

Innig verbonden of als los zand aan elkaar?

Een kwalitatief onderzoek naar Collaborative Governance bij de internationalisering van het hoger onderwijs.



Nienke van der Linden

23 juni 2021



Universiteit Utrecht



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap

Innig verbonden of als los zand aan elkaar?

Een kwalitatief onderzoek naar Collaborative Governance bij de internationalisering van het hoger onderwijs.

Masteropleiding Bestuur en Beleid

Nienke van der Linden

5865069

Universiteit Utrecht

Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap

23 juni 2021

Begeleiding

Eerste lezer: Dr. Koen Damhuis

Tweede lezer: Dr. Rianne Dekker

Ministerie van OCW: Liefke Reitsma en Brenda Langezaal

Abstract

Dit onderzoek richt zich op de aspecten van collaborative governance processen en de invloed daarvan op de netwerkeffectiviteit van samenwerkingen binnen internationalisering van het hoger onderwijs. De focus van dit onderzoek ligt op twee samenwerkingen die binnen het netwerk van internationalisering van het hoger onderwijs vallen. Ten eerste de samenwerking tussen NESO Indonesia en de universiteiten. Ten tweede de samenwerking tussen de VSNU en Neth-ER. De samenwerkingen binnen deze twee casussen worden bestudeerd aan de hand van literatuur rondom collaborative governance, zodat er verschillende factoren naar voren komen die (in de toekomst) meer aandacht behoeven om de netwerkeffectiviteit te verbeteren. In plaats van de collaborative governance te analyseren op gezamenlijke besluitvorming op nationaal, regionaal of lokaal niveau, richt dit onderzoek zich op internationale samenwerkingen en op de blijvende effectiviteit binnen netwerken en samenwerkingen. Het onderzoek toont niet alleen aan dat de factoren uit het samenwerkingsproces van het Collaborative Governance Model veel invloed hebben op de netwerkeffectiviteit, maar ook dat de culturele context een belangrijke rol speelt bij het bepalen van de netwerkeffectiviteit.

Kernbegrippen: Collaborative Governance, Netwerkeffectiviteit, Internationalisering in het Hoger Onderwijs, NESO, VSNU, Neth-ER.

Voorwoord

Voor u ligt het eindresultaat van mijn masterscriptie: *‘Innig verbonden of als los zand aan elkaar?’*. Deze afstudeerscriptie vormt de afsluiting van mijn master Bestuur en Beleid aan de Universiteit Utrecht. Deze scriptie begint met een voorwoord waarin ik terugkijk op een periode van vijf jaar, waarin ik zowel mijn bachelor als mijn master heb mogen afronden aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap (hierna: USBO). De gangen van het USBO-gebouw zijn versierd met teksten die komen uit *‘Alice in Wonderland’*. De jaren op de USBO en daarbij het schrijven van mijn afstudeerscriptie waren voor mij, net als voor Alice in haar verhaal, één grote ontdekkingsreis. Een reis met hoogtepunten, maar af en toe ook dieptepunten. De afgelopen maanden waren door de huidige pandemie niet zonder hindernissen. De hele periode vanuit huis werken en de coronamaatregelen maakten het niet makkelijker om contact te maken met de mensen om je heen. Toch hebben veel mensen mij begeleid en ondersteund om de laatste fase van mijn studie af te ronden. Zonder de hulp van de mensen om mij heen was ik nooit tot dit resultaat gekomen.

Allereerst wil ik mijn scriptiebegeleider Koen Damhuis bedanken voor zijn intensieve begeleiding, steun, geduld en voor alle adequate en waardevolle feedback. Daarnaast wil ik mijn tweede lezer Rianne Dekker bedanken voor haar scherpe feedback, visies en ideeën. Ook wil ik mijn groepsgenoot Jeroen Steegmans bedanken. Het was goed om iemand te hebben voor de dagelijkse telefoongesprekjes om samen mee te sparren. Eveneens een woord van dank aan mijn stagebegeleiders Liefke Reitsma en Brenda Langezaal en het team Internationaal vanuit het ministerie van OCW. Dank voor het wegwijs maken binnen het ministerie, de hulp bij mijn onderzoek en de kans die ik heb gekregen om mij te verdiepen in dit interessante vraagstuk. Ook wil ik alle respondenten bedanken voor hun medewerking en kostbare tijd, want zonder hen had ik dit onderzoek niet kunnen uitvoeren. Tot slot wil ik mijn vriend, familie en vrienden bedanken voor de steun en motiverende woorden tijdens alle fases van mijn studie.

De conversatie van Alice met de kat symboliseert hoe belangrijk het is om keuzes te maken om het doel dat je voor ogen hebt te kunnen bereiken. De kat adviseerde Alice: *“Je komt altijd wel ergens, als je maar lang genoeg loopt”*. Met andere woorden, ook zonder doel en keuzes kom je ergens terecht, het is alleen de vraag of dat de gewenste plek is. Terugkijkend naar mijn ontdekkingsreis van deze scriptie zie ik dat ik vele keuzes heb gemaakt en kan ik concluderen dat ik mijn eindbestemming heb bereikt.

Dan rest mij alleen nog te zeggen, veel leesplezier!

