevens hebben de meeste respondenten gebruik gemaakt van de mogelijkheid om het transcript na te lezen en op- of aanmerkingen te geven. De externe validiteit is zeer laag, omdat de cases contrasterend zijn en aan het begin slechts acht respondenten deelnamen. Om de validiteit enigszins te verhogen is er gekozen om het aantal aan te vullen. Dit is gelukt met twee respondenten waardoor het respondentenaantal is verhoogd naar tien. Verder is er bestaand materiaal gebruikt om het tekort hiermee te compenseren. Wegens de beperking in respondenten zullen de uitspraken in dit onderzoek voorzichtig gedaan worden (Van Thiel, 2010).

### **Axioma's**

Aan het begin van dit onderzoek werd er gestreefd om verwachtingen te formuleren die met dit onderzoek getoetst zouden worden. De onderzoeker kwam erachter dat met een lage respondentenaantal verwachtingen niet getoetst kunnen worden. Daarom is in dit onderzoek er voor gekozen om vooraf geen verwachtingen te formuleren. Er is echter tijdens het onderzoek regelmatig gevonden tussen verschijnselen. Aan de hand van resultaten in dit onderzoek zijn er in hoofdstuk 6 een aantal uitspraken geformuleerd, ook wel axioma's genoemd (Boeije, 't Hart, & Hox, 2009:83).



### **Coderingstechniek**

Om uitspraken te doen is het van belang dat het verzamelde empirisch materiaal systematisch wordt geanalyseerd. Er is gekozen om het materiaal te coderen middels het coderingstechniek. Bij de analyse van de empirische bevindingen wordt gebruik gemaakt van een directe inhoudsanalyse waarbij codes worden opgesteld die voortkomen uit bestaande theoretische inzichten deze is te vinden in de bijlagenbundel (Berg & Lune, 2012:352). Daarnaast wordt er gebruik gemaakt van een conventionele inhoudsanalyse waarbij codes naar voren komen uit het ruwe data materiaal zelf (Ibid.). Er is hiervoor gekozen, omdat er tijdens het coderen patronen zijn ontdekt. De gecodeerde interviewtranscripten zijn te vinden in de bijlagenbundel. Het bestaand materiaal is ook gecodeerd en de citaten zijn opgenomen in een tabel en voorzien van een kleur en code. Ook dit is opgenomen in de bijlagenbundel.



## 4. Empirische bevindingen

In dit hoofdstuk worden de feitelijke bevindingen weergegeven in de context waarin dit onderzoek wordt verricht. Deze bevindingen zijn vooral afkomstig uit interviews en bestaand materiaal, zoals jaarverslagen, documenten en nieuwsberichten. Er wordt per case ingegaan op de bevindingen waarin ook aandacht wordt besteed aan de achtergrondinformatie. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een vergelijking van de cases. In hoofdstuk 5 wordt ingegaan op de relaties tussen de onafhankelijke variabelen, de intermediaire en de afhankelijke variabele geanalyseerd.

### 4.1 Bevindingen case 1

De Maritime Campus is oorspronkelijk opgericht in 2008 in de regio Den Helder en heette toen nog M3 (Maritiemnieuws, 2008). M3 staat voor Marien, Maritiem en Milieutechnologie. Het huidige bestuur van de Maritime Campus bestaat uit kamers die ondernemingen, onderzoek en onderwijs vertegenwoordigen (Maritime Campus, 2009). De Den Helderse haven heeft een gunstige ligging aan de Noordzee wat de Offshore activiteiten vergemakkelijkt. Op verzoek van de Gemeente Den Helder werkte het ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord (NHN) aan de ontwikkeling van de Den Helderse Offshore haven. Vier partijen hebben toen een intentieverklaring ondertekend, waaronder de gemeente Den Helder en NHN. Centraal staan het bevorderen van Onderzoek, Onderwijs en Ondernemen, samenhangend met de Offshore activiteiten (Ibid.). In deze samenwerkingsverband ligt de focus op het aanbieden van onderwijs gericht op de M3.

Binnen deze case zijn vier respondenten geïnterviewd. De respondenten bestaan onder andere uit de gedeputeerde en de wethouder. Verder zijn jaarverslagen gebruikt van bijvoorbeeld het ontwikkelingsbedrijf NHN, welke aan het begin van de samenwerking een belangrijke rol heeft gespeeld. Uit de empirie blijkt dat respondenten zowel positief als negatief spreken over de resultaten van de samenwerking. Hiervoor wordt het ingewikkelde speelveld en concurrentie als twee oorzaken gegeven. Veel steden hebben namelijk dezelfde ambitie wat betreft het aanbieden van opleidingen. Daarnaast blijkt dat dankzij dit samenwerkingsverband stakeholders elkaar kunnen ontmoeten. Zo kan het onderwijs in overleg met ondernemingen en kan vraag en aanbod op elkaar worden afgestemd. Dankzij deze samenwerking ging een grote onderneming aan tafel met een onderwijsinstelling.

Verder is gebleken dat er geen grote conflicten hebben voorgedaan. De meeste respondenten hebben ook aangegeven dat het woord conflict een grote benaming is. Zo was er wel op zijn tijd een gezonde discussie of sprake van meningsverschillen. Echter, blijkt uit de bevindingen dat er aan het begin grote irritaties aanwezig waren over het aanbieden van maritieme opleidingen door het mbo. Omdat dit samenwerkingsverband zich richt op het opleiden van studenten op het gebied van maritiem heeft dit een tijd terug gebotst met het mbo. Zij begonnen namelijk ook met het aanbieden van dergelijke opleidingen. Dit probleem tussen twee actoren heeft zich uiteindelijk opgelost. Daarnaast is gebleken dat het bestuur van de Maritime Campus sommige geïnteresseerde stakeholders niet of weinig heeft betrokken. De provincie Noord-Holland is daar één van en beoordeelt de samenwerking als onvoldoende, omdat de betrokkenheid erg laag was. De samenwerking met de provincie werd volgens de respondent alleen opgezocht wanneer het niet goed ging. Er waren ook positieve reacties met betrekking tot de samenwerking. Zo werd er gesteld dat er bijeenkomsten georganiseerd werden waardoor samenwerkende partners elkaar ook informeel konden ontmoeten. Verder blijkt dat de samenwerking enige vertraging heeft ondervonden. Hier moet wel een kanttekening geplaatst worden, omdat deze vraag aan respondent B niet is gesteld. Een reden voor de vertraging is

bijvoorbeeld dat de energie in de verkeerde dingen werden gestoken. Hierdoor haalde het samenwerkingsverband zijn doelstellingen niet. De mate van contact met elkaar is redelijk vaak te noemen. De manier waarop dit contact plaatsvindt is overigens wel verschillend. Zo wordt er telefonisch gesproken of vindt er persoonlijk contact plaats. De mate van contact wordt echter ook weinig genoemd, wanneer de betrokkenheid laag was. Verder blijkt dat er min of meer steun is voor de inhoudelijke resultaten. Echter, springt de provincie hier uit wegens zijn lage beoordeling. Dit kan wellicht te maken hebben met het feit dat de provincie ook eigen doelstellingen heeft met betrekking tot de regio. Indien deze niet behaald worden kan er sprake zijn van weinig steun. Wel steunt de provincie het samenwerkingsverband door subsidies te verstrekken. Ook al worden de inhoudelijke resultaten als laag beoordeeld is er in deze vorm wel sprake van steun.

Over het algemeen kan gesteld worden, op één respondent na, dat er geen aantoonbare problemen zijn. Het aantal interviews is echter wel weinig om hierover houdbare uitspraken te doen. Daarom worden de bevindingen op basis van de empirie beschreven. Zo is het persoonlijk contact, waarin stakeholders elkaar ontmoeten formeel geregeld in deze samenwerking. De verschillende kamers in de samenwerking komen regelmatig in volverband elkaar tegen. Verder vindt er contact plaats met de directie en het bestuur over de verantwoording van subsidies. Bovendien wordt er samen gelobbyd naar de ministeries en vinden er bezoeken plaats met de voorzitter van het bestuur. Verder komt naar voren dat de medewerking van overheidsactoren belangrijk is. Zij kunnen immers de beslissing nemen om bijvoorbeeld wel of geen subsidie te verstrekken.

Daarnaast blijkt dat de meeste stakeholders zich willen inzetten in de samenwerking, maar dat het aan *commitment* ontbreekt. Er komt namelijk veel kijken bij de uitvoering. Van de meeste respondenten speelt het eigen belang een rol. Het blijkt dat men een samenwerking in stapt om de eigen doelen te realiseren. Indien dit lukt dan wordt er ingezet op de gezamenlijke doelstelling. Wel blijkt dat de kennisuitwisseling tussen kennisinstellingen en ondernemingen beter kan. Een reden hiervoor is het feit dat ondernemingen de eigen onderzoeksvragen niet snel delen. Zo is er ook het bewustzijn dat het bundelen van krachten tijd kost.

Een andere opmerkelijke bevinding is de leiding in het samenwerkingsverband. Deze kan als matig worden aangegeven. Zo wordt er gesteld dat er een spanningsveld is tussen de noodzaak van het collectief aan de ene kant en de noodzaak van een duidelijke leider aan de andere kant. Hierin is het belangrijk dat een leider de koers bepaald. Zo wordt het management ook als een verbeterpunt genoemd. De netwerkorganisatie is hier de oorzaak van en wordt daarom met begrip aangenomen. Naast het bestuur van het samenwerkingsverband speelt ook een ander actor een belangrijk rol in het aantrekken van bedrijven in de regio. Een dergelijk ontwikkelingsmaatschappij kan als waardevol gezien worden, omdat zij zich bezig houden met de promotie en acquisitie van het gebied.

De stakeholders in deze samenwerking hebben hoogstwaarschijnlijk geen samenwerkingsovereenkomst ondertekend. Wel is er sprake van een lidmaatschap, maar waarschijnlijk is dit voor stakeholders bedoeld die deelnemen aan zittingen in de kamers. Verder blijkt dat min of meer een meningsverschil is wat betreft de zichtbaarheid van de samenwerking. Een fysieke locatie in de vorm van een campus wordt als gewenst gezien. Ook om de bewoners van de stad in aanraking te brengen met deze samenwerkingsverband. Verder zou er vanuit zakelijk licht meer bekendheid moeten zijn over wat er gedaan en besloten wordt.

## 4.2 Bevindingen case 2

West Brabant en Zeeland vormen de Biobased regio waarin innovaties plaatsvinden. De Green Chemistry Campus maakt onderdeel uit van de Biobased Delta en is één van de samenwerkingsverbanden op dit gebied in de regio. De Green Chemistry Campus is officieel gestart in 2011 en heeft de vorm van een B.V. waarin de provincie Noord-Brabant 60% van de aandelen bezit. De overige aandelen zijn voor de gemeente Bergen op Zoom (20%) en het ontwikkelingsmaatschappij Rewin (20%). De Green Chemistry Campus zit momenteel in een pilotfase die door nieuwe ontwikkelingen op het gebied van Biobased is verlengd. Sabic, tevens de grootste onderneming in de samenwerking, was in de initiatiefnemer en opende zijn poorten voor andere bedrijven. Het doel van de Green Chemistry Campus is het creëren van een open centrum voor Biobased Economy (Windesheim, 2014:24). Ook wordt er in deze samenwerkingsverband samengewerkt met overheid, onderwijs- en kennisinstelling en ondernemingen.

Binnen deze case zijn drie respondenten gesproken en is gebruik gemaakt van jaarstukken van onder andere de provincie en Rewin. Uit het empirisch materiaal blijkt dat de samenwerking als uniek wordt ervaren. Een reden hiervoor blijkt de goedlopende samenwerking die door de betrokken stakeholders wordt ervaren, omdat bijvoorbeeld de belangen openlijk zijn besproken. Tevens blijkt dat de doelstellingen die behaald moesten worden tijdens de pilotfase, x aantal bedrijven op de campus, zijn behaald. In de samenwerking is er sprake geweest van een *conflict of interest* waarin verschillen in meningen hebben voorgedaan. Er werd aangegeven dat zulke verschillen serieus worden genomen. Dit waren vooral partijen die in de B.V. zitten. De stakeholders die niet behoren tot de B.V. geven aan dat zij wat anders voor ogen hadden met zo'n campus. Er is naar voren gekomen dat de samenwerking met het mbo, dat onderdeel uitmaakt van het Centrum voor Innovatief Vakmanschap (CIV), minder is dan met het hbo of universiteit. Het CIV is een samenwerking tussen bedrijven en het ROC West-Brabant. Het doel is om gekwalificeerde vakmensen te scholen en af te leveren aan bedrijven in de regio. De Green Chemistry Campus heeft wel een overeenkomst getekend met het hoger onderwijs. Het mbo heeft geen overeenkomst met de campus.

De Green Chemistry Campus is met de betrokken partijen in eerste instantie bezig geweest om innovatieve bedrijven te ondersteunen. Op het terrein van Sabic, waar bedrijven gebruik kunnen maken van het lab en hbo en universiteit innovatief onderzoek verrichten, komt het mbo achteraan. De studenten van het mbo zijn momenteel weinig betrokken met wat er op de campus gebeurt. Er was aan het begin de verwachting dat ook mbo studenten een plek zouden krijgen om aan innovaties te proeven en de praktijk op te doen. Momenteel wordt het door het mbo de Green Chemistry Campus gezien als een vergaderlocatie met lab faciliteiten voor universitair onderwijs. Er wordt daarom door het mbo gezocht naar een locatie in de nabijheid van de school, zodat daar activiteiten plaatsvinden die aansluiten op wat er in de Green Chemistry Campus wordt gedaan. Het komt er op neer dat het mbo de innovaties wil toepassen op dat nieuwe locatie.

Ook binnen deze case is er sprake van contact, maar hoe vaak deze voorkomen is verschillend. De partijen in de B.V. zullen vaker het gesprek aangaan, omdat zij er dagelijks bij betrokken zijn. Dit is voor het mbo minder van toepassing. Wel wordt er door het mbo deelgenomen aan het Kernteam overleg dat plaatsvindt op de Green Chemistry Campus. Zo kan gesteld worden dat in dergelijke

overleggen en vergaderingen stakeholders de gelegenheid krijgen om elkaar te treffen en zaken te bespreken. Daarnaast wordt er tijdens het Kernteamoverleg nieuwe ontwikkelingen besproken op het gebied van Biobased en worden soms opdrachten weggelegd. Verder geeft een aandeelhouder aan dat het een onbewuste keuze is geweest om niet continue alles met elkaar te bediscussiëren. Het blijkt dat het een ad hoc proces is geweest waarbij op basis van de voortgang werd vastgesteld om bij elkaar te komen.

De stakeholders die betrokken zijn bij de Green Chemistry Campus hebben zo hun eigen doel om die te verwezenlijken. Mede door de inzet van stakeholders wordt ook bijgedragen aan de gezamenlijke doelstelling, dus open innovatie. Voor de gemeente Bergen op Zoom is een doelstelling het creëren van werkgelegenheid. Momenteel werken er 25 a 27 mensen op de campus. De volgende doelstelling is over te gaan naar 350 fte. Qua werkgelegenheid is het misschien aan de lage kant, maar daarom wordt er een andere acquisitie strategie neergezet om meer bedrijven aan te trekken. Dat wordt voor een groot deel geregeld door het ontwikkelingsmaatschappij Rewin. De provincie Noord-Brabant heeft het belang vanuit beleidsstukken die zij maken op het gebied van energie op Biobased Economy. Zoals eerder werd aangegeven bezit de provincie de meeste aandelen. Dit betekent formeel dat de provincie het meeste zeggenschap heeft in de richting waar het op gaat. De andere aandeelhouders geven aan dat zij wel een gezonde basis hebben in dat geheel. Hierdoor kan niet één partij forceren als blokkeren. Hiernaast blijkt dat dankzij deze samenwerking twee partijen de contacten zijn verbeterd. Voorheen was er weinig contact en een kleine onenigheid, maar de samenwerking tussen deze twee partijen is gegroeid. Zij kunnen elkaar nu ook beter vinden op andere dossiers.

### 4.3 Bevindingen case 3

De FoodValley is een samenwerkingsverband in de Agri & Food sector dat in 2011 bestond uit acht gemeenten in de provincie Utrecht en Gelderland, ondernemers en onderzoek/onderwijsinstellingen (Regio FoodValley, 2015:3). Deze samenwerking bestaat uit een stuurgroep waarin vertegenwoordigers van de drie O's aan deelnemen. In deze op kennis gebaseerde samenwerking speelt de Wageningse Universiteit een grote rol, omdat zij zich bezighouden met voedselvraagstukken. Om deze case kleinschalig te maken wordt er gefocust op de zuidelijke stakeholders waaronder de gemeente Veenendaal en het mbo dat betrokken is.

Binnen deze case zijn drie respondenten geïnterviewd met daarnaast documenten onder andere afkomstig van de website van de FoodValley en een onderzoek van de Regiocommissie. Het blijkt dat vier jaar geleden de acht gemeenten in de regio een samenwerkingsverband vormden. Echter, om een topregio te worden werd het voor het regiobestuur duidelijk dat dit niet alleen te bereiken was. Het bewustzijn om andere partijen te betrekken werd groter. Zo is er in het strategische agenda uit 2014 samen opgesteld met de drie O's. Voorheen werd naar de mening van onderwijs- en kennisinstellingen gevraagd, maar daar werd toen weinig mee gedaan. Nu wordt dit, positief, anders ervaren. Er wordt nu een slag gemaakt van een strategische agenda naar een uitvoeringsprogramma. Dan wordt er voor elk programma een eigenaar gezocht, zodat het projectmatig kan worden opgepakt. Al met al blijkt uit de interviews dat de respondenten van het gebied een economisch topregio willen maken en bereid zijn de handen ineen te slaan. Het regiobestuur wordt in de samenwerking als een faciliterende organisatie gezien. Zo wordt bijeenkomsten georganiseerd waarin de drie O's elkaar kunnen ontmoeten. Daarnaast worden voor kennisinstellingen en ondernemingen twee keer per jaar inspiratiebijeenkomsten georganiseerd waarin andere geïnteresseerden wordt verteld wat er in de samenwerking wordt gedaan. Wat betreft de samenwerking tussen kennisinstellingen en onderneming blijkt dat de kennisinteractie beter kan. Volgens het onderzoek van Bureau Stedelijke Planning (Bijlagenbundel) is het kennisnetwerk in de regio in onvoldoende mate tot ontwikkeling gekomen. Dit wordt als problematisch gezien, omdat Nederland in de internationale concurrentie het moet hebben van deze kennisintensiteit. Uit het onderzoek blijkt dat deze kennis deels blijft hangen in multinationals die deze kennis liever binnen vier muren houden, en in de kennisinstelling. Het onderzoek geeft aan dat kennisinstellingen wel bereid zijn om kennis te delen, maar dit gebeurt in de praktijk onvoldoende. Naar aanleiding hiervan zijn een aantal programma's en projecten met de focus hierop van start gegaan (FoodValley, 2015:19). Volgens regiomanager van VNO-NCW verlagen bijeenkomsten de drempel voor ondernemers naar onderzoekers en de universiteit. Dit maakt duidelijk waar men moet zijn voor bepaalde vraagstukken (Bijlagenbundel).