Nienke van der Linden

Utrecht, juni 2020

Inhoudsopgave

Abstract	3
Voorwoord.....	4
Inhoudsopgave	5
Afkortingenlijst	7
1. Inleiding	8
1.1 <i>Internationalisering van het hoger onderwijs</i>	8
1.2 <i>Probleemstelling</i>	10
1.3 <i>Relevantie.....</i>	13
1.3.1 <i>Wetenschappelijke relevantie.....</i>	13
1.3.2 <i>Maatschappelijke relevantie.....</i>	14
1.4 <i>Leeswijzer</i>	15
2. Theoretisch kader.....	16
2.1 <i>Netwerkeffectiviteit</i>	16
2.2 <i>Collaborative governance</i>	22
2.3 <i>Conceptueel model</i>	35
3. Contextueel kader	38
3.1 <i>Casuselectie</i>	38
3.2 <i>Casusbeschrijving NESO Indonesia en universiteiten</i>	41
3.3 <i>Casusbeschrijving Neth-ER en VSNU</i>	45
4. Methodologie	47
4.1 <i>Onderzoeksbenadering</i>	47
4.2 <i>Dataverzameling.....</i>	47
4.3 <i>Type onderzoek</i>	52
4.4 <i>Operationalisatie en data-analyse</i>	53

4.5	<i>Kwaliteitscriteria voor kwalitatief onderzoek</i>	55
4.5.1	Betrouwbaarheid	55
4.5.2	Validiteit	55
5.	Resultaten	58
5.1	<i>Netwerkeffectiviteit</i>	58
5.2	<i>Face-to-face dialoog</i>	62
5.3	<i>Opbouwen van vertrouwen</i>	66
5.4	<i>Betrokkenheid bij het proces</i>	70
5.5	<i>Gedeeld begrip</i>	72
5.6	<i>Tussentijdse resultaten</i>	76
6.	Conclusie en discussie	80
6.1	<i>Innig verbonden of als los zand aan elkaar?</i>	80
6.1.1	Netwerkeffectiviteit	82
6.1.2	Samenwerkingsproces	83
6.1.3	Aangepast conceptueel model	84
6.2	<i>Academische implicaties</i>	86
6.2.1	Wetenschappelijke waarde	86
6.2.2	Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek	86
6.3	<i>Maatschappelijke implicaties</i>	89
6.3.1	Maatschappelijke waarde	89
6.3.2	Aanbevelingen voor de praktijk	89
	Literatuur	91
	Bijlage 1 Interviewvragen (Nederlandse versie)	98
	Bijlage 2 Codeboom Casus NESO Indonesia & Universiteiten	100
	Bijlage 3 Codeboom Casus VSNU & Neth-ER	101

Afkortingenlijst

BZ	Buitenlandse Zaken
FSM	Fysieke studentenmobiliteit
HOenS	Hoger Onderwijs en Studiefinanciering
IaH	Internationalisation at Home
IB	Internationaal Beleid
IBO	Interdepartementaal Beleidsonderzoek Internationalisering van het (hoger) onderwijs
IKT	Internationale Kennis- en Talentstrategie
KNAW	Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen
MBO	Middelbaar Beroepsonderwijs
NESO	Netherlands Education Support Offices
Neth-ER	Netherlands house for Education and Research
Nuffic	De Nederlandse organisatie voor internationalisering in onderwijs
NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
PO	Primair Onderwijs
SDGs	Sustainable Development Goals
TNO	Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek
VH	De Vereniging Hogescholen
VO	Voortgezet Onderwijs
VSNU	De Vereniging van Universiteiten

1. Inleiding

1.1 Internationalisering van het hoger onderwijs

De internationalisering van het hoger onderwijs speelt een steeds belangrijkere rol in deze globaliserende wereld. Het wordt makkelijker voor studenten om (een deel van) hun studie in het buitenland te volgen, er worden steeds meer Engelstalige opleidingen aangeboden en kennisinstellingen werken over de grenzen nauw met elkaar samen. Dit zorgt voor een groter aanbod aan opleidingen, stages en werkplekken voor studenten. Daarnaast hebben studenten de mogelijkheid om een internationaal netwerk op te bouwen en in aanraking te komen met andere culturen. Op maatschappelijk niveau is tevens te zien dat deze internationalisering positief is voor de Nederlandse arbeidsmarkt (Ministerie van Financiën, 2019). Tegenwoordig hebben Nederlandse onderwijsinstellingen veel meer contacten met het buitenlandse onderwijsinstellingen dan in het verleden het geval was (Oonk, 2004). Nederland heeft haar blik traditioneel naar buiten gericht en onderhoudt intensief contact met de wereld om haar heen. Connecties bieden kansen en hoe eerder je ze legt, hoe waardevoller ze blijven. In een wereld die snel kleiner wordt en waar grenzen vervagen is het belangrijk dat jongeren al tijdens hun opleiding in aanraking komen met andere culturen. Verschillende wetenschappers tonen aan dat internationale ervaringen een belangrijke toegevoegde waarde vormen in het leven van jongeren (Oonk, 2004). Internationalisering van het onderwijs staat dan ook al jaren hoog op de politieke agenda (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2019a).

Volgens de Vereniging Hogescholen (hierna: VH) en de Vereniging van Universiteiten (hierna: VSNU) moet het hoger onderwijs studenten uitrusten met internationale competenties die hen voorbereiden op zowel de internationale samenleving als de arbeidsmarkt (Nuffic, 2021a, p. 3). De afgelopen jaren is er om die reden veel onderzoek gedaan naar internationalisering van het hoger onderwijs. Nuffic heeft in het rapport *'Fysieke studentenmobiliteit en Internationalisation at Home voor de Nederlandse student in het ho'* in kaart gebracht wat er op basis van onderzoek in de afgelopen tien jaar kan worden geconcludeerd over de meerwaarde van internationalisering (Nuffic, 2021a). Er bestaan twee vormen van internationalisering: 'fysieke studentenmobiliteit' (hierna: FSM) en 'Internationalisation at Home' (hierna: IaH).

De meerwaarde van FSM ligt met name op het gebied van het bevorderen van persoonlijke ontwikkeling, het verwerven van interculturele competenties en het bevorderen van (internationale) baankansen door internationale oriëntatie. Echter blijkt dat slechts het volgen van een programma in het buitenland niet vanzelfsprekend leidt tot leeropbrengsten bij de student. Hiervoor zijn een aantal

randvoorwaarden waaraan voldaan moet worden, zoals het reflecteren door studenten op hun buitenlandervaringen in zowel de voorbereiding als de afsluiting. De instelling speelt hierbij een cruciale rol (Nuffic, 2021a, p.5).

De meerwaarde van IaH ligt met name in de (verdere) ontwikkeling van internationale competenties bij de student. Nuffic verdeelt internationale competenties in drie categorieën: persoonlijke ontwikkeling, interculturele competenties en internationale oriëntatie. De leeropbrengsten die studenten in het buitenland opdoen vallen binnen al deze categorieën. Voorbeelden hiervan zijn aanpassingsvermogen en reflectief vermogen (persoonlijke ontwikkeling), samenwerken in internationale teams (interculturele competenties) en het kunnen plaatsen van het vakgebied op internationaal en cultureel perspectief (internationale oriëntatie). Daarnaast geldt ook voor IaH dat een buitenlandervaring niet direct leidt tot de (verdere) ontwikkeling van internationale competenties bij de student. Hiervoor is het belangrijk om de leeropbrengsten af te stemmen op de individuele behoefte van de student, waarbij de nadruk niet alleen wordt gelegd op het 'product', maar ook op het proces. Hiervoor is een goede samenwerking met studenten met verschillende culturele achtergronden en begeleiding van docenten essentieel (Nuffic, 2021a, p.8).

FSM en IaH kunnen los van elkaar worden gepresenteerd, maar kunnen elkaar ook juist ondersteunen en aanvullen. De combinatie van internationaliseringsactiviteiten in het buitenland en in de thuisomgeving geeft studenten een compleet beeld van de manieren waarop internationalisering van toepassing is in de studie en het toekomstige werkveld. Zo kunnen IaH activiteiten bijvoorbeeld worden ingezet om studenten die naar het buitenland gaan voor te bereiden op een internationale ervaring die inhoudelijk aansluit op hun lesprogramma en toekomstige werkveld (Nuffic, 2021a).

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (hierna: OCW) is verantwoordelijk voor het ondersteunen en bevorderen van internationalisering van het onderwijs in Nederland. Zij stuurt dit aan via verschillende instanties, internationale programma's en onderwijsnetwerken (Ministerie van OCW, 2019b). Verschillende stakeholders zijn steeds meer afhankelijk van elkaar en samenwerkingen binnen deze netwerken zijn vereist om de internationalisering binnen het hoger onderwijs te bevorderen.

In dit onderzoek ligt de focus op twee van deze onderwijsnetwerken en internationale programma's. Ten eerste de samenwerking tussen de Netherlands Education Support Office (hierna: NESO) Indonesia en de universiteiten. Ten tweede de samenwerking tussen de VSNU en Netherlands house for Education and Research (hierna: Neth-ER). De keuze is ontstaan vanuit de stage van de onderzoeker bij het ministerie van OCW bij directie Hoger Onderwijs in Team Internationaal en is gebaseerd op het feit dat

de twee samenwerkingen zich in hetzelfde netwerk bevinden, maar tegelijkertijd sterke verschillen laten zien in de samenwerkingsdynamiek. Binnen dit netwerk vallen de stakeholders die zich bezighouden met internationalisering van het hoger onderwijs.

1.2 Probleemstelling

In dit onderzoek worden twee casestudies uitgevoerd van samenwerkingen binnen hetzelfde netwerk. In dit netwerk werken verschillende stakeholders met elkaar samen. Er vinden verschillende besluitvormingsprocessen plaats voordat een beslissing rondom internationalisering in het hoger onderwijs wordt genomen. Gezamenlijke besluitvormingsprocessen op basis van min of meer geïnstitutionaliseerde interacties tussen twee of meer actoren hebben als doel een gemeenschappelijke basis te leggen voor het oplossen van gezamenlijke problemen en het creëren van publieke waarde (Douglas et al., 2020, p. 498). Dit wordt ook wel collaborative governance genoemd. Hierbij wordt vanuit gegaan dat complexe problemen niet door individuele organisaties kunnen worden aangepakt. Collaborative governance wordt toegepast om te reageren op complexe en uiteenlopende vraagstukken. Wanneer de samenwerkingen binnen deze twee casussen worden bestudeerd aan de hand van de literatuur rondom collaborative governance, kunnen er verschillende (succes)factoren worden ontdekt. Op deze manier kan inzichtelijk worden gemaakt op welke punten de samenwerking van het netwerk al succes heeft geboekt en welke factoren meer aandacht behoeven.

Collaborative governance is een relatief nieuw begrip en wordt uitgebreid bestudeerd om hier een compleet beeld van te creëren. Echter zijn er nog veel kennis lacunes en vanuit meerdere kanten wordt aangemoedigd om deze tekortkomingen aan te vullen (Douglas et al., 2020). Deze scriptie zal zich focussen op een tweetal lacunes, namelijk op het gebied van internationale samenwerking en op de blijvende effectiviteit binnen netwerken en samenwerkingen als resultaat van collaborative governance.