#### 4.4 Vergelijking van de bevindingen

In het voorgaande zijn de bevindingen per case besproken. Om eventuele verschillen naar voren te halen is het van belang de cases met elkaar te vergelijken. In deze paragraaf worden de cases met elkaar vergeleken op de organisatievorm, omdat deze aanzienlijk van elkaar verschillen. Verder wordt er een vergelijking gemaakt in de samenwerking en de resultaten. De vergelijkingen zijn samengevat in tabel 3. Voordat er wordt ingegaan op de uitleg van tabel 3, is het belangrijk om het volgende te benadrukken. In dit onderzoek is het aantal respondenten een beperking waardoor voorzichtigheid van uitspraken gewenst is. Dit betekent echter niet dat de bevindingen uit de empirie niet gebruikt kunnen worden. Zoals uit het bovenstaande is beschreven, blijkt dat ervaringen van respondenten waardevol kunnen zijn voor het toekomstige verloop van de samenwerking indien deze respondenten op deze vlak hun zorgen niet hebben kunnen uitspreken.

In tabel 3 is een aantal punten opgenomen die in dit onderzoek de leidraad vormen. De + en – kunnen als een indicator worden gezien over in hoeverre de gevonden resultaten en de samenwerking als positief of negatief worden ervaren. Dit betekent niet dat een samenwerkingsverband als slecht of goed wordt bestempeld. Om harde uitspraken te doen is het noodzakelijk dat het respondentenaantal wordt vergroot. In dit onderzoek geven deze indicatoren alleen een beknopte en samenvattende weergave over wat er uit het empirisch materiaal is gevonden.

Allereerst blijkt dat de cases deels verschillen in de organisatievorm, zoals te zien is in tabel 3. Zo blijkt dat alle cases een netwerkstructuur hebben. Hierin hebben partijen elkaar nodig om het hogere doel te bereiken en is iedereen als het ware gelijkwaardig. Wel is er een verschil te constateren hierin. De acht gemeenten in de derde case zijn onderling verbonden met een regeling. De overige stakeholders nemen hier niet deel aan, maar dat betekent dat deze publieke actoren ook onderling een intensieve samenwerking aangaan. In de tweede case komt deze netwerkstructuur, volgens het empirisch materiaal, minder terug. De organisatievorm betreft een besloten vennootschap (hierna: B.V.) en heeft dus een formeel juridisch vorm. Drie partijen bezitten aandelen en het lijkt er op dat de actor met de meeste aandelen de koers bepaalt. Volgens de overige aandeelhouders zien zij in de praktijk weinig terug van de ongelijkheid die voortkomt uit de verdeling van de aandelen. Om uitspraken te doen over de invloed van deze verhouding van aandelen was het noodzakelijk om de gedeputeerde van de provincie te spreken. Helaas is er geen antwoord gegeven op de oproep voor een interview. Wat wel gesteld kan worden is dat de provincie in case 2 meer betrokken is dan bij case 1. Zo is de provincie in de ene case aandeelhouder en staat de provincie in de andere case op afstand. Uit het interview komt naar voren dat zij alleen worden ingeschakeld wanneer het mis gaat. In case drie blijkt, uit een document van de Regiocommissie, dat de provincie in deze samenwerking een faciliterende houding moet hebben en ruimte moet bieden aan initiatieven (bijlagenbundel). Of deze houding te maken heeft met de financiële bijdrage, net als in case 2, is niet achterhaald.

Wat betreft de bevindingen met betrekking tot de samenwerking is naar voren gekomen dat over het algemeen genomen hierover goed te spreken is zoals te zien is in tabel 3. Zo blijkt dat dankzij de participatie in het samenwerkingsverband de partijen er zelf op goed worden, dus de eigen doelen behalen, en tegelijkertijd een bijdrage leveren aan de regio. Bovendien vindt een groot deel dat zij als stakeholders worden betrokken. Echter, blijkt dit in de eerste case een kritiekpunt te zijn. De provincie als stakeholder, die een belang heeft in de samenwerkingen, geeft aan niet te worden betrokken. Terwijl de provincie meer wil doen dan alleen in springen wanneer het niet goed verloopt. Dit wordt in de samenwerking als een verbeterpunt gezien. In tabel 3 is dit opgenomen als een -/+ . De lage

betrokkenheid is ook te constateren in de ervaringen van het mbo in alle drie de cases. In dergelijke samenwerkingen ligt de focus vaak op het hbo en universitair onderwijs, omdat daar de kennis aanwezig is die wordt uitgewisseld. In de tweede case is de lage betrokkenheid meer aanwezig. Het mbo in de tweede case, dat in een samenwerking zit met ondernemingen en andere mbo instellingen, geeft aan dat zij minder worden betrokken dan het hbo en universitair onderwijs. De gemeente streeft naar werkgelegenheid en dat het opleidingsniveau toeneemt. Door een samenwerking met het mbo zou een opleiding in deze sector aantrekkelijker worden. Deze ervaring van het mbo heeft er toe geleid het samenwerkingsproces als -/+ aan te merken. Een soortgelijke voorval deed zich voor in case 3, maar dat was gebaseerd op het actief betrekken van stakeholders buiten overheid. Nu wordt dit als positief ervaren en neemt elk partij van de drie O's deel in het stuurgroep van het samenwerkingsverband. In de eerste case bleek sprake te zijn van rolverwarring, omdat daar het mbo het onderwijs levert. Echter, het samenwerkingsverband is ook gericht op opleidingen. Dit heeft voor een korte duur voor botsingen gezorgd blijkt uit interviews met de gemeente en het mbo.

In de eerste case is er wat betreft de resultaten veel kritiek geleverd. In tabel 3 is dit als --/+ opgenomen. Zo wordt verondersteld dat de targets onvoldoende worden behaald en niet aan de verwachtingen voldoen. Volgens andere respondenten wordt dankzij het samenwerkingsverband wel resultaten behaald. Waarschijnlijk heeft de beoordeling te maken in hoeverre het samenwerkingsverband bijdraagt aan de eigen en gezamenlijke doelen. Hiernaast wordt als verbeterpunt het management ofwel de leiding genoemd. Vanuit een respondent is hier begrip voor, omdat in een netwerksamenwerking dit spanningsveld zich kan voordoen. Wat betreft de overige twee cases kan aangegeven worden dat de respondenten achter de resultaten staan van de samenwerking. Alhoewel binnen de tweede case wat teleurstelling te vinden is in de lage betrokkenheid van het mbo. Een laatste belangrijke punt dat niet vergeten moet worden is de lage of moeizame kennisinteractie tussen kennisinstellingen en ondernemingen. Dit blijkt in alle drie cases het geval te zijn.

Tabel 3 Schematische weergave algemene conclusie bevindingen

	Case 1	Case 2	Case 3
<b>Aantal respondenten*</b>	4	3	3
<b>Organisatievorm</b>	Netwerkstructuur	Netwerkstructuur/B.V.	Netwerkstructuur /regeling
<b>Samenwerking</b>	-/+	-/+	+
<b>Resultaten</b>	--/+	+	+

\*Dit is aangevuld door o.a. jaarverslagen en onderzoeken te coderen (bijlagenbundel)



## 5. Empirische analyse

In dit hoofdstuk worden de bevindingen dat in het vorige hoofdstuk is beschreven, geanalyseerd door het theoretische bril toe te passen. Hierin zijn de centrale concepten die in hoofdstuk 2 zijn behandeld leidend. De analyse wordt gehouden op casusniveau waarin wordt besproken hoe de respondenten denken over de indicatoren. Op grond van de bevindingen wordt in de analyse ook de relaties tussen de onafhankelijke variabelen, de intermediaire en de afhankelijke variabele behandeld en over deze relaties worden vergelijkingen gemaakt tussen de cases.

### 5.1 De theoretische bril toegepast

In deze paragraaf wordt eerst de afhankelijke variabele, namelijk de resultaten van het proces geanalyseerd en wordt vervolgens de theoretische bril toegepast op de onafhankelijke variabelen.

#### **Gepercipieerde procesresultaten**

Volgens Klijn, Steijn en Edelenbos (2010) is het moeilijk de resultaten te meten. Daarom, zoals in hoofdstuk 2 toegelicht, wordt er in dit onderzoek gesproken over gepercipieerde procesresultaten. Actoren kunnen namelijk meerdere doelen hebben waardoor het vaak lastig wordt om specifiek één doel te evalueren. Wat het waarschijnlijk nog moeilijker maakt is dat met de tijd deze doelen kunnen veranderen waardoor hun mening daarover niet eenduidig zal zijn. Dit betekent dat elk gesproken stakeholders hoogstwaarschijnlijk een ander beeld zal hebben van de resultaten. In het vervolg zullen de indicatoren worden geanalyseerd.

#### *Het managen van de samenwerking*

De eerste indicator namelijk het managen van de samenwerking wordt voor de volgende drie cases besproken.

Ten eerste blijkt dat de respondenten in grote mate positief reageren op het management en de bijdrage hieraan in de samenwerking. Er wordt bijvoorbeeld aangegeven dat er gezamenlijk werk van wordt gemaakt. Hieruit kan opgemaakt worden dat men tevreden is met de inzet van de rest. Zo blijkt dat een ontwikkelingsbedrijf in de Maritime Campus en in de Green Chemistry Campus een aanjagende en stimulerende functie hebben (bijlagenbundel). Zo speelde het Ontwikkelingsmaatschappij Noord-Holland Noord een belangrijke rol bij de oprichting van de Maritime Campus. Naast het positieve blijkt er ook een verbeterpunt te zijn in het managen van de Maritime Campus. Zo antwoordt respondent C dat ondernemers passief zijn ten opzichte van de kennisinstututen in de samenwerking. Wel geeft deze respondent aan dat het samen oplossen van vraagstukken een krachtpunt is (Respondent C, bijlagenbundel). Zo is respondent A kritisch over de wijze waarop de samenwerking gemanaged wordt. Deze respondent geeft het volgende weer:

*“Wat ik merk is dat je kunt heel veel mensen aan je organisatie binden, maar het is ook lastig om die mensen te activeren en dat spanningsveld tussen de noodzaak van het collectief aan de ene kant en de noodzaak van een duidelijke leider aan de andere kant dat is wel zoeken en dat geeft niet hoor dat is ik denk veel organisaties die zich als netwerkorganisatie neerzetten leven in dat spanningsveld. Maar dat vind ik zelf in de aansturing ook altijd wel lastig. Ik heb de neiging om mij zelf niet te veel mee te bemoeien. Ik ben zeg maar aan de ene kant partner in het overheidsdeel, gewoon als een van de partners. Aan de andere kant is de realiteit dat er eigenlijk geen stap gezet wordt als ik*



*niet zeg dat ik er voor betaal en wie betaalt bepaald, maar dat wil ik helemaal niet.”* (Respondent A, bijlagenbundel).

Het blijkt dat zijn bijdrage aan het managen van de samenwerking belangrijk is, omdat er anders geen stap wordt gezet. Ook wordt aangegeven dat er een spanningsveld is tussen een duidelijke leider die de koers bepaalt. Om deze uitspraak te nuanceren geeft deze respondent later aan dat er in het samenwerkingsverband twee mensen zijn die heel goed weten waar zij het over hebben en over een groot netwerk beschikken. Verder wordt ook door de gedeputeerde het management van het samenwerkingsverband als een verbeterpunt aangemerkt. Tevens blijkt dat de provincie zelf, op een afstand, een bijdrage heeft geleverd aan het managen van de samenwerking. Zo blijkt dat de gedeputeerde zich heeft ingezet om een subsidie overeind te houden en uitstel te bewerkstelligen voor de rapportage. De gedeputeerde heeft zijn programmamanager en de ambtenaar van de provincie aangeboden dat rapportage te maken, want daar zat het krediet van het ministerie op.

In de Green Chemistry Campus, zoals eerder aangegeven, is de regionale ontwikkelingsmaatschappij een belangrijke actor in het aantrekken van partijen. Naast deze taak managen zij ook de samenwerking. Zo wordt in het interview het volgende aangegeven:

*“Zo hebben we eigenlijk steeds die ui een beetje afgepeld naar ‘wat is voor wie nu nodig, en op welke manier’, en daar ook vooral met elkaar aan werken. Dat er nog een extra vraag komt van een gedeputeerde waarvan we allemaal zeggen ‘pfieuw, hoe verzint hij het’. De vraag is er, dus laten we het maar beantwoorden en in plaats van heel veel tegen energie te organiseren om vooral die vraag niet te hoeven beantwoorden hebben we eigenlijk steeds heel veel energie gemobiliseerd om de vraag wel te beantwoorden en zo goed mogelijk te beantwoorden.”* (Respondent E, bijlagenbundel).

Uit dit interviewfragment komt naar voren hoe hij de belangen en de vragen heeft gemanaged. Hieruit blijkt verder dat deze respondent de vragen van de stakeholders serieus heeft genomen door tijd in te steken deze ze te beantwoorden.

Het ontwikkelingsmaatschappij Oost N.V. speelt een rol in de FoodValley, maar omdat er niemand gesproken is wordt hier verder geen uitspraken over gedaan. Wat wel met zekerheid aangegeven kan worden is dat het regiokantoor een rol speelt bij het managen van de samenwerking.

Er wordt aangegeven dat zij de samenwerking goed op de hoogte houdt en bijeenkomsten organiseert, zodat stakeholders elkaar ook informeel kunnen treffen. Wat betreft Zo blijkt dus de aanwezigheid van een organisatie, zoals een regiokantoor of een regionale ontwikkelingsmaatschappij een relatief positieve mate bijdrage te leveren aan de management van de samenwerking. Bovendien moeten actoren ook zelf tijd en moeite investeren om de samenwerking goed te laten verlopen.

### Steun

De tweede indicator dat de variabele procesresultaten meetbaar maakt is steun.

Het blijkt dat de resultaten in grote mate wordt gesteund. Bijna alle respondenten hebben aangegeven achter de resultaten te staan van de samenwerking. Bovendien zien de meeste respondenten hun medewerking in de samenwerking als een vorm van steun.

Wanneer we kijken hoe steun terugkomt binnen de Maritime Campus dan kan gesteld worden dat de resultaten worden gesteund. Zo is er volgens de wethouder een aantal resultaten waar hij achter staat, zoals het EFRO-project en het kenniscentrum Wind op Zee. Dit is zoals in de inleiding is genoemd een MIT-regeling. EFRO staat voor Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling en ondersteunt projecten op het gebied van innovatie en koolstofarme economie (PNOConsultants, 2015b).

In tegenstelling tot de wethouder is de gedeputeerde van de provincie minder te spreken over de resultaten. Zo vindt hij deze onvoldoende en steunt hij ze niet. Wel, teruggaand naar de eerste indicator, zet de provincie zich in en draagt financieel bij aan de samenwerking. Naast inzet en achter de resultaten staan wordt in de Green Chemistry Campus een vorm van steun geconstateerd waarin het product dat wordt geleverd wordt geëigend door de gemeente. Respondent F doet dat als volgt:

*“Wat we ook doen.. we proberen als gemeente om ook uit te stralen dat we (...) een heel belangrijk iets vinden. Dat proberen we te doen door (...) te gaan inkopen. Als gemeente kopen wij van alles in. Alles wat je hier ziet dat wordt ingekocht. Er zit heel veel plastic in gemaakt van olie. We zijn druk bezig om al onze inkooptrajecten onder de loep te nemen.”* (Respondent F, bijlagenbundel).

Dit voorbeeld laat zien dat de resultaten in de Green Chemistry Campus worden gesteund over te schaken op het product waarmee gewerkt wordt. Verder zijn de meeste respondenten tevreden over wat ze bereikt hebben met de samenwerking. Zo zijn er Europese subsidies binnengehaald:

*“(...)een subsidie aanvraag voor te bereiden, waarmee je weer een ontwikkeling op gang brengt.”* (Respondent F, bijlagenbundel).

Ook staan de respondenten in de FoodValley achter de resultaten die geboekt zijn. Zo is er een aanvraag gedaan voor een investeringsfonds. Dat is gedaan met 10 scholen en 50 bedrijven en met steun van de provincie en de gemeente. Respondent J geeft aan dat dit alleen kan dankzij de samenwerking waarin deze respondent bij betrokken is.

### Verschillen in percepties

Een derde indicator dat de aandacht krijgt zijn de verschillen in percepties en belangen.

Het blijkt dat voor een groot deel gebruik is gemaakt van verschillen in percepties en belangen in de samenwerking. In dit onderdeel is belangen ook meegenomen, omdat een aantal respondenten deze vraag als ‘het gebruik van belangen’ hebben beantwoord. In de meeste interviews zijn de percepties van verschillen in oplossingen vaak niet ongehoord gebleven. De respondenten in de Maritime Campus Green Chemistry Campus en FoodValley geven aan dat de betrokken partijen mogen inbrengen. Zo geeft respondent A het volgende weer:

*“Ja daar is in ieder geval uitwisselingen altijd uhm en die uitwisseling vindt primair plaats binnen die verschillende kamers (...).”* (Respondent A, bijlagenbundel).

Respondent B geeft aan dat er gebruik wordt gemaakt van die verschillen in de Maritime Campus, maar dat je wel energie moet blijven steken om het gesprek er over te voeren. Wellicht zou het gebruik van een ander perspectief of een ander belang minder snel worden meegenomen als deze respondent na een tijd er niet meer over zou praten. In een interview met mevrouw Doedens, directeur Maritime Campus, blijkt dat de belangen van bedrijven zijn ondervraagd, omdat het besef groeit om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen (Bijlagenbundel). Wat betreft de perceptie en het belang van de provincie wordt door de gedeputeerde aangegeven dat de provincie niet echt een rol heeft. De provincie heeft meer de rol van subsidieverstrekker en is de link tussen het Rijk en de Maritime Campus. De provincie wil echter wel meer inspraak en betrokkenheid. Een ander voorbeeld is het antwoord van respondent E in de case Green Chemistry Campus. Deze geeft het volgende weer:

*“Daar hebben wij op een gegeven moment gezegd van jongens luister ‘de mensen die bereidheid hebben om iets in te brengen financieel gezien of in mensen of wat dan ook die kunnen meepraten en de rest gaan wij gebruiken als een klankbordgroep waarbij wij onze ideeën tegen aan kunnen leggen’.”* (Respondent E, bijlagenbundel).