De eerste lacune waarop wordt gefocust komt voort uit de *'Collaborative Governance Case Database'* die Douglas et al. (2020) hebben ontwikkeld, om zo systematisch hoogwaardige casestudies op het gebied van collaborative governance te verzamelen en vergelijken. Zij hebben deze database ontwikkeld met als doel om meer kennis en empirische toepassingen rondom collaborative governance te genereren. Er is echter nog steeds niet genoeg bewijs verzameld dat ons echt zal helpen meer en minder succesvolle samenwerkingen te identificeren (Douglas, et al., 2020, p.495). Om dit te bewerkstelligen is het belangrijk dat de literatuur rondom collaborative governance meer wordt toegepast op verschillende typen casussen. Wanneer we de verzamelde casussen met elkaar vergelijken is hier namelijk een opvallende lacune in te vinden. Zo zien we namelijk dat bij slechts 3 van de 44 casussen de

samenwerking op internationaal niveau plaats heeft gevonden. Er wordt voornamelijk gefocust op collaborative governance binnen landsgrenzen op nationaal, regionaal of lokaal niveau. Hierom kan gesteld worden dat binnen deze theoretische stroming onder andere internationalisering en internationale samenwerkingen worden onderbelicht. De samenwerking tussen twee of meerdere landen kan aanzienlijk worden bemoeilijkt door onder meer verschillen in de taal die wordt gesproken, de gebruikte valuta, procedures en structuren, wetgeving en de normen en waarden. Dit zorgt voor een andere dynamiek in de samenwerking of binnen het netwerk. Veel van deze verschillen zijn enkel op internationaal niveau aanwezig, waardoor het van groot belang is om niet slechts te focussen op nationaal, regionaal of lokaal niveau. Dit onderzoek is er daarom op gericht om de internationale facetten van collaborative governance uit te diepen.

Binnen de literatuur over collaborative governance is er al vrij veel onderzoek gedaan naar collaboratieve planning en gezamenlijke besluitvorming. Echter is er minder onderzoek gedaan naar de blijvende effectiviteit binnen netwerken en samenwerkingen. Een project stopt namelijk niet nadat er samenwerkingsbeslissingen zijn genomen. Hier is de tweede lacune te vinden en om die reden focust dit onderzoek zich naast de besluitvormingsprocessen ook op het proces dat na de beslissingen wordt genomen. Het doel van dit onderzoek is om erachter te komen welke aspecten van het collaborative governance proces invloed hebben op de netwerkeffectiviteit van de samenwerking binnen internationalisering in het hoger onderwijs. De nadruk zal binnen dit onderzoek liggen op het samenwerkingsproces, omdat wordt verwacht dat deze factoren de meeste invloed hebben op de netwerkeffectiviteit van de twee casussen (Provan & Kenis, 2008).

Binnen een netwerk kan sprake zijn van collaborative governance, waarbij de overheid samen met andere overheden of organisaties met elkaar communiceert en samenwerkt om meer te bereiken dan een sector alleen zou kunnen bereiken (Ansell & Gash, 2007). In de praktijk is echter gebleken dat het organiseren van een internationale samenwerking niet automatisch leidt tot succes. Binnen collaborative governance is het belangrijk dat de verschillende stakeholders op een effectieve en efficiënte manier worden betrokken bij de samenwerking, zodat dit uiteindelijk zal leiden tot een effectief netwerk. Binnen dit onderzoek staat dan ook de volgende hoofdvraag centraal:

‘Welke aspecten van het collaborative governance proces hebben invloed op de netwerkeffectiviteit van de samenwerking binnen de internationalisering van het hoger onderwijs?’

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zal dit onderzoek antwoorden moeten formuleren op enkele deelvragen. Deze deelvragen worden deels met behulp van literatuur en deels met behulp van

empirisch onderzoek beantwoord. De vragen worden daarom opgedeeld in twee categorieën, namelijk theoretische en empirische deelvragen. De eerste drie theoretische deelvragen worden beantwoord aan de hand van de bestaande literatuur over collaborative governance en de netwerkeffectiviteit. Vervolgens worden de vijf empirische deelvragen beantwoord aan de hand van het empirisch onderzoek. Deze deelvragen zijn opgesteld aan de hand van de factoren binnen het collaborative governance proces, ofwel samenwerkingsproces, uit het Collaborative Governance Model van Ansell en Gash (2007, p.550). De factoren die behoren tot het samenwerkingsproces zijn: face-to-face dialoog (persoonlijk contact), het opbouwen van vertrouwen, betrokkenheid bij het proces, gedeeld begrip en tussentijdse resultaten. De aanwezigheid van deze vijf factoren binnen het samenwerkingsproces worden per casus gemeten en in welke mate ze de netwerkeffectiviteit van de samenwerking beïnvloeden. Met netwerkeffectiviteit wordt het bereiken van positieve uitkomsten voor het netwerk bedoeld die normaliter niet bereikt worden door een individuele organisatie of deelnemer van het netwerk (Provan & Kenis, 2008). Daarnaast wordt een netwerk als effectief gezien indien de verwachte uitkomsten ook daadwerkelijk behaald worden (Provan & Kenis, 2007). De verwachting is dat op basis van de vijf empirische deelvragen factoren uit het samenwerkingsproces naar voren komen die (in de toekomst) meer aandacht behoeven om de netwerkeffectiviteit te verbeteren. De deelvragen luiden als volgt:

Theoretische deelvragen

- I. Wat is netwerkeffectiviteit en hoe kan dit worden gemeten?
- II. Wat wordt er verstaan onder collaborative governance?
- III. Welke collaborative governance factoren dragen direct bij aan de netwerkeffectiviteit?