Deze respondent geeft aan dat, aan het begin van de samenwerking, zij met veel partijen aan tafel zaten die allemaal wel een idee hadden, maar weinig iets wilde inbrengen. De organisatie heeft er toen voor gekozen om de mensen die niet willen bijdragen als een klankbordgroep te gebruiken. Een ander voorbeeld is de uitspraak van respondent J uit de samenwerking FoodValley:

*“(...) de vorige strategische agenda was alleen gemaakt door de gemeente en wij kregen hem en er werd gevraagd wat vind je er van, maar er werd geen woord veranderd. En nu is er bewust, een jaar geleden, een groep samengesteld met twee mensen uit het onderwijs waar ik één van ben en de andere is lid van de raad van bestuur van de (...). Twee ondernemers of de vertegenwoordigers van de bedrijven. De hele regio (...).”* (Respondent J, bijlagenbundel).

Dit is een voorbeeld waarin overheidsactoren een omslag hebben gemaakt in het betrekken en het meenemen van ideeën van andere stakeholders in de samenwerking. Er kan worden gesteld dat de FoodValley nu bewuster omgaat met de verschillende belangen in tegenstelling tot de Maritime Campus, die de provincie Noord-Holland in mindere mate betreft.

#### *Frequentie contact*

Een andere indicator dat wat zegt over de procesresultaten is de frequentie van het contact. De frequentie is een belangrijke indicator, omdat weinig contact de resultaten van het proces kan beïnvloeden.

De respondenten hebben allen regelmatig contact met elkaar. Er is hier geen minimum aangegeven, omdat het erom gaat of de respondenten het vaak of weinig vinden en dat zal per persoon verschillen. De onderzoeker heeft geprobeerd om het exacte aantal keren te vragen, maar sommige respondenten

zijn daar niet concreet in geweest. Bijna alle respondenten hebben aangegeven regelmatig of zelfs te vaak bijeen te komen. Anders dan het voorgaande geeft de provincie aan dat het contact met de Maritime Campus was en alleen plaatsvond wanneer iets mis ging. Echter, vindt er in de kamers van de samenwerking regelmatig overleg met elkaar en vindt de wethouder genoeg contact te hebben. Binnen de Green Chemistry Campus is het contact ook regelmatig, maar respondent G geeft aan dat één keer in de zoveel tijd een overleg plaatsvindt over wat er op Biobased in de regio plaatsvindt. Net als de provincie geeft de directeur van het regiokantoor aan dat er behoefte is aan continuïteit. Een opmerkelijke bevinding gaat over de uitspraak van respondent F uit de Green Chemistry Campus:

*“Ik zie het eigenlijk heel anders vooral op economisch gebied hadden wij tot voor een paar jaar geleden eigenlijk niet heel veel contacten met de X.”* (Respondent F, bijlagenbundel).

Het blijkt dat dankzij het samenwerkingsverband het contact tussen twee stakeholders is opgebloeid. Dit geldt overigens ook voor de overige twee cases. In de Maritime Campus zijn twee partijen aan tafel gaan zitten en is het contact in de FoodValley met het onderwijs en ondernemingen sterker geworden.

### *Conflict*

Conflict is de volgende indicator dat het proces van de resultaten meetbaar maakt.

Het blijkt dat de respondenten grotendeels enige vorm van conflict hebben ervaren. Hierbij moet een kanttekening worden geplaatst. De meeste respondenten hebben aangegeven dat ‘conflict’ een groot woord is en dat zij geen grote of echte conflicten hebben ervaren. Om dit te nuanceren is de focus gelegd op onenigheden, verschillen in meningen etc. Deze waren wel aanwezig en worden in een samenwerking ook als normaal en niet erg gevonden. Wat betreft een vorm van conflict zegt respondent A uit de Maritime Campus het volgende:

*“Waar een, of het een conflict is denk het wel, iedere organisatie wordt vanzelf een zelfstandige entiteit en dat zelfstandige entiteit krijgt overlevingsdrang. Want ook organisaties zijn gewoon darwinistisch, die streven uiteindelijk naar positieverbetering en overleving veel meer is het niet. Wat doe je dan als uit je netwerk die komt en zegt ik kan het zelfde doen en ik kan het beter. Dan zou je als netwerkorganisatie eigenlijk moeten zeggen ‘wauw’. Ik zou zeggen mijn kind streeft mij voorbij (...) dat is wel een situatie waar we binnen X ook te maken hebben gehad in zekere zin dat het X met een aantal bedrijven, wat een selectie is uit het netwerk, heeft gezegd wij beginnen de Y. Die hebben zich gericht op het organiseren van mbo onderwijs, maar wilde ook hbo onderwijs doen. Terwijl X organiseert samen met Y meen ik twee hbo leergangen in X en toen merkte ik dat er een soort concurrentiestrijd begon te ontstaan zo van ja verdorie daar zijn wij voor.”* (Respondent A, bijlagenbundel).

Het blijkt dat de concurrentiestrijd een vorm van een conflict is geweest in de samenwerking. Immers, dit mbo is zelf met een nieuwe opleiding begonnen. Terwijl het samenwerkingsverband bedoeld is om dergelijke opleidingen te verzorgen. Respondent B geeft als antwoord dat er sprake is van rolverwarring, een nieuwe vorm van conflict dat opgenomen is in het codeerschema. Zo vindt respondent B vindt dat de Maritime Campus niet het juiste adres is om dergelijke opleidingen te verzorgen. Zo heeft er aan het begin een conflict voorgedaan dat uiteindelijk wel goed is afgelopen,

maar volgens respondent A zit de stekeligheid er nog in. Daarnaast is er door de gedeputeerde lichtelijk irritaties op te merken wat betreft de resultaten van de samenwerking en het niet betrokken worden bij de samenwerking. Bij de FoodValley gaat het, volgens respondent H, over verschillende belangen die onderwijsinstellingen kunnen hebben. Dit kan wel eens botsen. Respondent J voegt hier aan toe dat verschillen in meningen zich voordoen. Het volgende citaat laat dit als volgt zien:

*“Ja dat gebeurt wel, want wij zitten als onderwijs bij elkaar he vo, mbo, hbo en de universiteit en dan vinden bijvoorbeeld de vo-scholen dat er in die strategische agenda het voortgezet onderwijs op één noemer gebracht moet worden met mbo, hbo en wo. Nou, maar niet alleen ik, maar ik dan als spreekbuis van de mbo, hbo wo-scholen of kennisinstellingen zeg dan natuurlijk het vo heeft een hele belangrijke maatschappelijke rol indirect zeker voor economische ontwikkeling etc. maar directe stap onderwijs arbeidsmarkt wordt niet gemaakt vanuit het vo. Dus dan meet ik een beetje met twee maten, op positieve manier, het zijn andere invalshoeken. Ja en dat schuurt wel een beetje he dat de vo-scholen toch wel denken van ja zij zitten vooraan. Nou wij zitten ook iets meer vooraan dan het voortgezet onderwijs.”(Respondent J, bijlagenbundel).*

Ook in de Green Chemistry Campus doen er, net als in de voorgaande case, verschillen in meningen voor. De ‘conflicten’ waren vaak, zoals de respondent noemt, een *conflict of interest*. Kortom, het blijkt dat in alle drie de cases een vorm van conflict, irritaties, verschil in mening etc. voorkomen. Het weinig betrekken van een actor in de Maritime Campus kan bovendien een reden zijn voor de ervaren irritaties in de samenwerking. In tegenstelling tot deze case is er in de FoodValley, waarin een omslag is gemaakt in het betrekken van stakeholders, geen irritaties naar elkaar toe. Verder blijkt dat dergelijke conflicten niet altijd als negatief worden gezien. Immers, door te discussiëren wordt vaak tegenliggende belangen duidelijk gemaakt. Wel kan een vorm van rolverwarring leiden tot grote irritaties waarbij een partij de rol overneemt van de oorspronkelijke beoefenaar. In dit geval het verlenen van onderwijs.

#### *Vertraging van het proces*

Een laatste indicator is in hoeverre een samenwerking vertraging heeft opgelopen.

Uit de interviews blijkt dat dit weinig wordt ervaren door respondenten. Zo geeft respondent A uit de Maritime Campus het volgende weer:

*“Omdat je met zoveel verschillende partners zit is het wel eens lastig om heel helder te hebben wat ieders verwachting is in dit proces. En om dat steeds weer op de rit te krijgen, zodat iedereen denkt wel van hey waar zullen we.. (...)Nou zo zit iedereen met zijn eigen verwachting in en dat valt niet mee, echt voor die organisatie valt het niet mee om aan al die verwachtingen te voldoen. (...) Nou om dat iedere keer weer op de rit te krijgen dat je weer allemaal het zelfde idee hebt ja dat maakt dat het soms wel eens stagneert.”. (Respondent A, bijlagenbundel).*

Deze respondent geeft dus aan dat de samenwerking wel eens kan vastlopen, omdat ieder een andere verwachting kan hebben en soms zal het managen niet eenvoudig zijn. Opmerkelijk is dat respondent E uit de Green Chemistry Campus een versnelling heeft ervaren toen de partijen, die niet wilde bijdragen, in de klankbordgroep werd geplaatst. Ook wanneer tegenstrijdige belangen openlijk

werden uitgesproken heeft deze respondent een versnelling ervaren. Dit betekent niet dat de Green Chemistry Campus helemaal geen vertraging heeft ondervonden. Respondent F heeft mogelijk enige vertraging ervaren. Deze respondent geeft aan dat door nieuwe ontwikkelingen de eerste fase van de samenwerking is verlengt, zodat er nog bijgestuurd kan worden. Aanvullend hierop geeft deze respondent ook aan dat deze vertraging geen negatieve connotatie heeft, omdat op deze wijze het beste uit de eerste fase wordt gehaald. Als laatst ervaart respondent J, uit de FoodValley, een vorm van vertraging:

*“Nou vertraging doet zich voor als het echt gaat om knopen doorhakken. Kijk als gaat om ideeën uitwisselen naja elke idee is goed en dat komt en is scherp. En dan komt de fase dat het echt op papier staat nou dan wordt het wel even zoeken he van komt die er goed uit en dan hebben we dus in de triple helix gemeenteraden die daar wat van moet vinden. Die zeven scholen die ik je net noemde en ook de vo-scholen en dan de bedrijvenkringen (...). Nou en dat proces en dan ligt er een concept en dan moet met al die partners die er ook formeel wat over mogen zeggen daar moet dan uitgelegd worden, toegelicht, in context geplaatst.”* (Respondent J, bijlagenbundel).

Het blijkt dus dat wanneer besluiten genomen moeten worden het soms langer kan duren. Dit wordt versterkt wanneer de samenwerking bestaat uit een groot aantal stakeholders die ook inspraakrecht hebben en hun mening mogen geven.

Hiernaast blijkt dat er stakeholders zijn die niet meewerken waardoor de samenwerking kan vastlopen. Immers, in een samenwerkingsverband is het van belang dat betrokken partijen mee doen. Respondent I, uit de FoodValley, stelt dat aan het begin van zijn aanstelling een collega pessimistisch was over de samenwerking en gebruikte de uitdrukking: *“Aan een dood paard moet je niet trekken”*. Deze collega is nu wel enthousiast volgens deze respondent. Het is dus de kunst om deze mensen mee te krijgen in de samenwerking en daar speelt faciliterend leiderschap een belangrijk rol in. Dit komt later in deze paragraaf terug.

### **Deelconclusie**

Tot zo ver blijkt dat voor een deel de resultaten van het proces als positief worden ervaren. De respondenten zijn over de wijze waarop de samenwerkingen worden gemanaged goed te spreken op een paar na. Zo is de meeste kritiek te vinden in de Maritime Campus. Wat betreft de Green Chemistry Campus blijkt er meer tevredenheid te zijn over de manier waarop de samenwerking wordt gemanaged. Zo levert de ontwikkelingsmaatschappij hieraan een grote bijdrage, omdat zij onder andere de subsidieaanvraag voorbereidt. Dit is essentieel voor het voortbestaan van het samenwerkingsverband. Immers, zonder financiën kan het samenwerkingsverband in de problemen komen wil het projecten uitvoeren. In de FoodValley is men zeer positief waarop de samenwerking wordt gemanaged. Hierin heeft onder andere het regiokantoor een aandeel in, maar ook de bijdrage van andere stakeholders heeft hier invloed op.

Wat betreft de indicator steun lijkt dit in alle cases terug te komen. In vergelijking met de andere twee cases, is er in de Maritime Campus minder steun voor de resultaten, omdat volgens de provincie de doelen niet zijn behaald. Verder blijkt voor een groot deel dat in alle drie de cases rekening is gehouden met verschillen in percepties en belangen. Alhoewel een paar respondenten aangeven dat dit beter kan. In de Green Chemistry Campus zijn stakeholders die niet bereid waren financieel bij te



dragen geplaatst in een klankbordgroep en is er in de FoodValley een belangrijke verschuiving te constateren. Voorheen werden belangen van onder andere onderwijsinstellingen nauwelijks meegenomen in de Strategische Agenda. Nu is daar een verandering in gekomen. Verder wordt het contact als regelmatig ervaren met meningen die ook aangeven dat het weinig is. Over het conflictgehalte kan gesteld worden dat dit in de Maritime Campus het meest aanwezig is; het probleem tussen het mbo en het samenwerkingsverband en tussen de provincie en het samenwerkingsverband. De respondenten in de Green Chemistry Campus en de FoodValley geven aan dat meningsverschillen en discussies aanwezig zijn. Wat betreft de vertraging in het proces komt dit in alle drie de cases weinig voor. In de Maritime Campus en de FoodValley wordt als voorbeeld genoemd dat door een hoog aantal stakeholders, die allen iets vinden, het proces wel eens kan vertragen. Om dat allemaal te managen kan het proces vastlopen.

*Nu de afhankelijke variabele is geanalyseerd wordt in het vervolg ingegaan op de onafhankelijke variabelen. Als eerste zal het samenwerkingsproces worden behandeld dat in dit onderzoek een onafhankelijke variabele is welke de afhankelijke variabele direct kan beïnvloeden. Hiernaast is het samenwerkingsproces ook een intermediaire variabele dat door de onafhankelijke variabelen als randvoorwaarden, instituties en faciliterend leiderschap versterkt of verzwakt kan worden.*

### **Het samenwerkingsproces**

In dit onderdeel wordt het samenwerkingsproces geanalyseerd. Per indicator wordt eerst een algemeen beeld gegeven van de bevindingen. De sub-variabelen, ofwel indicatoren worden vervolgens op caseniveau besproken waarbinnen de ervaringen van respondenten naar voren komen. Vervolgens wordt er ingegaan op de invloed van het samenwerkingsproces op de resultaten van het proces.

#### *Persoonlijk contact*

De eerste indicator dat wordt besproken is persoonlijk contact. Ansell & Gash (2008) noemen dit ook wel *face-to-face dialogue*. Dit is een belangrijke indicator, omdat je hiermee aan het begin van de samenwerking, een indruk krijgt hoe een ander actor zich gedraagt. Het persoonlijk contact wordt daarom gezien als een belangrijke basis, omdat je hiermee leer je elkaars belangen kennen en is er ruimte om te onderhandelen. Bovendien is het de basis voor het creëren van goede intenties naar elkaar toe, je toewijden aan het proces etc. (Ansell & Gash, 2008).

In de eerste case, de Maritime Campus, blijkt dat het persoonlijk contact voor de provincie Noord-Holland beter kan. Momenteel treffen ze elkaar alleen wanneer het mis gaat in de samenwerking. Een ander opmerkelijke antwoord binnen deze case is dat van respondent A. Hij stelt dat dankzij het samenwerkingsverband een grote bedrijf en een opleidingsinstituut aan tafel zijn gaan zitten om de belangen te verkennen en wat zij voor elkaar kunnen betekenen. Het persoonlijk contact, elkaar ontmoeten, heeft in dit geval er voor gezorgd dat zij elkaars intenties hebben verkend. Dit is ook belangrijk in het samenwerkingsproces. Zo kunnen deze twee actoren, in deze samenwerkingsverband, een bijdrage leveren aan de doelstellingen. In de Green Chemistry Campus vindt het persoonlijk contact plaats bijvoorbeeld tussen de aandeelhouders, maar daarnaast vindt er een Kernteamoverleg Biobased plaats waarin de Green Chemistry Campus en het mbo aan deelnemen. Het contact tussen deze twee actoren bestaat vooral uit het uitwisselen van informatie.



In de inleiding werd aangegeven dat de samenwerking tussen ondernemingen en kennisinstellingen niet soepel verloopt. In dit onderzoek wordt dit ook bevestigd. Respondenten uit de die geven aan dat de kennisinteractie beter kan. Om de innovatiedoelstelling te behalen moeten ondernemers bij de kennis kunnen die aanwezig is bij kennisinstellingen. Dit is een punt voor deze twee samenwerkingsverbanden die op dit punt verbeterd kan worden. Voor respondent A was dit al deels op gang gekomen door een onderneming en een onderwijsinstelling aan tafel te zetten. Wellicht zou dit verder opgepakt kunnen worden.

Kortom, blijkt dat persoonlijk contact inderdaad een belangrijke basis is in een samenwerking. De basis voor een goede samenwerking tussen de provincie en de Maritime Campus lijkt te ontbreken. De afwezig van deze indicator kan een verklaring zijn waarom de provincie de resultaten niet steunt.

### *Interpersoonlijke relatie*

Bij het coderen is een andere vorm van persoonlijk contact opgemerkt en dat is de interpersoonlijke relatie. Hieronder wordt de klik tussen twee personen verstaan. Dus mensen die het goed met elkaar kunnen vinden. Dit kan zich bijvoorbeeld ontwikkelen doordat mensen elkaar al langer kennen.