Empirische deelvragen

- IV. In hoeverre beïnvloedt *face-to-face dialoog* de netwerkeffectiviteit van de samenwerking binnen internationalisering van het hoger onderwijs?
- V. In hoeverre beïnvloedt *het opbouwen van vertrouwen* de netwerkeffectiviteit van de samenwerking binnen internationalisering van het hoger onderwijs?
- VI. In hoeverre beïnvloedt *betrokkenheid bij het proces* de netwerkeffectiviteit van de samenwerking binnen internationalisering van het hoger onderwijs?
- VII. In hoeverre beïnvloedt *gedeeld begrip* de netwerkeffectiviteit van de samenwerking binnen internationalisering van het hoger onderwijs?
- VIII. In hoeverre beïnvloedt *tussentijdse resultaten* de netwerkeffectiviteit van de samenwerking binnen internationalisering van het hoger onderwijs?

1.3 Relevantie

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Binnen de wetenschappelijke literatuur over governance worden samenwerkingen en netwerken steeds belangrijker. Provan en Milward (2001) en Raab et al. (2013) geven in hun studies aan dat er meer onderzoek nodig is op het gebied van netwerkactiviteiten en de structuren op het niveau van het netwerk. Ze pleiten voor aanvullend onderzoek in de bestuurskundige discipline en specifiek in het publieke domein. Binnen dit onderzoek staat het concept 'collaborative governance' centraal. Collaborative governance is recentelijk een populair onderwerp geworden binnen de bestuurskundige literatuur en er is aan onderzoek hiernaar al veel literatuur gewijd. Echter bestaan hier, zoals eerder benoemd, verschillende lacunes. Allereerst beperkt deze literatuur zich vaak tot binnen de landsgrenzen, op nationaal of lokaal niveau. Zo zijn er in de database van Douglas et al. (2020) 41 van de 44 casussen gericht op deze niveaus. Hoewel deze kennis van belang is, wordt het in een globaliserende wereld steeds belangrijker om ook het internationale perspectief mee te nemen. Dit onderzoek richt zich daarop en vormt daarmee een bijdrage aan de kennisontwikkeling omtrent collaborative governance in internationale context.

'The Global Collaborative Governance Case Database' die geïnitieerd is door Chris Ansell, Scott Douglas, Charles Parker, Eva Sørensen, Paul 't Hart en Jacob Torfing laat ook zien dat toepassing van dit model op internationaal niveau zeer wenselijk is. Geïnspireerd door de snelle ontwikkeling van publiek-private samenwerking in de praktijk, besteden wetenschappers in het openbaar bestuur steeds meer aandacht aan het onderwerp collaborative governance, waardoor het een van de meest voorkomende onderzoeksfocussen in de onderzoekswereld is (Hu, 2021). Er zijn tegenwoordig letterlijk miljoenen collaborative governance samenwerkingen in de wereld, in elke mogelijke vorm en kleur, veel gelokaliseerd en gericht op specifieke problemen, en een groeiend aantal op nationaal of internationaal niveau (Zadek, 2008, p.375). Meer toepassing van het model op internationaal niveau is daarom wenselijk.

Daarnaast beperkt de meeste literatuur over collaborative governance zich tot de gezamenlijke planning en besluitvorming en minder op de netwerkeffectiviteit van de samenwerking. Emerson et al. (2011) pleiten dat verder onderzoek nodig is om te zien welke factoren wanneer en in welke context van toepassing zijn. Het onderzoek van Ansell en Gash (2007) heeft een model gecreëerd voor collaborative governance, waarin veelvoorkomende factoren en condities zijn opgenomen. In hun onderzoek geven zij aan dat empirische toepassingen hiervan nodig zijn om het model te toetsen. Dit model zal als uitgangspunt dienen om hier een bijdrage aan te leveren. In dit onderzoek zal de theorie rondom

collaborative governance worden onderzocht aan de hand van de empirie. Met dit onderzoek wordt getracht een bescheiden bijdrage te leveren aan de theorievorming rondom collaborative governance op internationaal niveau door de netwerkeffectiviteit van de samenwerking van een tweetal casussen te onderzoeken.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Internationalisering in het hoger onderwijs kan worden beschouwd als een belangrijke maatschappelijke en mondiale uitdaging en ontwikkeling. De rol van de overheid transformeert en wordt steeds complexer. Door verschillende maatschappelijke processen zoals mondialisering, globalisering en de toegenomen informatietechnologie is er sprake van een verandering in de rol van 'government' in 'governance'. Governance - het nastreven van collectieve doelen - is zo oud als government, maar de rol van government daarin is veranderd (Pierre & Peters, 2020, p.43). Dit houdt in dat er in toenemende mate sprake is van een besturing gericht op samenwerking, waarbij de staat, markt en *civil society* actoren deelnemen aan een verscheidenheid aan netwerken. Hier kan het gaan om één horizontale samenwerking binnen een bestuursniveau of om onderhandelingen die meerdere schaalniveaus omvatten (RIVM, 2004). Stakeholders en netwerken worden hierdoor steeds afhankelijker van elkaar, waardoor het relevant is dat de samenwerking tussen actoren effectief en efficiënt plaatsvindt.

Het ministerie van OCW werkt samen met een groot netwerk in verschillende landen en dit vraagt om een sterke organisatie. Het ministerie van OCW is bezig met het vormgeven van een vruchtbare samenwerking tussen verschillende (internationale) stakeholders binnen de internationalisering van het hoger onderwijs. Een belangrijk onderdeel hiervan is dat de komende jaren attachees zullen worden geplaatst op verschillende ambassades om internationalisering in het hoger onderwijs te waarborgen. Een attaché is een persoon die officieel is toegewezen aan het personeel van een diplomatieke missie om een bepaalde opdracht uit te voeren. In een rapport van de Auditdienst Rijk, een interne auditor van de overheid, wordt gesteld dat er een gebrek aan sturing is vanuit OCW in de huidige samenwerking tussen de NESO-kantoren en de onderwijsinstellingen. Nuffic voert namelijk te veel zijn eigen koers als het gaat om internationalisering (Knecht, 2019). Het is voor de vormgeving van toekomstige samenwerkingen van groot belang om hier goed op voorbereid te zijn en om een duidelijk beeld te hebben van de eerdere samenwerkingen en netwerken. Dit onderzoek helpt een beeld te schetsen van de succesfactoren en de verbeterpunten van eerdere en bestaande samenwerkingen.

Om dit goed in kaart te brengen wordt toegespitst op een tweetal verschillende soorten casestudies. Dit is een strategie waarbij één of meerdere casus(sen) van het onderzoeksonderwerp, in dit geval dus samenwerkingen binnen internationalisering in het hoger onderwijs, in hun natuurlijke omgeving worden onderzocht. Dit is een voordeel en tevens een belangrijke reden waarom de casestudie vaak wordt gebruikt in bestuurskundig onderzoek. Een nadeel van een casestudie is dat er vanwege de tijdsduur slechts een beperkt aantal casussen kan worden onderzocht en het dus lastig is om achteraf algemene uitspraken te kunnen doen (van Thiel, 2015). Bij de keuze van dit *small N-design* is gebruik gemaakt van *convenience sampling*, waarbij is geprobeerd om daar maximale variatie in aan te brengen. Dit houdt voor dit onderzoek in dat er twee casestudies zijn gekozen binnen dezelfde dimensie die gebruikt worden om informatie te verkrijgen over het belang van verschillende omstandigheden (Bryman, 2015, p.409). De keuze voor de specifieke casussen wordt toegelicht in *hoofdstuk 3.1 casuselectie*. Door op beide casussen hetzelfde model van collaborative governance toe te passen kan uiteindelijk een gefundeerd praktijkadvies worden gegeven aan de stakeholders. Dit is relevant voor de betrokkenen in deze twee casussen, maar dit onderzoek geeft ook inzichten aan onderzoekers over mogelijke redenen voor hun successen en mislukkingen binnen vergelijkbare samenwerkingen.

1.4 Leeswijzer

Deze scriptie is onderverdeeld in verschillende hoofdstukken. In de voorgaande paragrafen staan onder andere de inleiding, hoofdvraag, de deelvragen en de relevantie van het onderzoek. In *hoofdstuk 2* wordt het theoretisch kader weergegeven om een antwoord te geven op de theoretische onderzoeksvragen die in *hoofdstuk 1.2* zijn geformuleerd. In *hoofdstuk 3* wordt het contextueel kader weergegeven om nader uitleg te geven over het tweetal casussen en de selectie daarvan. In *hoofdstuk 4* worden de methoden van dit onderzoek beschreven, zoals de onderzoeksbenadering, de dataverzameling, de operationalisatie en de kwaliteitscriteria voor kwalitatief onderzoek. In *hoofdstuk 5* wordt een beschrijving gegeven van de (interview)resultaten. Al deze hoofdstukken zullen tot slot samenkomen in de conclusie in *Hoofdstuk 6* waar er een antwoord geformuleerd wordt op de hoofdvraag. Tot slot bevat dit hoofdstuk een discussie waar in wordt gegaan op de academische implicaties van het onderzoek.

2. Theoretisch kader

Voordat het empirische onderzoek kan worden gestart zullen de onderzoeksonderwerpen eerst theoretisch worden verkend. Voor het literatuuronderzoek worden wetenschappelijke artikelen over verschillende benaderingen van collaborative governance geraadpleegd. Tijdens het onderzoekswerk naar de literatuur wordt gekeken naar de verschillende invalshoeken waarop Collaborative Governance is gepresenteerd. Vervolgens wordt geprobeerd om zo veel mogelijk verbindingen en overeenkomsten te vinden tussen de verschillende artikelen. Dit hoofdstuk gaat in op de bestaande literatuur van collaborative governance en netwerkeffectiviteit. Ongetwijfeld bestaan er meer en andere kritische factoren om het succes van samenwerkingen binnen netwerken te onderzoeken, maar in dit onderzoek zijn de factoren die Ansell en Gash (2007) beschrijven leidend. Hiervoor is gekozen omdat de auteurs een scherp en bruikbaar model hebben ontwikkeld dat kan worden toegepast op de twee internationale casussen in dit onderzoek. Er wordt verwacht dat de factoren voor succesvolle samenwerkingen invloed hebben op de effectiviteit van het netwerk van beide casussen. Verderop in dit hoofdstuk wordt uitgebreider toegelicht waarom dit de meest relevante benadering is. Door de invloedsrelatie van deze factoren te onderzoeken zal een antwoord kunnen worden geformuleerd op de hoofdvraag.

In dit hoofdstuk wordt in *hoofdstuk 2.1* de afhankelijke factor netwerkeffectiviteit gedefinieerd en toegelicht hoe dit kan worden gemeten. De twee casussen binnen dit onderzoek zijn vormen van samenwerkingen binnen netwerken. Deze kunnen daarom worden gezien als vormen van collaborative governance. In lijn met de theoretische deelvragen wordt dit in *hoofdstuk 2.2* van dit theoretisch kader besproken. Hierbij wordt het collaborative governance framework van Ansell en Gash (2007) verduidelijkt. Vervolgens wordt besproken welke aspecten binnen dit framework leiden tot de uitkomst netwerkeffectiviteit. Tot slot wordt in *hoofdstuk 2.3* een conceptueel model geschetst en toegelicht, waarin theoretische verwachtingen met betrekking tot de belangrijkste voorwaarden voor collaborative governance die de netwerkeffectiviteit lijkt te beïnvloeden worden bepaald.