Een groot deel van de respondenten hebben deze vorm van persoonlijk contact expliciet aangegeven. Dit betekent natuurlijk niet dat de overige respondenten geen goede klik hebben met andere partijen. Zij hebben het alleen niet openlijk in het interview aangegeven. Het blijkt dat een goede relatie voor de meeste van deze respondenten belangrijk is voor het verloop van de samenwerking. Respondent B uit de Maritime Campus zegt het volgende hierover:

*“(...) als je een club mensen hebt die goed met elkaar kunnen vinden dat je er in de regel er wel uit komt en dat is ook beetje onze eigen pragmatische insteek van hoe we bij dat soort overleggen aanwezig zijn.”* (Respondent B, bijlagenbundel).

Het blijkt dat een goede relatie deels het verloop van de samenwerking kan bepalen. Dit betekent dat de partijen waarschijnlijk eerder zullen toegeven zonder bang te zijn te verliezen. Dit ligt in het hart van vertrouwen; bewust zijn van de positieve intentie van de ander. Naast basisregels, die zekerheid bieden, kan een goede onderlinge band met elkaar ook van belang zijn.

Respondent I uit de FoodValley zegt het volgende:

*“We hebben gewoon een regiokantoor waar X in zit met een aantal andere mensen die mensen kennen heel goed die partijen in de samenleving en de vertegenwoordigers van ondernemingen en kennisinstellingen waar wij nu mee aan tafel zitten ja dat zijn gewoon geaccepteerde en gewortelde personen. Het was niet moeilijk om ze uiteindelijk bij elkaar te brengen.”* (Respondent I, bijlagenbundel).

Hieruit blijkt dat de interpersoonlijke relatie heeft geleid tot meedoen in de samenwerking. Tot dusver klopt het dus dat persoonlijk contact leidt tot het bijeenkomen van partijen, erkennen van belangen enz. Volgens Ansell & Gash (2008) hoeft persoonlijk contact niet altijd te leiden tot bijvoorbeeld wederzijds respect. In dit onderzoek heeft echter een negatieve uiting zich niet voorgedaan.

### *De Intenties van stakeholders*

De tweede indicator van het samenwerkingsproces is de intentie. Eerder in dit onderzoek was uitgelegd dat intenties als een indicator wordt beschouwd voor vertrouwen, omdat Ansell & Gash, (2008) niet duidelijk zijn wat zij onder vertrouwen verstaan. Zo stellen Koppenjan & Klijn (2004) datbij vertrouwen de intenties van anderen centraal staan. Het wordt gezien als een stabiele perceptie over de intenties van andere stakeholders (Koppenjan & Klijn, 2004:83).

Wanneer wordt gekeken naar de ervaringen van respondenten dan blijkt dat ze bewust zijn van de intenties van anderen. Wat betreft de intenties reageren bijna alle respondenten positief. Er wordt gesteld dat zij uitgaan van de goede intenties van anderen om de samenwerking te laten slagen. Zo geeft de gedeputeerde aan dat zij de intenties als positief beoordelen. Iedereen stond achter het idee en had het zelfde voor ogen als het gaat om wat er samen wordt bereikt. Een ander voorbeeld is afkomstig van respondent J uit de FoodValley:

*“(...) maar dus dat is ook een kwestie van vertrouwen he met elkaar afspreken dat er één schrijft en de ander meekijkt en inbrengt en reageert. En als je elkaar niet vertrouwt dan wil je allemaal zelf die pen vasthouden.”* (Respondent J , bijlagenbundel).

Dit voorbeeld geeft de goede intenties weer die zij heeft in anderen. Als er argwaan in het spel zou zijn dan zou de respondent het zelf opschrijven. Een ander voorbeeld dat gaat over de intenties kan als volgt worden weergegeven:

*“Iedereen zit op de zelfde manier in de wedstrijd, dus niemand zit op dit moment met intenties in het geheel om het niet te laten slagen.”* (Respondent E, bijlagenbundel).

In dit voorbeeld, uit de Green Chemistry Campus, komt naar voren dat de neuzen dezelfde kant op wijzen en met dezelfde intenties zitten om de samenwerking te laten slagen. Dit kan een gevoel van vertrouwen geven wat het samenwerkingsproces positief kan beïnvloeden. Een deel van de respondenten heeft verder aangegeven dat het met de intenties goed zit, maar dat wanneer het een stapje verder gaat, dus de ‘*commitment*’, vaak een probleem is. Dit onderdeel komt later in deze paragraaf terug.

### *De gunfactor tussen netwerkpartijen*

Een ander vorm van intenties dat tijdens het coderen ontdekt is, is de gunfactor van andere partijen. Hiermee wordt bedoeld dat een stakeholder bijvoorbeeld een ander partij iets gunt in plaats van misgunt. In dit onderzoek wordt dit ook als een uiting van goede intenties gezien. Een groot deel heeft aangegeven dat in de samenwerking zaken elkaar worden gegund. Wanneer men een ander iets wil gunnen kan er soms sprake zijn van onzekerheid, want wat als de tegenpartij niet het beste met je voorheeft? Een interessant voorbeeld doet zich voor in de case FoodValley:

*“Stel je voor één of andere eierverwerker aan de slag zullen in X. Dan zegt X ‘ja je bent van harte welkom hier, dan gaat X je niet verbieden je om hier te komen,(...). Dus ja als je bij ons niet de goede plek vindt dan denk je eerst dan is vrij logisch dat je contact neemt met X, want we weten dat daar industrieterreinen daar leeg liggen. We weten ook dat daar ene grote X is. Dus er zit ook veel*

*kennis. Dus is het logisch dat die zich gaat oriënteren op die gemeente. Zo gun je elkaar een plek. Die zin spreken ze net niet uit he haha, maar dit is nog wel heel erg in ontwikkeling hoor. Dit is een van de belangrijkste punten om elkaar ook gewoon wat te gunnen. Nou dit is ze hebben de afgelopen jaar in opgeschoten, maar dat gene wat ik aan u heel zwart wit neerleg dat zou de komende jaren nog veel meer kunnen groeien.” (Respondent H, bijlagenbundel).*

In dit voorbeeld wordt duidelijk hoe de gunfactor in deze case terugkomt. De gemeenten die betrokken zijn bij de FoodValley zijn concurrenten op het gebied van bedrijvigheid. Het blijkt echter dat een gemeente waar een bedrijf wil vestigen, deze een buurgemeente kan voorstellen als deze past in het profiel. Dit is een voorbeeld dat laat zien dat gemeenten elkaar iets kunnen gunnen. Dit kan te maken hebben met de toewijding aan de samenwerking en toe te geven dat een bedrijf zich beter kan vestigen in een andere gemeente. Een ander voorbeeld uit de Green Chemistry Campus is als volgt:

*“Ik kan mij voorstellen dat je als startende bedrijf en je ziet, je bent een product aan het uitdenken en je ben met wat reageerbuisjes bezig, maar je wilt eigenlijk dat veel grootschaliger doen en je kunt daar gebruik maken van de faciliteiten van X dat is natuurlijk heel wat”. (Respondent F, bijlagenbundel).*

Dit is een voorbeeld van een grote onderneming die andere, kleinere, bedrijven gunt een product te ontwikkelen. Zoals respondent J uit de FoodValley ook aangaf is het bij ondernemingen vaak gevoelig om informatie te delen, maar respondent F geeft met zijn citaat weer dat deze onderneming open staat voor het in bruikleen stellen van zijn faciliteiten. Natuurlijk gaan daar andere zaken vooraf, zoals een verkennend gesprek met deze onderneming. Volgens respondent E heeft dit te maken met veiligheidsissues.

#### *Toewijding, verantwoording en afhankelijkheid*

De toewijding, het nemen van verantwoording en het erkennen van afhankelijkheid zijn indicatoren die bij elkaar horen en daarom onder één kopje worden besproken.

Wat betreft de toewijding tot het proces kan gesteld worden dat alle respondenten in grote mate zijn betrokken. Toewijding is namelijk het meest voorkomende indicator in het samenwerkingsproces. Toewijding komt terug in onder andere het nemen van verantwoording door zelf met ideeën te komen en de bewustwording van wederzijdse afhankelijkheid. Volgens Ansell & Gash (2008) is de mate van toewijding een kritische factor dat het succes van een samenwerking kan verklaren (Ansell & Gash, 2008:559). Margerum (in Ansell & Gash, 2008:559) stelt dat verbondenheid de factor is dat de samenwerking faciliteert. Uit het empirisch materiaal komt naar voren dat deze indicator het meest voorkomt en kan daarom gesteld worden dat de respondenten zijn toegewijd. Zo blijkt dat in de Green Chemistry Campus verschillende partijen zich hebben ingespannen om een strategische agenda op te stellen voor de regio. Zo werd er in de FoodValley tijdens een bijeenkomst *pitches* verzorgd door bedrijven en onderwijsinstellingen. Dit laat zien dat deze stakeholders op een bepaalde manier zijn toegewijd aan de samenwerking, omdat zij hun tijd investeren in het samenwerkingsverband (bijlagenbundel). Tevens blijkt dat in de Maritime Campus de verantwoording wordt opgenomen voor een project door het bedrijfsleven. In deze vorm van vraag gestuurd onderwijs speelt het bedrijfsleven een directieve rol (bijlagenbundel).

Over de afhankelijkheid kan gezegd worden dat bijna alle respondenten zich hiervan bewust zijn. Zo zegt het mbo uit de FoodValley het volgende:

*“Dus wij kunnen een heleboel dingen als ROC niet goed doen als we de andere partners niet hebben om ons te ondersteunen, om mee te werken.”* (Respondent J, bijlagenbundel).

Twee respondenten uit de Maritime Campus zijn kritisch. Zo geeft respondent C aan dat ondernemingen passief zijn in de samenwerking en kennisinstellingen actief zijn. Respondent E uit de Green Chemistry Campus bevestigt dit door het volgende citaat:

*“Het is wel in een redelijk vrijblijvend gebeuren, dus ik denk dat de scholen en X wat dwingender kunnen zijn als het gaat om de vraag ‘wat heeft het bedrijfsleven nou nodig aan vormen van arbeid en daartoe ook goedlopende werknemers’.* (Respondent E, bijlagenbundel).

Zoals eerder besproken is de kennisinteractie ook in deze cases een aandachtspunt. Om de kennisinteractie te optimaliseren is het noodzakelijk dat ondernemingen worden geactiveerd. Wellicht kan dit wat zeggen over de betrokkenheid naar het proces toe, maar omdat ondernemers verder niet geïnterviewd zijn wordt hierover verder geen uitspraak gedaan.

#### *De gedeelde visie*

Hieronder wordt volgens de auteurs Ansell & Gash (2008) een visie, een doel of een overeenstemming over de probleemdefinitie verstaan die gezamenlijk wordt nagestreefd. Actoren zullen niet altijd kiezen voor gezamenlijke actie, omdat het eigen belang vaak belangrijker is voor hen. Dit betekent dat in dit onderdeel ook wordt gekeken of er sprake is van eigen belang.

Het blijkt dat er sprake is van een gedeelde visie en dat de respondenten zich daarin kan vinden. Het doel dat wordt nagestreefd wordt niet opgelegd. Respondent E uit de Green Chemistry Campus geeft in zijn interview aan dat er veel energie wordt gestoken om de belangen openlijk te bespreken en indien mogelijk daar ook rekening mee te houden. Zo geeft hij als voorbeeld:

*“Ja, nogmaals ik denk dat wij redelijk goed in staat zijn geweest om steeds af te stemmen wat is ieders belang in het geheel. En zolang je maar in het belang blijft kom je niet in de conflictsferen en zolang je maar met elkaar voor ogen hebt van wat is nodig om van de Campus een succes te maken. Steunen we dat met zijn allen, dan heb je met elkaar een gezamenlijk doel. Dan is er ook niet snel sprake van een conflict”.* (Respondent E, bijlagenbundel).

#### *Eigen belang of het gedeelde belang*

Deze indicatoren worden bijna evenveel ervaren door de respondenten. Om het verschil tussen deze twee indicatoren zichtbaar te maken zijn de volgende citaten als voorbeeld te geven:

*“(...) met de ondernemers weinig tot niet, daar een groot deel er bij zit met de insteek “what’s in it for me” ipv “what can we do together”.* (Respondent C, bijlagenbundel).

*“Dus het feit dat we een gedeeld belang hebben is ook een kritische succesfactor en dat toont zich dus tussen en binnen de O’s”. (Respondent J, Bijlagenbundel).*

De eerste is een citaat van een respondent uit de Maritime Campus die een voorbeeld geeft van het eigen belang. Het ontbreken van toewijding tot het proces kan een verklaring zijn volgens Ansell & Gash, (2008). Zij geven aan dat stakeholders meedoen als zij weten dat hun belangen worden meegenomen (Ibid.:559). Respondent J uit de FoodValley vindt dat het gedeelde belang een kritische succesfactor is. Dit betekent echter niet dat het eigen belang er niet toe doet. De respondent geeft aan dat er sprake is van concurrentie en dat er in dat geval het eigen belang belangrijk is. Als het om de regio gaat dan wordt er weer gekeken naar het hoger belang, omdat werkgelegenheid in alle drie de cases één van de doelen is.

### *Tussentijdse resultaten*

De tussentijdse resultaten zijn de laatste indicator van het samenwerkingsproces. Zo blijkt dat alle respondenten vinden dat er tussentijdse resultaten zijn behaald. Zo vindt respondent A uit de Maritime Campus het EFRO-project een belangrijke resultaat waar hij achter staat. Respondent F uit de Green Chemistry Campus is te spreken over de bekendheid van het samenwerkingsverband. Ansell & Gash (2008) geven aan dat kleine resultaten er voor kan zorgen dat de samenwerking voortzet. Zo geven respondenten B, H, I en J uit de cases Maritime Campus en de Foodvalley expliciet aan dat tussentijdse resultaten leiden tot vertrouwen en verbondenheid aan het proces. Zo noemt respondent B, uit de Maritime Campus, in het interview de resultaten die zijn geboekt. Respondent J uit de FoodValley bevestigt het vertrouwen en de betrokkenheid als volgt:

*“Dus dat stimuleert de samenwerking en het stimuleert de betrokkenheid van andere partners dus ik denk dat het een dubbele effect is”. (Respondent J , bijlagenbundel).*

Het klopt dus, op basis van de interviews, wat Ansell & Gash (2008:561) stellen; deze tussentijdse resultaten komen in de samenwerking deels terug als vertrouwen en verbondenheid. Het opmerkelijke is dat in tegenstelling tot wat Ansell & Gash (2008) aangeven, een onvoldoende beoordeling van de resultaten, zoals de gedeputeerde aangeeft, nog steeds zorgt dat de provincie de intenties positief beoordeelt en zich inzet voor het samenwerkingsverband. Dit kan wellicht verklaard worden door de doelen van de provincie en afhankelijkheid, als indicator, om deze doelen te realiseren.

### **Deelconclusie**

In dit gedeelte wordt de manier waarop de indicatoren terugkomen en de manier waarop deze invloed hebben op de afhankelijke variabelen kernachtig besproken. Het moet nogmaals worden benadrukt dat deze uitspraken worden gedaan op basis van de gehouden interviews en de documentenanalyse.

In het bovenstaande is het samenwerkingsproces geanalyseerd in de drie cases. Wanneer er wordt gesproken over het samenwerkingsproces als onafhankelijke variabele dan kan het volgende worden gezegd over de invloed op de afhankelijke variabele. Uit de analyse is naar voren gekomen dat de aan- of afwezigheid van een indicator in het samenwerkingsproces kan leiden tot een bepaalde procesresultaat. Zo blijkt dat in de Maritime Campus het persoonlijk contact vaak is als er wordt

deelgenomen in een kamer. De provincie en de gemeente hebben minder contact, omdat zij geen deel nemen in één van de kamers. De rol van de provincie in de samenwerking is ook minder. Zij zijn de subsidieverstrekker en de link tussen het Rijk en het samenwerkingsverband. Het blijkt in deze case dat wanneer het persoonlijk contact laag is de steun voor de resultaat daalt. Steun was een indicator voor het procesresultaat. Bovendien doen er zich irritaties voor, dat als indicator voor conflict kan worden opgevat in de afhankelijke variabele, voor. Er kan dus gezegd worden dat een lage persoonlijk contact, in deze case, kan leiden tot de volgende procesresultaten: steun daalt en conflicten doen zich voor, ofwel irritaties.

De aandeelhouders in de Green Chemistry Campus hebben vaak contact, maar ook met overige stakeholders. Zo vindt er een Kernteam overleg op de Campus op het gebied van Biobased. In de FoodValley treffen de inzittenden van de stuurgroep elkaar regelmatig. Daarnaast zijn er andere vormen van overleg met buitenstaanders en worden er bijeenkomsten en evenementen georganiseerd. Daarnaast vindt er in de FoodValley een overleg plaats met de Stuurgroep waarin de vertegenwoordigers van de drie O's (overheid, onderwijs/kennisinstellingen en ondernemingen) aan deelnemen. Zulke bijeenkomsten kunnen de procesresultaten positief beïnvloeden. Zo blijkt ook in deze twee cases dat de respondenten tevreden zijn over de wijze waarop de samenwerking wordt gemanaged en steunen zij de resultaten die worden geboekt.

Wat betreft het belang van interpersoonlijk contact komt deze in de FoodValley sterk naar voren. Door het vele contact die met elkaar wordt aangegaan, jaren terug, hebben ze elkaar leren kennen en leren vertrouwen. Dit kan verklaren waarom er tot zover geen conflicten zijn. Wat betreft de intenties zijn deze in alle drie de cases positief. Dit kan wellicht verklaren waarom de provincie in de Maritime Campus de samenwerking alsnog financieel steunt. Wel blijkt er bijvoorbeeld in de Maritime Campus dat de uitvoering soms moeizaam verloopt. Dat heeft, zo blijkt uit het interview, te maken met 'commitment'. In de Maritime Campus blijkt bijvoorbeeld dat verbondenheid bij ondernemingen lager ligt. Dit leidt weer tot een bepaalde vertraging in het proces, omdat de kennisinteractie tussen ondernemingen en kennisinstellingen niet optimaal verloopt. Wanneer het aankomt op de gunfactor van anderen, dan kan er gesteld worden dat dit in de Green Chemistry Campus het meeste voorkomt. Het bedrijf Sabic stelt namelijk zijn faciliteiten open aan andere bedrijven. Dit is opmerkelijk, omdat ondernemingen meestal niet snel andere ondernemingen zal betrekken wegens patenten enz. Deze houding heeft wel een positieve invloed gehad op de resultaten van het proces, omdat hiermee rekening wordt gehouden met de belangen van geïnteresseerde stakeholders. Zo hebben kleine ondernemingen, die willen innoveren, een plek gekregen op de campus. Bovendien zullen de ondernemingen die gebruik maken van de faciliteiten de resultaten van de samenwerking grotendeels steunen. In de FoodValley is er ook sprake van de gunfactor onder gemeenten. Dit heeft hoogstwaarschijnlijk een positieve invloed op de procesresultaten, zoals tevredenheid over de wijze waarop de samenwerking wordt gemanaged. Immers, de gemeente zouden hun concurrent niet voorstellen aan een onderneming als de samenwerking niet goed zou worden gemanaged.