2.1 Netwerkeffectiviteit

I. Wat is netwerkeffectiviteit en hoe kan dit worden gemeten?

Het model van Ansell en Gash (2007), dat in *hoofdstuk 2.2* verder wordt toegelicht, helpt om de voorwaarden te identificeren die succesvolle samenwerking vergemakkelijken of ontmoedigen. Hierbij kan hun 'outcome' of afhankelijke factor dus als succesvolle samenwerking worden gezien. Echter wordt deze afhankelijke factor niet verder gespecificeerd, omdat de betekenis hiervan voor iedere casus anders is. In dit onderzoek zal netwerkeffectiviteit dienen als de afhankelijke factor.

In dit onderzoek wordt de volgende definitie van Provan en Kenis voor netwerkeffectiviteit gehanteerd: “Het bereiken van positieve resultaten op netwerkniveau die normaliter niet bereikt worden door een individuele organisationele participerende deelnemer.” (Provan & Kenis, 2008, p.230). Met netwerkniveau wordt hiermee positief vanuit het perspectief van een stakeholder uit de gemeenschap bedoeld, zoals besproken door Provan en Milward (2001). In deze definitie wordt de nadruk gelegd op de effectiviteit van het gehele netwerk dat zich bezighoudt met internationalisering binnen het hoger onderwijs. Hiermee wordt de component van de effectiviteit op het individuele niveau uitgesloten. Vanuit dit perspectief is de effectiviteit van het netwerk als geheel belangrijker dan de effectiviteit van individuele organisaties (Raab et al., 2013). Een netwerk wordt volgens Provan en Kenis (2007) als effectief gezien als de verwachte uitkomsten ook daadwerkelijk worden behaald. Een positieve uitkomst in de casussen van dit onderzoek is het leveren van een bijdrage aan het verbeteren van internationalisering in het hoger onderwijs door netwerksamenwerking.

Er bestaat echter geen consensus over hoe netwerkeffectiviteit precies gemeten moet worden. Kijkend naar de argumenten van Provan en Kenis (2008) en Herranz (2010), is dat niet verrassend. Ten eerste zijn netwerken multidimensionaal en kunnen op verschillende niveaus worden geanalyseerd (Raab et al., 2010). Bovendien zijn de causale verbanden vaak niet kenbaar en duidelijk in een netwerk (Provan & Kenis, 2007). Ten slotte zijn beoordelingscriteria voor netwerkeffectiviteit van nature normatief (Raab et al., 2010). Een netwerk bestaat uit verschillende stakeholders die verschillende ideeën hebben over de doelen in het netwerk en wanneer deze doelen behaald zijn (Provan & Kenis, 2007). Beoordelingscriteria kunnen dus worden bepaald door onderzoekers of door een of meerdere stakeholders, zonder dat de één wetenschappelijk superieur is aan de ander. Sommige effectiviteitscriteria kunnen namelijk politiek of juridisch belangrijker zijn dan andere. Provan en Milward (2001) hebben dit dilemma proberen te beperken door de belangen van verschillende stakeholders op verschillende niveaus van analyse te betrekken (Raab et al., 2013).

Netwerkeffectiviteit kan volgens Provan en Milward (2001) op drie niveaus beoordeeld worden, namelijk op het niveau van gemeenschap, netwerk en organisatie/participant. Op ieder van deze niveaus zijn stakeholders aanwezig die bestaan uit opdrachtgevers (*principals*), agenten (*agents*) en cliënten (*clients*). Als eerste stakeholder de opdrachtgevers, zij monitoren en financieren het netwerk en de activiteiten van het netwerk. Als tweede de agenten, dit zijn de uitvoerders binnen het netwerk. Als derde stakeholder de cliënten, dit is de groep waaraan het netwerk haar diensten verleent. De netwerkeffectiviteit kan worden verbeterd wanneer er aan de behoefte van deze stakeholders wordt voldaan (Provan & Milward, 2001, p.416).

Soortgelijke niveaus worden gehanteerd door Turrini et al. (2010) op het gebied van netwerkeffectiviteit, namelijk cliëntenniveau, gemeenschapsniveau en netwerkniveau. Echter leggen Turrini et al. (2010) in het bijzonder de nadruk op het netwerkniveau en delen dit op in drie onderdelen. Ten eerste de netwerkcapaciteit om gedeelde doelen te bereiken, ten tweede netwerk innovatie en verandering en ten derde de netwerk duurzaamheid en levensvatbaarheid van het netwerk (Turrini et al., 2010, p.534). Alleen aandacht voor de uitkomsten van individuele organisaties wordt over het algemeen echter als onvoldoende beschouwd voor de evaluatie van netwerkeffectiviteit (Provan & Milward, 2001).

De netwerkeffectiviteit is gebaseerd op de interacties tussen de drie verschillende niveaus die door Provan en Milward (2001) worden aangehaald. Wanneer de uitkomst op één van deze drie niveaus behaald wordt heeft dat direct effect op de uitkomst van de andere twee niveaus. Echter hoeft effectiviteit op het ene niveau niet automatisch te betekenen dat de effectiviteit op het andere niveau ook aanwezig is. Om die reden moeten op alle drie de niveaus netwerken worden gebouwd en onderhouden.