Uit de analyse blijkt verder dat in alle cases, de gesproken respondenten en uit het empirisch materiaal, toegewijd zijn aan het proces. Zo willen de respondenten in de Maritime Campus dat de samenwerking slaagt, al is er kritiek op het verloop en het management. Het feit dat zij zich niet terugtrekken uit de samenwerking kan wellicht verklaard worden door de toewijding aan het proces. Het kan echter ook verklaard worden door het eigen belang en de afhankelijkheid om die doelen te bereiken. Dit kan verklaren waarom de provincie in de Maritime Campus de samenwerking blijft



steunen, al is het zeer kritisch over de resultaten. De afhankelijkheid om de doelen te bereiken kan ook gelden voor de gemeente in de Green Chemistry Campus. Het blijkt dus dat eigen belang er toe doet. Door er zelf beter op te worden kun je ook bijdragen aan het groter geheel; het gezamenlijke doel. Dit komt ook terug in de overige cases. Bij de opstelling van een visie of een doel blijkt iedereen betrokken te zijn waardoor de indicator, het gebruik van verschillende belangen, als positief is beoordeeld.

Wat betreft de tussentijdse resultaten zijn deze behaald voor de gesproken stakeholders, behalve voor de provincie in de Maritime Campus. Zoals Ansell & Gash (2008) aangeven zorgen tussentijdse resultaten voor het doorgaan van de samenwerking. Wellicht verklaard deze indicator, ondanks kritische punten, grotendeels de tevredenheid met de resultaten van het proces.

*Nadat het samenwerkingsproces als onafhankelijke variabele is besproken wordt er nu aandacht besteed aan de drie condities die als onafhankelijke variabele het samenwerkingsproces kan beïnvloeden. Het samenwerkingsproces wordt hier als een intermediaire variabele opgevat, omdat de drie condities via het samenwerkingsproces de afhankelijke variabele kunnen beïnvloeden.*

### **Randvoorwaarden**

De randvoorwaarden worden als eerst besproken, omdat dit de basis is voor onder andere het creëren van vertrouwen (Ansell & Gash, 2008:550). Volgens Ansell & Gash (2008) is een aantal randvoorwaarden waar een samenwerking zich aan moet voldoen. Dit kan als een bodem gezien worden waar de samenwerking zich op voortbouwt. Wanneer de randvoorwaarden ontbreken kan de samenwerking, als het ware, door de bodem zakken en mislukt het. Het blijkt dat een onbalans in macht een vaak voorkomend probleem is in samenwerkingen. In dit onderzoek gaat macht over het nemen van besluiten of een besluit kunnen forceren. Dit heeft te maken met grote actoren die als machtig worden gezien, omdat zij bijvoorbeeld een bepaalde aanzien hebben. Zo heeft de gemeente bijvoorbeeld macht over een project als deze geen goedkeuring eraan verleend of financieel er niet aan wil bijdragen.

### *Onbalans in macht*

Een indicator van randvoorwaarden is, zoals hierboven genoemd, een onbalans in macht. De auteurs Ansell & Gash (2008) geven aan dat als stakeholders niet de status of de middelen hebben om op een gelijk niveau te participeren dit kan leiden tot manipulatie bij actoren die meer invloed hebben (Ansell & Gash, 2008:551). Uit de interviews blijkt dat een klein deel enige vorm van onbalans ervaart. Zo stelt respondent E uit de Green Chemistry Campus dat de provincie die 60% van de aandelen bezit veel zeggenschap heeft in de richting waarop de samenwerking gaat. Dit kan verklaard worden vanuit de juridische vorm van het samenwerkingsverband. De overige twee samenwerkingsverbanden hebben deze organisatievorm niet. Verder ervaren de respondenten uit deze samenwerkingen geen significante onbalans in macht. Een andere respondent uit de Green Chemistry Campus geeft ook aan dat de provincie financieel het meeste bijdraagt aan de samenwerking, maar het opmerkelijke is dat de overige twee respondenten hierin geen significante onbalans ervaren. In tegenstelling tot wat Ansell & Gash (2008) zeggen over een onbalans in macht, geven de gemeente en de Ontwikkelingsmaatschappij aan mee te kunnen beslissen en dat de provincie dingen niet doordrukt. De afwezigheid van een onbalans in macht kan het samenwerkingsproces positief beïnvloeden waardoor deze stakeholders uitgaan van de positieve intenties en dat weer de toewijding aan het



proces kan versterken. Dit kan weer op den duur de tevredenheid van de wijze waarop de samenwerking wordt gemanaged verklaren. In de samenwerking is er wel een besef dat de provincie de meeste macht hebben, maar in de praktijk komt dat niet zo naar voren. Het blijkt tot dusver dat er wel enige vorm van onbalans te constateren is maar dat dit, wat Ansell & Gash (2008) veronderstellen, niet leidt tot manipulatie.

#### *Onbalans in middelen*

Een onbalans in middelen is de tweede indicator van de variabele randvoorwaarden. Deze indicator wordt meer ervaren. Zo stelt respondent A uit de Maritime Campus dat het samenwerkingsverband, in vergelijking met de concurrentie op het gebied van onderwijs, een beperkte budget heeft. Dit betekent dat zij beter moeten samenwerken dan de rest aldus de respondent. Wat betreft respondent E uit de Green Chemistry Campus blijkt de provincie veel middelen te bezitten uit Essent. Zoals Koppenjan & Klijn (2004) aangeven kan de afhankelijkheid van een actor bepaald worden door de mate waarop zij dat middel nodig hebben (Koppenjan & Klijn, 2004:145). De provincie die de meeste middelen beschikt is een belangrijke actor, omdat hierdoor ontwikkelingen op het gebied van Biobased gestimuleerd kunnen worden. Dit maakt onder andere de gemeente afhankelijk van de samenwerking, omdat zij door zulke initiatieven ook hun eigen doelstellingen kunnen bereiken. De financiële onbalans kan dus een versterkend invloed hebben op het samenwerkingsproces wat afhankelijkheid creëert. Wat betreft respondent H uit de FoodValley blijkt er niet echt een samenwerkingsbudget te zijn. Hierdoor moet je langs partijen lopen die het onderwerp wel belangrijk vinden en dat blijkt tijdrovend te zijn. De afwezigheid van een budget kan leiden tot vertraging van het proces, zoals blijkt in de case FoodValley.

#### *Prikkels om te participeren*

Een andere indicator voor de randvoorwaarde is de aanwezigheid van prikkels om te participeren. Ansell & Gash (2008) stellen dat een actor bereid is te participeren als er een directe relatie is te constateren in de participatie en de resultaten. Verder zal de participatie stijgen als een actor bewust is dat hij zijn doelen kan behalen door de medewerking van een ander stakeholder (Ansell & Gash, 2008:552). Wanneer er wordt gekeken naar de empirie geldt dit voor respondent A uit de Maritime Campus die aangeeft dat het samenwerkingsverband is opgericht om onder andere de gemeentelijke doelen te behalen. Daarnaast zal de bereidheid om mee te doen dalen wanneer de doelen op een andere manier bereikt kunnen worden (Ansell & Gash, 2008:552). Hetzelfde geldt voor de gemeente in de Green Chemistry Campus. De doelstellingen zijn vaak de prikkels die leiden tot participatie. De respondenten zijn ook bewust van hun wederzijdse afhankelijkheid. Dit kan wellicht de steun die wordt verleend verklaren. Echter, blijkt uit de antwoorden van respondent D en G uit de Maritime Campus en Green Chemistry Campus dat de lage betrokkenheid niet leidt tot een lage bereidheid om mee te doen. Beiden willen graag een rol spelen in het samenwerkingsverband. In de FoodValley is de regionale naamsbekendheid een prikkel om deel te nemen aan het samenwerkingsverband. Zo geeft de directeur van het regiobureau aan dat internationale bedrijven minder snel bekend zullen zijn met een gemeente. De regionale naamsbekendheid kan dus een toegevoegde waarde hebben voor stakeholders om deel te nemen.

### *Verleden van conflict of samenwerking*

Een andere indicator dat het verloop van het samenwerkingsproces kan beïnvloeden zijn de ervaringen uit het verleden. Zo kunnen stakeholders die eerder in een andere samenwerking of project deelnamen slechte of goede ervaringen met elkaar hebben.

Wat betreft deze indicator kan gesteld worden dat voor een aantal respondenten een verleden is geweest met conflicten. Zo is er, voor de samenwerking Green Chemistry Campus, tussen de gemeente en de provincie in Noord-Brabant een aantal discussies geweest op een aantal punten. Er wordt wel benadrukt dat dit op andere dossiers is geweest en dat het de huidige samenwerking niet dwars zit. Dergelijke discussies heeft juist gezorgd dat zij elkaar ook kunnen vinden op andere terreinen. Ansell & Gash (2008) stellen dat conflicten uit het verleden de huidige samenwerking negatief kan beïnvloeden. Echter, hoeft dat niet altijd zo te zijn wanneer de stakeholders van elkaar afhankelijk zijn. In een andere voorbeeld blijkt dat zo'n zes jaar geleden de gemeenten Ede en Veenendaal met de ruggen tegen elkaar stonden. Op een gegeven moment is hier verandering in gekomen en zijn de handen in een geslagen en is de samenwerking met overige partijen, zoals het onderwijs en kennisinstellingen vormgegeven. Een ander voorbeeld in de Green Chemistry Campus gaat over een verleden van samenwerking en komt als volgt naar voren:

*“In 2009 leerden via een samenwerkingsproject 19 bedrijven en instellingen elkaar kennen en zagen direct grote businesskansen. Dat project heeft ervoor gezorgd dat bedrijven die normaal niet met elkaar in gesprek zijn (bijvoorbeeld Cosun en SABIC) elkaar zijn gaan vertrouwen zodat research-agenda's kunnen worden gedeeld.”* (Rewin, bijlagenbundel).

Dit voorbeeld laat zien dat een vroege kennismaking heeft geleid tot vertrouwen tussen bedrijven die elkaar normaal niet zouden spreken. Zo zeggen de auteurs Ansell & Gash (2008) dat een verleden gericht op een positieve samenwerking kan leiden tot sociaal kapitaal en vertrouwen dat het samenwerkingscyclus voortdrijft (Ansell & Gash, 2008:553). Momenteel is de *proof of concept* fase van de Green Chemistry Campus voortgezet, omdat op het gebied van Biobased nieuwe ontwikkelingen zijn zoals een studie naar suikerfragmentatie. Daarnaast blijkt uit de acquisitie resultaten dat het nog te vroeg is om nu al alle stekkers er uit te trekken. Een verleden dat bestaat uit positieve ervaringen kan een drijfveer zijn om de samenwerking door te zetten, zo blijkt uit het voorgaande voorbeeld. Wel heeft dit invloed op de resultaten van het proces, namelijk het levert enige vertraging op.

Als 'overig' is gebleken dat de fysieke locatie vorm van een randvoorwaarde is. Zo is de Maritime Campus niet fysiek aanwezig en wordt door de gemeente gepleit voor een fysieke plaats. Hierdoor zal de samenwerking ook zichtbaar worden voor de inwoners. Daarnaast veronderstelt respondent A dat hierdoor de bekendheid van het samenwerkingsverband groter wordt. Als dit wordt vergeleken met de Green Chemistry Campus dan kan gesteld worden dat een fysieke locatie kan bijdragen aan de naamsbekendheid. Het blijkt uit het empirisch materiaal dat de tevredenheid hierover goed is.

## Deelconclusie

Uit het bovenstaande komt naar voren dat bepaalde indicatoren niet altijd in alle cases aanwezig zijn. Zo komt de eerste indicator terug in de Green Chemistry Campus, omdat de provincie Noord-Brabant de meeste aandelen bezit en de bevoegd is de koers te bepalen. Het opmerkelijke hierin is dat, in tegenstelling tot wat Ansell & Gash (2008) stellen, de overige twee aandeelhouders geen onbalans ervaren. Dit heeft ook geen negatieve invloed op de resultaten van het proces, zoals in deze casus blijkt. De tweede indicator, namelijk een onbalans in middelen wordt het meest ervaren. Zo komt dit terug in de Green Chemistry Campus, omdat de provincie het meeste geld bezit die overgebleven is van de verkoop van Essent. Verder is er in de Maritime Campus ook gedeeltelijk sprake van een onbalans in middelen, omdat het samenwerkingsverband weinig geld heeft. Dit kan problematisch zijn, omdat de concurrentie groot is. De financiën verzwakt de samenwerking in deze case en dat heeft bij het mbo geleid tot irritaties als een resultaat in het proces. Verder blijkt dat een samenwerkingsverband een prikkel kan zijn om mee te doen. Hierdoor kunnen actoren hun doelen behalen dit leidt tot steun voor de samenwerking. In de Green Chemistry Campus en de FoodValley blijkt een verleden van conflict aanwezig te zijn, maar dat betekent niet dat het de huidige samenwerking heeft bemoeilijkt; het leidt dus niet tot nieuwe conflicten in het proces. Daarnaast blijkt dat het stimulerend kan werken voor de huidige samenwerking wanneer er positieve ervaringen zijn opgedaan met een stakeholder in het verleden.

## Instituties

Naast randvoorwaarden kunnen instituties als onafhankelijke variabele het samenwerkingsproces beïnvloeden. Zo bieden regels en procedures stabiliteit in de samenwerking, omdat actoren op deze manier een zekerheid hebben. Hieronder worden de indicatoren besproken.

### *Toegankelijkheid*

Volgens Ansell & Gash (2008) is toegankelijkheid een belangrijk onderdeel. Zij stellen dat het samenwerkingsproces inclusief moet zijn. Dit betekent dat de samenwerking geen stakeholders moet buitensluiten. Stakeholders die vinden dat zij een legitieme kans hebben gehad, zullen hoogstwaarschijnlijk eerder toegewijd zijn aan het samenwerkingsproces. Uit de interviews blijkt dat een groot deel van de respondenten vinden dat het samenwerkingsverband toegankelijk is. De meeste respondenten geven aan dat geïnteresseerden welkom zijn. Zo geeft respondent A uit de Maritime Campus het volgende aan:

*“Ik denk dat die toegang in houding heel goed is, want echt iedereen die mee wil doen is gewoon heel erg welkom”.* (Respondent A, bijlagenbundel).

Deze uitspraak is in tegenstrijd met de ervaringen van de provincie. De gedeputeerde geeft namelijk aan niet betrokken te worden. Wel moet benadrukt worden dat de rol van de provincie als subsidieverstrekker en de link tussen het Rijk is. Ansell & Gash (2008) geven duidelijk aan dat elke stakeholder die geïnteresseerd is betrokken moet worden. Dit komt tot zover niet terug bij de provincie en de samenwerking. Dit heeft duidelijk invloed op de resultaten van het proces, omdat de provincie niet tevreden is met het management. De gedeputeerde heeft zelf hieraan bijgedragen door de samenwerking overeind te houden, zodat in contact met het Rijk een subsidie gekregen kon worden. Dit was een voorbeeld van wanneer de provincie als stakeholder werd betrokken. De

betrokkenheid van de provincie in Noord-Holland en Noord-Brabant staan in dit onderzoek lijnrecht tegenover elkaar. De provincie Noord-Brabant heeft een actieve rol en is zelfs de koersbepaler in de samenwerking, terwijl de provincie Noord-Holland een passieve rol heeft.

Het volgende citaat is een voorbeeld uit de Green Chemistry Campus:

*“Dus met dat soort faciliteiten moet je de X profileren en dus eigenlijk staat die X helemaal open en zegt van ‘kom naar ons toe’. De toegang tot de X is op zich goed geregeld”.* (Respondent F, bijlagenbundel).

Een laatste voorbeeld komt van respondent I uit de FoodValley:

*“Nou wij zijn steeds meer bezig om echt uitnodigend te zijn. Kijk je kan in een stuurgroep niet met 100 man aan tafel. Dan bereik je niks. Je moet wel een beetje slagvaardig kunnen zijn dus er zitten vertegenwoordigingen van het bedrijfsleven van overheid en van kennisinstellingen. Dus als je dat bedoelt met toegang he en wij organiseren regelmatig bijeenkomsten waar die drie partijen elkaar treffen.. opendagen, dagen waarop we laten zien wat X inhoudt. Dus voor mensen uit het gebied zelf, maar we organiseren ook bijeenkomsten en ik doe dat zelf.”* (Respondent I, bijlagenbundel).

Deze drie citaten die horen bij de indicator toegankelijkheid geven aan dat de samenwerkingsverbanden, volgens hen, toegankelijk zijn. Andere respondenten, zoals de provincie ervaart dit anders. Volgens respondent I uit de FoodValley is brede participatie vaak niet gewenst, maar Ansell & Gash (2008) vinden het belangrijk dat er actief wordt gezocht naar brede participatie. Respondent I geeft aan dat er regelmatig bijeenkomsten worden georganiseerd waar geïnteresseerd op af kunnen komen. Respondent B en E uit de Maritime Campus en de Green Chemistry Campus hebben ook aangegeven dat door dergelijke bijeenkomsten de toegang wordt gewaarborgd. Echter, stellen Ansell & Gash dat stakeholders ook de mogelijkheid moeten hebben om mee te discussiëren over de resultaten. Het is uit de interviews niet duidelijk geworden of deze geïnteresseerde stakeholders ook daadwerkelijk de mogelijkheid krijgen om mee te discussiëren. Behalve de provincie die wel expliciet heeft aangegeven alleen betrokken te worden als de samenwerking hulp nodig heeft. De respondenten H, I en J uit de FoodValley hebben verder aangegeven dat eerst de toegang tot de samenwerking minder was. Overheidsactoren deden eerst weinig met de input van onderwijs- en kennisinstellingen en ondernemingen. Nu bestaat de Stuurgroep uit een vertegenwoordiger van gemeente, onderwijs- en kennisinstelling en ondernemingen. Volgens de auteurs zal dit de legitimiteit van het proces verhogen en zo de toewijding tot het proces versterken (Ansell & Gash, 2008:556). De respondenten uit de FoodValley zijn heid door waarschijnlijk tevreden met de manier waarop er wordt gemanaged. Wel vindt er wel eens een vertraging van het proces plaats, omdat het aantal stakeholders groot is. Ansell & Gash (2008) stellen verder dat stakeholders niet gemotiveerd zijn om deel te nemen indien er een andere samenwerkingsverband bestaat. Zo blijkt in de Maritime Campus, volgens respondent A, dat een mbo school nieuwe opleidingen wilde aanbieden waaronder hbo onderwijs. Dit bleek in tegenstrijd met het samenwerkingsverband. Zo stelt respondent A dat de concurrentiestrijd tussen mbo opleidingen in de regio er toe heeft geleid zich op deze manier te onderscheiden van de andere mbo-scholen. Zo geeft respondent B aan dat zij de onderwijspartij zijn en dat er sprake is van rolverwarring. Volgens de literatuur zou een verklaring hiervoor zijn dat het mbo wordt buitengesloten, maar het blijkt dat zij een lidmaatschap hebben op het

samenwerkingsverband. Dus de aanname die Ansell & Gash (2008) maken klopt in dit geval niet helemaal. Het ontbreken van toewijding zou een reden kunnen zijn, maar door het lidmaatschapsgeld dat wordt betaald wordt een bijdrage geleverd aan het samenwerkingsverband. In de Green Chemistry Campus wil een mbo meer betrokken worden zoals het hbo en het universitair onderwijs. Hiervoor zijn verschillende redenen, zoals de leerlingen kennis laten nemen van de praktijk.

Al met al kan gesteld worden dat de samenwerkingsverbanden voor een groot deel toegankelijk zijn. Geïnteresseerden zijn welkom, mits zij, voor bepaalde respondenten, passen in het profiel. Daarnaast zijn er verbeteringen in het uitnodigend zijn naar anderen toe, zoals in de FoodValley.

### *Basisregels*

De tweede indicator van de variabele randvoorwaarden die wordt besproken zijn basisregels. Ansell & Gash (2008) verstaan onder instituties de regels en protocollen. Regels, zoals samenwerkingsovereenkomsten zijn belangrijk voor de legitimiteit van het samenwerkingsproces (Ansell & Gash, 2008:555). Zo stelt Lippman dat basisregels nodig zijn om effectief samen te werken en kunnen zulke regels het vertrouwen verhogen (Lippman, zj:1; Koppenjan & Klijn, 2004:231). Uit de interviews is gebleken dat de samenwerking in verschillende vormen van regels is verankerd. Zo blijkt dat er samenwerkingsovereenkomsten zijn opgesteld in de FoodValley. Daarnaast is in de Green Chemistry Campus een formeel juridische overeenkomst opgenomen in de vorm van een B.V. en wordt er in de Maritime Campus lidmaatschapsgeld betaald. Zo geven bijna alle respondenten aan dat er sprake is van één van deze bovenstaande vormen, op twee respondenten na; het mbo in de Green Chemistry Campus en de provincie Noord-Holland in de Maritime Campus. Het ontbreken van een overeenkomst heeft voor het mbo weinig invloed op de samenwerking. Immers, zij willen deelnemen aan de samenwerking. Dit kan ook een reden zijn, omdat er sprake is van afhankelijkheid dat wordt gecreëerd om de doelstellingen te behalen. De afwezigheid van een overeenkomst leidt waarschijnlijk tot een lage contact frequentie tussen deze actoren. Wat betreft het ontbreken van basisregels tussen de provincie en de Maritime Campus heeft geleid tot een moeizame samenwerking voor de provincie. Hiermee wordt bedoeld dat de provincie alleen in contact kwam met de samenwerking wanneer dat nodig was. Het ontbreken van regels zorgt voor onduidelijkheden tussen deze actoren. Wanneer we de Maritime Campus vergelijken met de Green Chemistry Campus dan komt naar voren dat ieders verwachting van de samenwerking is aangehoord en tot zo ver het kan opgenomen. Basisregels leiden in deze case tot een goedlopende samenwerkingsproces, die met een jaar is verlengd.

Verder geeft respondent B uit de Maritime Campus aan zich weinig bezig te houden met regels, kaders en afstemmen. Deze respondent vindt het vooral belangrijk dat men met elkaar goed kan opschieten. Een goede interpersoonlijke relatie zal het nodige oplossen. Respondent E uit de Green Chemistry Campus zegt over dit onderwerp het volgende:

*“Ja, wij hebben een uitgebreide samenwerkingsovereenkomst opgesteld tussen alle partijen waarin we met elkaar een aantal basisafspraken hebben gemaakt van wat doen we wel en wat doen we niet, wat is de looptijd en hoe ziet de financiering er uit.” (Respondent E, bijlagenbundel).*

Zoals Lippman (z.j.) en Ansell & Gash (2008) stellen, zorgen zulke overeenkomsten voor zekerheid, omdat de regels van de samenwerking hierin zijn opgenomen. De aanwezigheid van zulke regels kunnen volgens Koppenjan & Klijn (2004) leiden tot vertrouwen. Immers, regels die worden

opgenomen in een dergelijke overeenkomst zorgen waarschijnlijk voor dat men uit kan gaan van de goede intenties. Door het eens te zijn met een overeenkomst, of deze nu formeel juridisch is of niet, geeft men aan zich hiernaar te gedragen (Koppenjan & Klijn, 2004:231). Dit kan een verklaring zijn waarom de intenties in het samenwerkingsproces als positief worden ervaren en waarom de twee respondenten in de B.V. positief reageren op de samenwerking. Blijkbaar geven zulke regels de twee aandeelhouders de zekerheid dat de provincie, die de meeste aandelen bezit, de samenwerking niet zal overheersen.

#### *Openheid proces*

Een laatste indicator dat wordt besproken is transparantie, ofwel hoe wordt de openheid van het proces ervaren. Ook dit wordt door de meeste respondenten redelijk goed ervaren. Zo wordt er gezegd dat overheidsactoren en onderwijsinstellingen transparant moeten zijn en hierdoor geen geheimen mogen hebben. Zo zegt deze respondent uit de Green Chemistry Campus het volgende:

*“Naar mijn idee is dat enorm transparant geweest. (...) In plaats van te zeggen ‘ja dit is het en take it or leave it’, hebben wij eigenlijk vrij continu gezegd van ‘ja voor de ene kan dit niet anders dus moeten wij daar iets mee doen’. Dus ja dat is heel transparant geweest.”* (Respondent E, bijlagenbundel).

Hiermee wordt aangegeven dat de ontwikkeling naar een samenwerkingsverband transparant is geweest. Dit is gedaan door de betrokkenen steeds op de hoogte te brengen van allerlei zaken. Een andere voorbeeld over de openheid van het proces komt van respondent H uit de FoodValley:

*“Die is op zich als je het puur formeel juridisch is dat wel goed. Je kunt zo de informatie zo van ons krijgen. De gemeenteraden worden geïnformeerd etc., maar dat is zou bijna wel zeggen de eerste lijn van transparantie he de direct betrokkenen. Die weten gewoon wat er allemaal gebeurt, maar wat de lastigheid is dat we werken uiteindelijk voor burgers en nou niemand in deze regio voelt zich een X en dat ja wat is dat? Dat is een Engelse titel ze identificeren zich er niet mee, maar je wilt wel weten wat het vertellen wat er gebeurt. Ze moeten er ook een warm gevoel bij hebben. Nou ik vind het als het echt transparant is en echt ja dat de democratie legitimatie, dure woorden trouwens, dat het optimaal is wanneer je niet alleen de eerste rij van gemeenteraadsleden, burgemeesters, wethouders, de topondernemers, bestuurders van X, maar dat je ook de achterban daarvan op een goede manier weet te bereiken. Nou het eerste traject dat moet je ook goed organiseren, dat is keurig gedaan maar wat we daar achter moeten doen daar zijn we eigenlijk nog aan het nadenken hoe we dat kunnen verbeteren en gelet op het feit dat we een beperkt budget hebben, zullen we daarin moeten prioriteiten.”*(Respondent H, bijlagenbundel).

Dit voorbeeld geeft aan dat het proces transparant is voor de direct betrokkenen, maar dat het voor burgers beter kan. De wil en de erkenning dat het voor hen beter kan geeft ook aan dat deze respondent transparant is hierin. Een ander uitingvorm is het delen van informatie. Immers, als stakeholder moet je op de hoogte worden gehouden welke besluiten worden genomen. Een klein deel van de respondenten geven aan dat de informatie wordt gedeeld. Dit betekent niet dat dit niet het geval is bij andere respondenten. Zo vindt respondent C uit de Maritime Campus dat het delen van informatie een krachtpunt is van het samenwerkingsverband. Het mbo uit de Green Chemistry



Campus heeft aangegeven dat tijdens het Kernteam overleg informatie wordt uitgewisseld. Respondent J uit de FoodValley ziet het vertrouwen terug in het delen van informatie. Dit kan waarschijnlijk verklaard worden doordat zij uitgaat van de goede intenties. Hiernaast geeft deze respondent aan dat de transparantie bij ondernemers waarschijnlijk anders in elkaar zit wegens patenten en concurrentievraagstukken. Zoals eerder is gebleken kan de kennisinteractie tussen ondernemingen en kennisinstellingen verbeterd worden. Ondernemingen blijken, volgens de antwoorden, vaker terughoudend te zijn met het delen van informatie in verband met patenten bijvoorbeeld. Dit kan leiden tot vertraging van het proces, omdat andere partijen niet de nodige informatie krijgen.

Kortom, kan gesteld worden dat het samenwerkingsproces door de meeste respondenten als open wordt ervaren. Voor overheidsactoren en onderwijs- kennisinstellingen is er sprake van maximale transparantie. Wel kan de transparantie naar de achterban verbeterd worden, zodat de betrokkenheid en de identificatie met het samenwerkingsverband wordt vergroot.

### **Deelconclusie**

Zoals de auteurs Ansell & Gash, Johnston, Hicks, Nan & Auer en Koppenjan & Klijn stellen, kan toegang tot de samenwerking leiden tot goede procesresultaten. Hierin is het van belang dat hun belangen worden meegenomen. De conclusie over toegankelijkheid is dat in de case Maritime Campus de toegankelijkheid lager is wanneer deze wordt vergeleken met de overige twee cases. Wel blijkt de toegang in de kamers open te zijn voor bijvoorbeeld ondernemers die deel kunnen nemen in de ondernemerskamer. Voor de stakeholders die een kleine rol spelen, zoals de provincie, blijkt de toegang laag. De provincie neemt geen deel in één van de kamers. Dit kan wellicht verklaren waarom het samenwerkingsverband de provincie niet betreft met de dagelijkse zaken. Een paar jaar terug is bij de FoodValley het besef ontstaan dat ook andere actoren nodig zijn om economisch te groeien en toen is de samenwerking tussen de drie O's opgebouwd. Hiermee is de toegankelijkheid verhoogd. Nu nemen verschillende stakeholders deel aan de Stuurgroep. In de Green Chemistry Campus is iedereen welkom als ze maar in het profiel passen. Wel blijkt dat het mbo in de gemeente momenteel geen plek heeft op de Campus; de leerlingen van het mbo kunnen momenteel niet deelnemen aan de innovaties die daar plaatsvinden. De Campus is vooral gericht, zo blijkt, op het hbo en universiteit. Als we kijken naar de indicator basisregels dan kan gesteld worden dat deze in de Maritime Campus niet is, behalve lidmaatschapsgeld. Een overeenkomst of een convenant blijkt niet te zijn ondertekend door de provincie. De Green Chemistry Campus heeft de vorm van een B.V. en heeft samenwerkingsovereenkomsten met het hoger onderwijs. Het mbo valt hier buiten. De samenwerkende gemeenten in de FoodValley hebben een regeling als overeenkomst. Wat betreft de samenwerking met overige stakeholders is gekozen voor een beperkte focus, omdat het anders te breed wordt. De openheid in de samenwerking komt in alle drie de cases terug. In de FoodValley blijkt de openheid van het proces in de eerstelijns transparantie goed te zijn; gemeenteraadsleden, de direct betrokkenen die deelnemen in de Stuurgroep zijn goed op de hoogte. De openheid naar de burgers toe kan beter blijkt uit het empirisch materiaal.



### Faciliterend leiderschap

Faciliterend leiderschap is een variabele dat door Ansell & Gash (2008) een cruciaal factor wordt gezien dat partijen aan tafel kan brengen. Een faciliterend leider kan door zijn inzet er voor zorgen de partijen door te slepen tijdens moeilijke perioden (Ansell & Gash, 2008:554).

#### *Betrekken en bij elkaar brengen*

Ansell & Gash (2008:554) stellen dat een faciliterende leider belangrijk is voor het verloop van de samenwerking. In dit onderzoek zijn twee respondenten van twee organisaties ondervraagd die bezig zijn met het betrekken en samenbrengen van stakeholders. De ontwikkelmaatschappij en het regiokantoor kunnen in dit onderzoek gezien worden als organisaties die het netwerk kennen en de partijen bijeen brengen. Hiernaast heeft een ander ontwikkelingsbedrijf in de Maritime Campus een rol gespeeld in de oprichting van een ander samenwerkingsverband in dit onderzoek en blijkt in staat te zijn partijen te verbinden (bijlagenbundel). Over de huidige betrokkenheid van deze ontwikkelingsbedrijf is geen informatie te vinden (AMC Centre, 2008). Verder blijkt dat dankzij deze samenwerking actoren elkaar ontmoeten die elkaar misschien niet zouden treffen. Er doet zich echter wel een tekort voor bij deze indicator, omdat de faciliterende leider stakeholders moet betrekken die niet betrokken worden. Dit ontbreekt op dit moment wanneer we kijken naar de provincie in Noord-Holland.

In de Green Chemistry Campus geeft een respondent het volgende als voorbeeld:

*“X heeft feitelijk twee basale taken. De ene taak is het aantrekken van investeerders van buitenaf, dus bedrijven te vestigen die we hier zouden willen hebben en de andere activiteit is het ontwikkelen van samenwerkingsprojecten tussen bedrijven, onderzoeksinstituten en overheid.”* (Respondent E, bijlagenbundel).

Hierin wordt duidelijk dat dit samenwerkingsverband een aparte organisatie heeft die de taak heeft om belangrijke partijen te betrekken en de samenwerking op gang te houden. Het blijkt echter dat het mbo, dat deel uit wil maken van de Campus, weinig in beeld is bij dit samenwerkingsverband. Het komt er op neer dat het mbo zelf er voor heeft gezorgd om opgemerkt te worden door partijen en dat blijkt nu een half jaar goed te gaan.

Volgens Ysa, Sierra & Esteve (2014) heeft een faciliterende leider een positieve impact op het vertrouwen. Zoals eerder gesteld, wordt het concept ‘intentie’ als een vorm van vertrouwen gezien. Uit de analyse is gebleken dat de intenties als positief worden ervaren door de ondervraagden. Een verklaring hiervoor kan faciliterend leiderschap zijn. Zo blijkt, volgens respondent E, F, H en J uit de Green Chemistry Campus en de FoodValley dat een organisatie die de leiding neemt en de samenwerking stuurt en bijeenbrengt van belang is. Respondent E uit de Green Chemistry Campus geeft aan dat het serieus nemen van de belangen er voor heeft gezorgd dat men met goede intenties zit. Deze rol van respondent E heeft er voor gezorgd dat de samenwerking loopt, omdat de grote onderneming zijn faciliteiten openstelt. De goede intenties die deels uit het handelen van respondent E voortkomen heeft dus een positieve invloed gehad op het samenwerkingsproces. De resultaten van het proces worden hierdoor versterkt, omdat in deze case de tevredenheid met onder andere de manier waarop de samenwerking wordt gemanaged positief is beoordeeld. Respondent J uit de FoodValley geeft aan dat het regiokantoor een spelverdeler is en hierdoor een belangrijke rol heeft in de samenwerking. Dit betekent niet dat deze twee organisaties de enige zijn die faciliterend

leiderschap vertonen. Zo is er ook nog sprake van een stuurgroep, met een voorzitter, waarin de vertegenwoordigers van elke O zitten. Dit betekent dat er over dit onderwerp geen harde uitspraken worden gedaan. Enige nuancering in degene die de rol van faciliterend leider op zich neemt is nodig. Wel kan gesteld worden dat alle respondenten enige vorm van faciliterend leiderschap vertonen of ervaren. Er kan simpelweg gesteld worden dat alle drie de samenwerkingsverbanden an sich een faciliterend netwerk zijn. De samenwerkingsverbanden brengen geïnteresseerde stakeholders in een bepaalde sector bijeen. Ook komen de drie O's; overheid, onderwijs en onderneming bij elkaar en werken samen. Terwijl ze anders, zoals respondent A, B, F en J stellen, niet of in mindere mate met elkaar aan tafel zouden zitten.

### **Deelconclusie**

In alle drie de cases is er min of meer een faciliterende leider aanwezig. Het blijkt dat organisaties zoals een ontwikkelingsmaatschappij een faciliterende bijdrage leveren aan de samenwerking. Zij houden zich bezig met het betrekken van bedrijven en het aanjagen van initiatieven. Bovendien worden bijeenkomsten georganiseerd waarin men elkaar ook informeel kunnen treffen. Tijdens zulke gelegenheden kunnen partijen van gedachten wisselen en wellicht uitzoeken wat ze voor elkaar kunnen betekenen. Dit kan zich bijvoorbeeld voordoen tussen het mbo en ondernemingen. Dit betekent dat het samenwerkingsverband als een platform kan worden gezien waar partijen elkaar kunnen ontmoeten die zonder een dergelijke samenwerking elkaar niet zouden treffen. Echter, moet opgemerkt worden dat in de Maritime Campus ook actoren betrokken moeten worden indien zij een belang hebben. In dit geval is dat de provincie Noord-Holland.

## 5.2 Overige bevindingen

In dit onderzoek is tijdens de analyse ook nieuwe bevindingen gevonden die wellicht van invloed zijn op de procesresultaten. De overige bevindingen zijn in de bijlagenbundel opgenomen.

### Cultuurverschil

Een deel van de respondenten hebben in het interview aangegeven dat er sprake is van cultuurverschillen in de samenwerking. Dit betekent niet dat cultuurverschil moet leiden tot negatieve zaken. Het blijkt dat drie respondenten tevreden zijn hoe de samenwerking wordt gemanaged. Er is in dit geval geen directe relatie te ondervinden tussen cultuurverschil en de management. Respondent I uit de FoodValley stelt dat twee provincies die betrokken zijn verschillend zijn en de gemeenten in die provincies ook aan elkaar moeten wennen. Door deze cultuurverschil stonden twee gemeenten zo'n zes jaar geleden met de rug tegenover elkaar. Het cultuurverschil kan eventueel een verklaring zijn voor de randvoorwaarden. Er is niet echt sprake van een conflictueuze verleden, maar er is ook geen sprake van een samenwerkend verleden. Een ander respondent geeft aan dat het lastig is, omdat provincies nooit het zelfde zijn. Inmiddels geven beide provincies waardering voor de samenwerking. Deze positieve omslag waardoor de cultuurverschillen worden overbrugt kan een verklaring zijn waarom er steun is voor de resultaten in de samenwerking. Respondent H uit de FoodValley geeft aan de focus en de samenwerking met andere stakeholders te behouden. Respondent F uit de Green Chemistry Campus zegt het volgende over de cultuurverschil:

*“Het hbo onderwijs, dus dan heb je een soort triple helix structuur en dat zijn verschillende talen en die moet je eerst leren spreken en begrijpen van elkaar (...)”.* (Respondent F, bijlagenbundel).

Dit citaat geeft aan dat partijen, in dit geval het hbo, van elkaar kunnen verschillen. Het erkennen en het herkennen van deze verschillen kan aanduiden dat rekening wordt gehouden met verschillende belangen. De respondent geeft namelijk aan dat partijen verschillend de samenwerking ingaan met ieder een eigen belang. In deze samenwerkingsverband zijn deze verschillende belangen uitgesproken en is er hier grotendeels rekening mee gehouden door deze in een overeenkomst op te nemen.

### Politieke kleur

Een ander mogelijke verklaring voor de procesresultaten in samenwerkingsverbanden is mogelijk de politieke kleur die wethouders hebben. Een klein deel van de respondenten heeft aangegeven lid te zijn van een bepaald partij. Zo zegt respondent A uit de Maritime Campus een Groenlinkser te zijn en dat hij daarom een bepaald resultaat goed vindt. Zijn politieke kleur kan dus verklaren waarom deze respondent bepaalde resultaten wel steunt. Respondent H uit de FoodValley geeft aan dat overheden in cycli van vier jaar werken en dat er dan weer een nieuwe college en raad komt. Aanvullend hierop geeft respondent J, uit dezelfde case, in het kader van knopen doorhakken aan dat het in de gemeenteraden gewoon politiek is. Dit kan een mogelijke verklaring zijn voor de vertraging die de samenwerking heeft ondervonden. Immers, wethouders, die de gemeente vertegenwoordigen, kunnen bijvoorbeeld een stokje steken voor een besluit die in de samenwerking wordt genomen. Dat geldt hetzelfde voor respondent A uit de Maritime Campus. Indien deze respondent bepaalde 'groene' resultaten niet zou steunen, dan heeft hij de mogelijkheid om niet zijn handtekening te zetten om financieel bij te dragen.

### **Deelconclusie**

Uit het bovenstaande blijkt dat naast de factoren aangeduid in de theoretische bril ook andere factoren van invloed kunnen zijn op een bepaalde procesresultaat.

## 6. Conclusie, reflectie en aanbevelingen

In de vorige hoofdstuk zijn de factoren en condities geanalyseerd. In dit hoofdstuk zal een antwoord gegeven worden op de deelvragen die zullen leiden tot de beantwoording van de hoofdvraag. Vervolgens zal een korte reflectie gegeven worden gevolgd door aanbevelingen

### 6.1 Conclusie

In dit onderzoek stond de volgende vraag centraal: *Wat zijn de resultaten van de samenwerkingsverbanden Maritime Campus, FoodValley, en Green Chemistry Campus en welke condities en factoren hebben invloed op eventuele verschillen in deze resultaten?* Door de deelvragen te beantwoorden wordt getracht op deze vraag een antwoord te geven. Zo zijn de deelvragen eerste twee deelvragen behandeld in hoofdstuk 2 en zijn de resultaten van de cases behandeld in hoofdstuk 4 en 5.

Om een antwoord te geven op de hoofdvraag zijn drie cases onderzocht waarin de drie O's samenwerken in een bepaalde sector. Het blijkt dat alle resultaten van het proces voorkomen in de cases. Zo is er voor een groot deel de respondenten tevreden over hoe de samenwerking wordt gemanaged (met ook kritische punten). Vertraging van het proces blijkt het minst voor te komen in de samenwerking. In het vervolg wordt ingegaan op welke procesresultaten zich er voordoen en welke condities hier invloed op heeft.

Ten eerste blijkt dat de indicator, de wijze waarop de samenwerking wordt gemanaged, het meest positief wordt beoordeeld in de cases. Uit de analyse blijkt dat randvoorwaarden van invloed kunnen zijn hierop. Zo kunnen prikkels om te participeren en een verleden dat bestaat uit een positieve samenwerking er voor zorgen dat het persoonlijk contact sterker wordt en dat daardoor de intenties positief worden beïnvloed enzovoorts. In de Maritime Campus wordt hier echter wel oordelend over gesproken. Dit komt terug in de lage beoordeling over deze procesresultaat.

De tweede indicator 'steun' blijkt ook vaak terug te komen. Zo is er in de cases steun voor de behaalde resultaten. In de Maritime Campus wordt door de gedeputeerde echter aangegeven dat hij vindt dat de resultaten niet behaald zijn. De wethouder in deze samenwerking is juist wel tevreden. Dit voorbeeld maakt duidelijk dat actoren de resultaten verschillend kunnen beoordelen. Wel steunt de gedeputeerde de samenwerking door zich in te blijven zetten wanneer het nodig is. Ansell & Gash (2008) geven aan dat een verleden met conflict de huidige samenwerking dwars kan zitten en de procesmatige resultaten zal verzwakken. Echter, steunt de gedeputeerde de samenwerking en dit kan verklaard worden, zoals Ansell & Gash (2008) ook aangeven, door de indicator afhankelijkheid. In de Green Chemistry Campus bleek een verleden met irritaties de huidige samenwerking niet te bemoeilijken. De resultaten van het proces worden in deze case zelfs positief beoordeeld. Zo is er steun naar de resultaten en is het conflictgehalte laag te noemen. Faciliterend leiderschap en basisregels kunnen hiervoor een verklaring zijn. Zo heeft Rewin, de ontwikkelingsmaatschappij, de taak de stakeholders te betrekken en zorgen verder de formeel juridische regels dat er in de samenwerking zekerheid is. Dit heeft, zoals blijkt, een positieve invloed op het samenwerkingsproces. De respondenten gaan namelijk uit van de goede intenties van andere stakeholders; iedereen wil zich inzetten om de samenwerking te laten lopen. In de FoodValley zorgt faciliterend leiderschap en een verleden met een positieve samenwerking voor een versterkend effect op het samenwerkingsproces. De zorgt namelijk voor goede onderlinge contacten en intenties die positief worden beoordeeld. Dit

komt weer terug in de mate waarop stakeholders zich inzetten voor het hoger belang, namelijk de regio. Dit uit zich weer in verbondenheid met het samenwerkingsproces. Deze onafhankelijke variabelen faciliterend leiderschap en randvoorwaarden hebben in deze case een positieve invloed op de resultaten van het proces.

Ten derde is het conflictgehalte als resultaat van het proces laag te noemen. In de Maritime Campus zijn er irritaties opgemerkt en is rolverwarring genoemd welke het samenwerkingsproces in eerste instantie heeft verzwakt. Wel is op te merken dat de een lage vorm van de onafhankelijke variabelen faciliterende leider, basisregels en toegankelijkheid het samenwerkingsproces voor deze stakeholders verzwakt. Dit uit zich dan ook in deze procesresultaat. Deze drie factoren zijn dus degelijk van belang wil men de samenwerking goed laten verlopen en positieve procesresultaten behalen.

Verder hebben vertragingen voorgedaan in de samenwerking. In dit onderzoek is dit geen negatief resultaat. In de Green Chemistry Campus doet zich namelijk een vertraging voor, omdat de pilotfase met een jaar wordt verlengd. Dit heeft te maken met het samenwerkingsproces dat goed verloopt. Zo beoordelen respondenten de intenties als positief, telt naast het eigen belang ook het hogere belang mee en worden er tussentijdse resultaten behaald. Faciliterend leiderschap heeft hierop een versterkende invloed, zoals in dit stuk al eerder werd aangegeven.

Ten vijfde is over het algemeen rekening gehouden met de verschillen in percepties en belangen. In alle drie de cases is dit als resultaat van het proces terug te vinden. Wel is er hierover een opmerking gemaakt door de gedeputeerde in de Maritime Campus. Deze zou graag meer inspraak willen. Dit is waarschijnlijk het gevolg van een faciliterende leider die niet volledig iedereen betreft en het ontbreken van basisregels. In de kamers waarin groepen in worden vertegenwoordigd vindt de belangenuitwisseling wel plaats. Hetzelfde geldt voor de Green Chemistry Campus. Het mbo wil ook graag betrokken worden bij de samenwerking. Als we kijken naar Ansell & Gash (2008) dan moeten alle geïnteresseerden gehoord worden. De condities randvoorwaarden en instituties zijn van belang. In deze twee cases zijn basisregels, zoals overeenkomsten afwezig. De provincie heeft geen convenant ondertekend met de Maritime Campus en het mbo heeft geen overeenkomst met de Green Chemistry Campus.

Ten zesde wordt de frequentie van het contact verschillend ervaren binnen de cases. Zo zijn de meeste respondenten hiermee tevreden. Het blijkt dat faciliterend leiderschap een versterkend invloed heeft, omdat door stakeholders te betrekken vindt er contact plaats. Zo kunnen stakeholders elkaar informeel ontmoeten tijdens bijeenkomsten. Bovendien heeft het samenwerkingsproces in de cases Maritime Campus en de FoodValley gezorgd dat verschillende partijen aan tafel zijn gaan zitten. Deze zouden elkaar zonder deze samenwerkingsverbanden waarschijnlijk niet ontmoet hebben. Dit is een mooi procesresultaat voor deze cases.

### **Welke condities en factoren spelen een rol?**

Allereerst worden de condities besproken die een rol spelen bij het beïnvloeden van samenwerkingsproces en de resultaten van het proces.

### *De condities die er toe doen*

Uit het bovenstaande blijkt dus dat een aantal condities en factoren van invloed kunnen zijn op een procesresultaat. De belangrijkste condities die het samenwerkingsproces versterken is de aanwezigheid van een faciliterende leider die stakeholders betreft en bijeenbrengt. Zo blijkt dit in de cases Green Chemistry Campus en de FoodValley een positieve invloed te hebben op het samenwerkingsproces. In deze cases wordt er bijvoorbeeld gesproken over goede intenties en is de verbondenheid aan de samenwerking redelijk hoog te noemen. De afwezigheid van of in lage mate betrokken faciliterende leider kan het samenwerkingsproces verzwakken. In alle drie de cases waren of wilden de respondenten betrokken worden. Dit betekent dus dat wanneer faciliterend leiderschap niet volledig terugkomt er andere factoren zijn die hierin een rol kunnen spelen. Zo kan het eigen belang en afhankelijkheid de samenwerking draaiende houden. Afhangelijkheid speelt een belangrijke rol wanneer stakeholders een conflictueuze verleden hebben. De indicator afhankelijkheid kan de prikkel zijn om deel te nemen aan een samenwerking. Het blijkt verder dat dankzij de deelname aan de samenwerking stakeholders er ook zelf beter op worden. Wat betreft de conditie instituties blijkt dat de aanwezigheid hiervan het samenwerkingsproces kan versterken. Zo is toegankelijkheid belangrijk, maar wordt door een enkel respondenten in de Maritime Campus en de Green Chemistry Campus als niet toegankelijk ervaren. Dit heeft invloed op de resultaten van het proces. Zo is de steun voor de resultaten laag te noemen bij de Maritime Campus. Verder is de aanwezigheid van basisregels belangrijk. In de cases waar dit wel aanwezig is verloopt het samenwerkingsproces en worden de meeste resultaten van het proces positief beoordeeld. De afwezigheid van regels zorgen voor onduidelijkheden, omdat niet vaststaat hoe vaak stakeholders elkaar zullen ontmoeten enz. Dit beïnvloedt de resultaten van het proces negatief, omdat stakeholders niet gehoord worden. De conditie randvoorwaarden kan het samenwerkingsproces beïnvloeden. Het bleek echter dat een verleden met conflict niet perse het huidige samenwerkingsproces hoeft te beïnvloeden. De respondenten in de Green Chemistry Campus zijn bijvoorbeeld tevreden met de wijze waarop het wordt gemanaged. Daarnaast kunnen prikkels om te participeren zorgen dat stakeholders willen deelnemen aan de samenwerking. Verder klopt het dat een verleden met een positieve samenwerking een versterkende invloed kan hebben op de huidige samenwerking.

*Nu de condities zijn besproken die verklarend zijn voor de resultaten van het proces wordt nu ingegaan op de factoren in het samenwerkingsproces.*

### *De factoren die er toe doen*

Wat betreft de factoren in het samenwerkingsproces blijkt dat persoonlijk contact inderdaad de basis is voor een samenwerking. Wanneer het persoonlijk contact afwezig is zal dit uiteindelijk leiden tot een lage frequentie van contact. Ook wanneer de interpersoonlijke relatie aanwezig is, bijvoorbeeld doordat stakeholders elkaar van vroeger kennen, kan dit de intenties versterken. Dit komt terug in de FoodValley. Zoals Ansell & Gash (2008) aangeven, vormen stakeholders een eerste beeld. Wanneer dit positief wordt beoordeeld heeft dit weer invloed op de gunfactor in de samenwerking. Stakeholders zijn dan eerder bereid een ander iets te gunnen. Zo blijkt dit terug te komen in de cases Green Chemistry Campus en de FoodValley. Toewijding en het nemen van verantwoording komt ook grotendeels terug en wordt ook als belangrijk geacht, omdat hierdoor de samenwerking blijft doorgaan. Immers, als de gedeputeerde niet toegewijd en de verantwoording zou nemen om de samenwerking te helpen dan zou dit bepaalde consequenties hebben voor de Maritime Campus. Ook hebben deze factoren een positieve invloed op de resultaten van het proces. Zo heeft dit ook invloed



waarop de stakeholders het management beoordelen. Bovendien heeft het erkennen van de afhankelijkheid ook een positieve invloed op de samenwerking. De respondenten hebben de samenwerking nodig om ook de eigen doelen te behalen. Wat betreft de tussentijdse resultaten kan worden gezegd dat deze inderdaad belangrijk zijn willen de stakeholders gemotiveerd blijven. In alle drie de cases zijn er tussentijdse resultaten behaald en dit heeft invloed op de resultaten van het proces in de vorm van steun. Behalve de gedeputeerde, die vindt dat de resultaten onvoldoende zijn behaald, en steunt deze resultaten niet.

## 6.2 Reflectie

In dit onderzoek zijn drie samenwerkingen gekozen waarin overheid, onderwijs/kennisinstellingen en ondernemingen een rol spelen. De innovatie die plaats moet vinden bij de ondernemingen en de kennisuitwisseling met het onderwijs- en kennisinstellingen werd voor dit onderzoek als een interessant onderzoeksobject beschouwd. Door middel van een kwalitatieve opzet werd gestreefd de ervaringen en meningen over het proces te achterhalen. Om uitspraken te doen over het proces was het wel noodzakelijk om minstens twee respondenten per actor (dus overheid, ondernemingen etc.) te spreken. Helaas is dit niet gelukt wat uiteindelijk heeft geleid tot de focus op publieke instellingen. Dit betekent dat de resultaten in dit onderzoek beperkt gegeneraliseerd kunnen worden. Bovendien is het aantal respondenten laag waardoor de ervaringen en meningen met het samenwerkingsverband gering is. Hierdoor zijn er geen harde uitspraken gedaan. Om dit enigszins te compenseren is de methode bestaand materiaal gebruikt waaronder jaarverslagen. Dit heeft de bevindingen uit de interviews diepgang gegeven.

De theorie en het model in figuur 1 van Ansell & Gash (2008) was in dit onderzoek leidend. De theorie van Ansell & Gash (2008), aangevuld met andere auteurs, werd als een model beschouwd dat bruikbaar kon zijn voor dit onderzoek. Het feit dat het model is opgebouwd uit empirische bevindingen leidde er toe om dit model te hanteren. Verder bleek de theorie te passen bij de doelstelling in dit onderzoek; het onderzoeken van het verloop van samenwerkingsverbanden. De onderzoeker is zich er van bewust dat er geen harde resultaten zijn in dit onderzoek, omdat het respondentenaantal laag is. Dit betekent dat de toegevoegde waarde voor het model van Ansell & Gash (2008) gering is. Er zijn echter wel interessante bevindingen gedaan die mogelijk een bijdrage kunnen leveren aan het model. Dit komt in het vervolg aan bod.

Ten eerste blijkt, voorzichtig gezegd, dat de politieke kleur mogelijk van invloed kan zijn op het verlenen van steun, als resultaat van het proces. Om hier harde uitspraken over te doen moet dit verder onderzocht worden. Wellicht kan cultuurverschillen in de samenwerking van invloed zijn op het proces, omdat stakeholders een ander achtergrond hebben. Als dit blijkt uit een vervolgonderzoek dan zal hier aandacht aan besteed moeten worden.

Ten tweede wordt door de auteurs Ansell & Gash (2008) verondersteld dat randvoorwaarden het verloop van een samenwerking beïnvloedt. Ansell & Gash (2008) geven aan dat een onbalans in macht zorgt voor een onevenwichtige samenwerking dat uiteindelijk zal mislukken. Echter, bleek in de case de Green Chemistry Campus dat door een onbalans in macht de samenwerking niet vastloopt. Deze conclusie is getrokken op basis van gesproken respondenten en een documentenanalyse. De uitspraken kunnen echter ook beïnvloed worden door sociaal wenselijke antwoorden. Wat verder opvallend is als resultaat van dit onderzoek, dat een verleden met conflict niet gelijk tot botsingen hoeft te leiden als er andere factoren aanwezig zijn, zoals faciliterend leiderschap en afhankelijkheid. Ansell & Gash (2008) geven in hun onderzoek ook aan dat afhankelijk in dergelijke gevallen een prikkel kan zijn om toe te treden.

Ten derde blijkt in dit onderzoek dat instituties, waarin de organisatievorm en basisregels zijn gevormd, er toe doet hoe het proces verloopt; een netwerk waarin niemand de baas is en een B.V. welke bestaat uit aandeelhouders. Het blijkt dat in een B.V. waarin een formeel juridisch overeenkomst is opgesteld, als onderdeel van de factor instituties, de rollen en de belangen zijn opgeschreven. Dit laat zien dat basisregels, zoals Ansell & Gash (2008) stellen, stakeholders de

zekerheid geeft over onder andere de rollen in de samenwerking. In de Maritime Campus is gebleken dat er geen overeenkomst is met de provincie. Dit betekent dat de verwachtingen van elkaar niet vast staan op papier. De gedeputeerde gaf aan dat er geen overeenkomst of een convenant is ondertekend. Het ontbreken van een overeenkomst met de provincie kan, zoals blijkt, van invloed zijn op het proces. Zo is het contact met elkaar niet vaak te noemen en is de steun voor de resultaten niet aanwezig. De uitkomsten met betrekking tot de basisregels, die Ansell & Gash (2008) veronderstellen, lijkt te kloppen. Wat betreft de invloed van de organisatievorm, en de basisregels, op het proces kan in een vervolgonderzoek verder onderzocht worden.

Een een-na-laatste, opmerkelijke, bevinding heeft te maken met de lage kennisinteractie tussen ondernemingen en kennisinstellingen. Zoals in de inleiding werd aangegeven blijkt de kennisinteractie in de sectoren laag te zijn. In dit onderzoek komt dit in alle drie samenwerkingsverbanden terug. Dit onderzoek levert op deze manier een bijdrage aan de bevestiging van dit probleem in deze cases. In de interviews kwam de lage interactie vaak terug en omdat het terugkomt in alle cases wordt deze bevindingen wel benoemd, ook al staan ondernemingen niet centraal in dit onderzoek. De lage interactie heeft ook invloed op de samenwerking met de publieke actoren, omdat de inhoudelijke resultaten waarschijnlijk niet worden behaald. Kennisuitwisseling tussen ondernemingen en kennisinstellingen is dus belangrijk als innovatie bereikt wil worden. Dit is wel een belangrijke bevinding aangezien het kabinet Rutte II dergelijke samenwerkingen wil ondersteunen. In een later stadium kan een samenwerkingsverband onderzocht worden waarin gestreefd wordt naar innovatie. Hierin kan onderzocht worden in hoeverre er sprake is van een lage kennisinteractie en hoe dit aangepakt kan worden.

Door dit onderzoek is er inzicht verschaft in het samenwerkingsproces van drie samenwerkingsverbanden. De bevindingen die naar voren zijn gekomen geven aan welke factoren het proces kunnen beïnvloeden en welke resultaten zich voordoen. Omdat de externe generalisatie laag is, kunnen de bevindingen niet zomaar gelden voor andere samenwerkingsverbanden. Wat wel is gebleken in alle drie de samenwerkingen is de lage kennisinteractie. Dit zou mogelijk ook kunnen spelen binnen andere samenwerkingen waardoor de relevantie van deze bevinding hoog kan zijn.

Verder is het contingentiemodel (figuur 1) van Ansell & Gash (2008) toegepast om het samenwerkingsproces te analyseren. De uitkomsten van dit onderzoek, leveren op een zeer bescheiden manier nieuwe inzichten, omdat deze voortkomen uit een lage respondentenaantal. Zo hoeft, zoals eerder aangegeven, een slechte ervaring uit het verleden niet per se te leiden tot een problematische samenwerking met dezelfde stakeholder. Verder zijn nieuwe bevindingen gedaan die mogelijk van invloed kunnen zijn op het proces van de samenwerking, zoals cultuurverschillen. Kortom, dankzij dit onderzoek zijn de aannames van Ansell & Gash (2008) op een bescheiden manier bevestigd. De condities faciliterend leiderschap en instituties kunnen het samenwerkingsproces versterken en leiden tot positief ervaren procesresultaten.

### 6.3 Aanbevelingen

Het antwoord op de hoofdvraag en de reflectie monden uit in dit onderdeel. Allereerst wordt er aanbevelingen gegeven aan de wetenschap voor vervolgonderzoek en wordt er achteraf een aantal veronderstellingen geformuleerd. Deze paragraaf wordt afgesloten met aanbevelingen aan de praktijk.

#### **Wetenschappelijke aanbevelingen**

In dit onderzoek zijn drie cases onderzocht, maar het aantal gehouden interviews zorgt er voor dat de resultaten in dit onderzoek voorzichtig zijn geformuleerd. Wegens het lage respondentenaantal zou er daarnaast gekozen kunnen worden voor een kwantitatieve opzet. Het voordeel hiervan is dat ondernemingen waarschijnlijk eerder bereid zijn mee te doen, omdat vragenlijsten anoniem worden ingevuld. Voor dit onderzoek was het te laat om van opzet te veranderen. Wanneer er in een vervolgonderzoek gebruik wordt gemaakt van de theorie van Ansell & Gash (2008) dan is een kwantitatieve opzet gewenst, omdat dan hiermee het contingentiemodel (zie figuur 1) wordt getoetst. Hiermee wordt de wetenschappelijke bijdrage van het onderzoek vergroot. In dit onderzoek is dit model toegepast op de empirie en is er geen sprake van toetsing. Dankzij dit kwalitatieve onderzoek zijn wel interessante en niet verwachte bevindingen opgedaan, zoals de lage kennisinteractie, cultuurverschillen en de organisatievorm. Vervolgonderzoek is nodig om te achterhalen of de resultaten in dit onderzoek stand houden.

Verder kan in een vervolgonderzoek de focus worden gelegd op één van de condities, zoals instituties of faciliterend leiderschap. Hierdoor kan er dieper worden ingegaan op het onderwerp en kunnen meerdere indicatoren onderzocht worden, omdat de aandacht ligt bij één of twee onafhankelijke variabelen. Zo blijkt dat toegankelijkheid nagestreefd moet worden en dat instituties het proces beïnvloedt. Door hierop te focussen kunnen meer indicatoren meegenomen worden en kan er concrete aanbevelingen worden gegeven. Het is wel van belang dat respondenten bereid zijn mee te werken. Daarnaast blijkt dat een conflictueuze verleden niet altijd de samenwerking hoeft te ontwrichten. Het is dan wel van belang dat stakeholders afhankelijk zijn. In een vervolgonderzoek kan de focus eventueel worden gelegd op stakeholders die in een vorige samenwerking irritaties of conflicten hebben ervaren. Zo kan deze bevinding getoetst worden.

#### *Verwachtingen voor een vervolgonderzoek*

De bevindingen in dit onderzoek kunnen leiden tot een aantal *ex ante* verwachtingen die op basis van relevante verschijnselen zijn opgemerkt. Deze verwachtingen kunnen in een vervolgonderzoek worden getoetst.

Als eerste is gebleken dat de organisatievorm als basisregels, als onderdeel van instituties, invloed kunnen hebben op het proces. De volgende verwachting kan geformuleerd worden: *Als het samenwerkingsverband bestaat uit een B.V., dan zal het proces soepel verlopen en leiden tot steun voor de resultaten.* Een tweede verwachting gaat over de basisregels die een belangrijke rol inneemt

in het verloop van het proces: *Als het samenwerkingsverband een samenwerkingsovereenkomst heeft, dan zal dit leiden tot meer betrokkenheid van stakeholders.*

Een derde verwachting heeft betrekking op een samenwerking met stakeholders waarmee in het verleden slechte ervaringen zijn opgedaan. De volgende verwachting kan getoetst worden: *Als in het verleden een conflictueuze samenwerking is geweest, dan zal de huidige samenwerking goed verlopen als stakeholders onderling afhankelijk zijn.*

### **Praktijk aanbevelingen**

Naast aanbevelingen aan de wetenschap kunnen ook aanbevelingen worden geformuleerd aan de praktijk. Uit dit onderzoek is bijvoorbeeld gebleken dat sommige stakeholders niet in zijn geheel worden betrokken. Ansell & Gash (2008) geven in hun onderzoek aan dat het belangrijk is om partijen te betrekken in het kader van legitimiteit in de samenwerking. Hier van uitgaande kan het volgende worden aanbevolen aan de samenwerkingsverbanden:

Ten eerste wordt het bestuur van de Maritime Campus geadviseerd stakeholders die geïnteresseerd zijn de mogelijkheid te bieden om de punten die zij belangrijk vinden kenbaar te maken. Deze aanbeveling heeft in dit onderzoek betrekking op de provincie, die een stakeholder is. Hoewel de provincie betrokken wil zijn bij het samenwerkingsverband blijkt de betrokkenheid laag. Momenteel wordt de provincie vooral gevraagd als er hulp nodig is. Als we uitgaan van Ansell & Gash moet de input van een stakeholder niet slechts adviserend of symbolisch van aard zijn (Ibid., 2008:552). Om de betrokkenheid van de provincie te verhogen kan de overweging genomen worden om de provincie en de gemeente, beide als publieke actoren, structureel deel te laten nemen in een kameroverleg. Zo zal het persoonlijk contact tussen provincie en het samenwerkingsverband stijgen wat uiteindelijk een positief invloed kan hebben op het proces wat Ansell & Gash (2008) ook veronderstellen in hun onderzoek. Het is eerder aangegeven dat deze samenwerkingsverband uit kamers bestaat waarin het onderwijs, ondernemingen enzovoorts in worden vertegenwoordigd.

Een andere aanbeveling is het opstellen van een overeenkomst tussen de provincie en het bestuur van de samenwerking, zodat de rollen en verwachtingen op papier staan. De provincie heeft nu vooral de rol als subsidieverstrekker, maar wilt wel meer betrokken worden. Dit betekent dat beide partijen hun verwachtingen en belangen moeten uitspreken, net zoals dit is gedaan bij de oprichting van de Green Chemistry Campus. Uit dit onderzoek is gebleken dat basisregels, zoals samenwerkingsovereenkomsten duidelijkheid kunnen scheppen over de verwachtingen. Dit kan duidelijkheid scheppen over de samenwerking die bij de provincie de ervaring met de resultaten kan verbeteren.

Ten tweede wordt ook het bestuur van de Green Chemistry Campus geadviseerd geïnteresseerde stakeholders te betrekken en hun wensen ten aanzien van de samenwerking te verkennen. Tijdens het onderzoek is naar voren gekomen dat dit met zorgvuldigheid wordt gedaan. Echter, komt naar voren dat het mbo graag de mogelijkheid wil verkennen voor een eventuele samenwerking. Zo wilt het mbo betrokken worden bij de ontwikkelingen die op de campus plaatsvinden. Als we de punten van Ansell & Gash (2008) in acht nemen moeten stakeholders die willen participeren worden betrokken. Als we hier van uitgaan dan kan aan Rewin, de ontwikkelingsmaatschappij, geadviseerd worden om de wensen van het mbo met betrekking tot de Green Chemistry Campus te verkennen. Momenteel vindt de samenwerking vooral plaats met het hoger- en universitair onderwijs, dat veelal

onderzoek gerelateerd is. Het mbo, dat net als de Campus in de gemeente Bergen op Zoom ligt, kan een rol vervullen bij het testen van innovaties. Op deze manier worden innovaties getest en krijgen deze studenten de mogelijkheid om hiermee kennis te maken

Ten derde kan de FoodValley geadviseerd worden om door te gaan met het betrekken van alle stakeholders. Uit de interviews blijkt dat er positief wordt gereageerd op de omslag waarbij het onderwijs en ondernemingen nu meer worden betrokken. Het regiokantoor speelt een belangrijke rol als het aankomt op het betrekken en bij elkaar brengen van stakeholders. Het advies is ook aan het regiokantoor om hiermee door te gaan en de stakeholders in de samenwerking met elkaar (in)formeel kennis te laten maken.

## Literatuurlijst

### Voorblad:

GreenCape. (2015). *Water*. [<http://greencape.co.za/what-we-do/sector-development/water/>]. Verkregen op 14 november 2015.

Jfb-Levage. (2015). *Vacature ingénieur chimie*. [<http://jfb-levage.com/tag-vacature-ing%C3%A9nieur-chimie.html>]. Verkregen op 14 november 2015.

PPM Oost. (2013). *Sector Agro-Food*. [<http://www.ppmoost.nl/page/sector-agro-food>]. Verkregen op 14 november 2015.

### Tekst:

AMC Centre. (2008). *Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord*. [<http://community.amccentre.nl/pagina.aspx?site=1&lang=nl&pagina=85&type=p&AspxAutoDetectCookieSupport=1>]. Verkregen op 16 juli 2015.

Ansell, C. & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 543-571. Gelezen

Berg, B.L. & Lune, H. (2012). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. New Jersey: Pearson Education.

Boeije, H., 't Hart, H. & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Claessen, F. & Hommes, S. (2011). *Definitiestudie: Wat is governance?* Deltares. Geraadpleegd op 21 maart 2015. Gelezen p.2-3.

Fitjar, Rune Dahl, Martin Gjelsvik, and Andrés Rodríguez-Pose. "Organizing product innovation: hierarchy, market or triple-helix networks?." *Triple Helix* 2014 1:3.

Hajer, M.A., Van 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 gebiedsgericht beleid*. In opdracht van het MNP-RIVM. RIVM rapport 500013004/2004. [<http://maartenhajer.nl/upload/RIVM.pdf>]. Gelezen p. 4-5.

Ham, H. van & Koppenjan, J. (2002). *Publiek-private samenwerking bij transportinfrastructuur. Wenkend of wijkend perspectief?* Uitgeverij Lemma B.V.: Utrecht. Niet alles gelezen.

Huxham, C. (1996). *Creating collaborative governance*. London: SAGE Publications.

Kamp, H.G.J. (2014). *Volgende stap publiek-private samenwerking inclusief transitie Technologische Topinstituten*. Kamerstuk kenmerk: DGBI-I&K / 14031852. Den Haag.

Klijn, E.H., Steijn B, Edelenbos, J. (2010). The Impact of Network Management on Outcomes in Governance Networks *Public Administration*, 88, 1063-1082. Gelezen.



Koppenjan, J. & Klijn, E.H. (2004). *Managing uncertainties in networks*. London: Routledge.

Lippman, S. (z.j). *Adopting Ground Rules to Guide Discussions*. School of Natural Resources and Environment. Draft 2.

Maritiemnieuws. (2008). *Den Helder krijgt hbo-opleiding Offshore*.  
[<http://maritiemnieuws.nl/30103/den-helder-krijgt-hbo-opleiding-offshore/>]. Verkregen op 1 juli 2015.

Maritime Campus. (2009). *Bestuur*. [<http://www.maritimecampus.nl/bestuur>]. Verkregen op 1 juli 2015.

Meerkerk, I. van, Edelenbos, J. & Klijn, E.H. (2014). Connective Management and Governance Network Performance: the mediating role of Throughput Legitimacy *Environment and Planning C: Government and Policy*, 32, 1-24. Gelezen p. 1, 5, 7-9,11, 16.

Ministerie van Economische Zaken. (2014). *Berichten buitenland special. Gouden Driehoek*. Voor de Nederlandse Agribusiness. Jaargang 39. Nummer 12/1.

Parlement. (2015). *Parlement & Politiek. Kabinet-Rutte II (2012-heden)*.  
[[http://www.parlement.com/id/vj47glycfix9/kabinet\\_rutte\\_ii\\_2012\\_heden](http://www.parlement.com/id/vj47glycfix9/kabinet_rutte_ii_2012_heden)]. Verkregen op 27 oktober 2015.

PNOConsultants. (2015). *MIT-regeling doet innovatieambities versnellen*.  
[<http://www.pnoconsultants.nl/subsidies/innovatie-r-d/mit-regeling>]. Verkregen op 2 november 2015.

PNOConsultants. (2015b). *EFRO: Méér innovatie en minder CO2 in uw regio*.  
[<http://www.pnoconsultants.nl/subsidies/regio/efro>]. Verkregen op 13 november 2015.

Prince, Y.M. (2014). *Samenwerken bij vernieuwing in de topsectoren*. Panteia. Research to progress.

Regio FoodValley. (2013). *Stichting Food Valley wordt Food Valley NL*.  
[<http://www.regiofoodvalley.nl/regio/nieuws/article/artikel/stichting-food-valley-wordt-food-valley-nl/>]. Verkregen op 2 juni 2015.

Regio FoodValley. (2015). *Startegische agenda 2-15-2019*.

Rijksoverheid. (2011). *Bijlage 3: Bijdragen decentrale overheden aan de topsectoren*.  
[<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2011/09/13/bijl-3-bijdragen-decentrale-overheden-aan-de-topsectoren.html>]. Verkregen op 14 mei 2015.

Swanborn, P.G. (2013). *Case studies. Wat, wanneer en hoe?* Den Haag: Boom Lemma.

Thiel, S. van (2010). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho. Gelezen p. 20,21,22,23,25,37,59.

Topsectoren. (2015). *Bedrijvenbeleid en Nederlandse topsectoren*. [<http://topsectoren.nl/over-topsectoren>]. Verkregen op 2 november 2015.

TNO. (2015). *MKB-innovatiestimulering Regio en Topsectoren (MIT) 2015*. [<https://www.tno.nl/nl/over-tno/nieuws/2015/5/mkb-innovatiestimulering-regio-en-topsectoren-mit-2015/>]. Verkregen op 1 november 2015.

Vermeij, K. & Elders, S. (2014). *Food in de Regio FoodValley*. [[http://www.regiofoodvalley.nl/fileadmin/\\_migrated/content\\_uploads/140701\\_factsheet\\_FoodValley.pdf](http://www.regiofoodvalley.nl/fileadmin/_migrated/content_uploads/140701_factsheet_FoodValley.pdf)]. Verkregen op 2

Willems, R. (2014). 'Chemiecluster op stoom'. Actieplan chemiecluster Eemsdelta. [<http://www.mejudice.nl/docs/default-source/download/chemiecluster-op-stoom.pdf>]. geraadpleegd op 17 april 2015.

Windesheim. (2013). Centres for Open Chemical Innovation (COCI). Innovatie slagkracht. *Agro & Chemie*. #1, maart 2013.

Yse, T., Sierra, V. & Esteve, M. (2014). Determinants of network outcomes: The impact of management strategies. *Public Administration*. Vol. 92, No 3, 2014 (636-655).