Ten eerste het gemeenschapsniveau. De gemeenschap is de politieke, maatschappelijke en bestuurlijke omgeving waarin het netwerk zich bevindt. Het niveau gaat over de sociale functie van organisaties, enerzijds aan hun leden en externe deelnemers, maar anderzijds ook voor de samenleving waarin zij zich bevinden. Netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau houdt in dat het netwerk legitimiteit en externe ondersteuning moet behalen door de behoeften van cliënten en belangengroepen te voorzien. De maatschappij, politiek, financiers en belangenbehartigers zijn namelijk de belangrijkste stakeholders van een gemeenschap. Het is moeilijk om alle stakeholders achter de dezelfde doelen van het netwerk te scharen, waardoor het lastig is om alle stakeholders tevreden te stellen. Daarnaast kan een tekort aan middelen het sluiten van compromissen lastiger maken. Vaak proberen netwerken de verschillende stakeholders tevreden te houden door problemen te minimaliseren of door het ontwikkelen van sociaal kapitaal. Sociaal kapitaal staat voor de waarden die in een netwerk van relaties zitten van verschillende stakeholders. Je kan het niet vastpakken, bezitten of opslaan. Sociaal kapitaal leeft in het netwerk tussen de stakeholders zelf en maakt de relaties binnen een netwerk waardevoller, sterker en effectiever. Door samen te werken kunnen stakeholders van elkaar leren en elkaar beter begrijpen, waardoor sociaal kapitaal ontstaat (Provan & Milward, 2001).

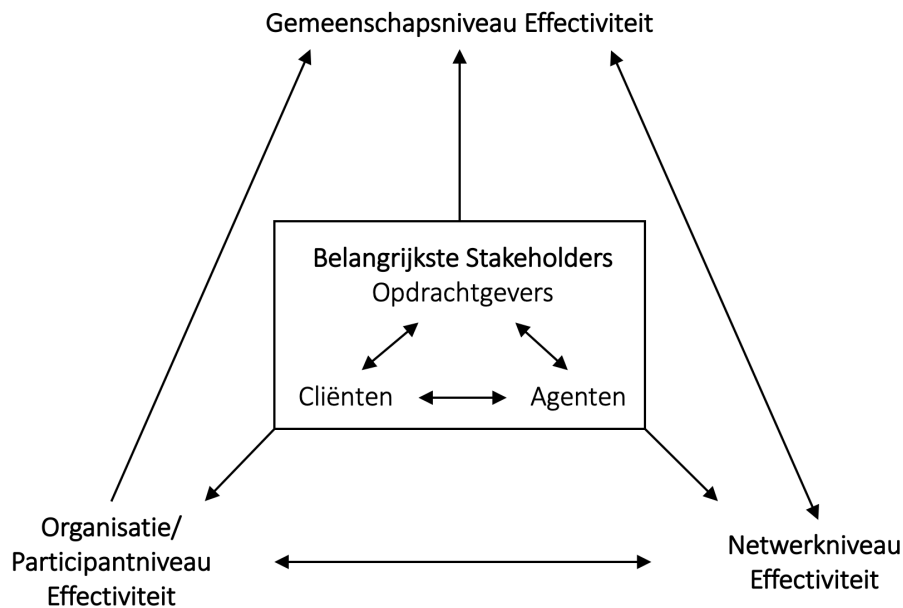
Ten tweede het netwerkniveau, Provan en Milward (2001, p.417) omschrijven een netwerk als een verzameling van programma's en diensten die een breed scala van samenwerkende, maar wettelijk autonome organisaties omvatten. De effectiviteit op netwerkniveau kan worden beoordeeld aan de

hand van de mate waarin de diensten die daadwerkelijk voor cliënten nodig zijn, door het netwerk worden geleverd. Bij een meer ontwikkeld netwerk kan ook worden gekeken naar de netwerkeffectiviteit door naar een verscheidenheid aan organisaties te kijken. Een netwerk is effectief wanneer informatie, middelen en cliënten over de grenzen van organisaties en programma's heen worden gewisseld.

Ten derde het niveau van de organisatie/participant. Netwerken kunnen een bijdrage leveren aan de resultaten van individuele organisaties. Wanneer het netwerk een bijdrage levert aan een organisatie, zal die organisatie gemotiveerd worden. Bovendien zal een netwerk effectiever zijn wanneer er op organisatieniveau ook successen worden behaald. Deze successen kunnen worden versterkt wanneer individuele organisaties falen en het voor de organisaties belangrijk wordt om te participeren in netwerken, omdat netwerken kunnen bijdragen aan de resultaten op de eigen organisatie. Het is dus cruciaal dat betrokkenheid bij het netwerk voordelen oplevert voor de individuele organisatie. Omgekeerd is het succes van deze individuele organisaties ook van belang voor de effectiviteit van het netwerk als geheel (Provan & Milward, 2001, p.420). Wanneer de interne behoeften van de individuele organisaties in het netwerk verschillen met de externe eisen van het netwerk zal er een spanning ontstaan (Provan & Kenis, 2007).

Een belangrijke reden voor organisaties om te participeren in een netwerk is omdat het in veel gevallen efficiënter en effectiever is om gezamenlijk financieringsmiddelen te verwerken. Zo kunnen organisaties makkelijker aan middelen komen in een gefinancierd netwerk, dan wanneer ze hier als individuele organisatie aan moeten komen. Organisaties willen ook vaak deelnemen aan een netwerk om de resultaten voor hun cliënten te verbeteren. Door de samenwerkingen binnen het netwerk en de samensmelting van diensten kunnen cliënten van individuele organisaties vaak overzichtelijk een verscheidenheid aan diensten ontvangen (Provan & Milward, 2001).

De netwerkeffectiviteit wordt dus bepaald door de drie niveaus en de verschillende groepen stakeholders. Hoewel elke stakeholdersgroep zich het meest zal bekommeren om de effectiviteit op zijn eigen niveau, kan de netwerkeffectiviteit alleen volledig worden gerealiseerd door minimaal te voldoen aan de behoefte van iedere groep – opdrachtgevers, agenten en cliënten. Zoals *figuur 2.1* laat zien, hebben de uitkomsten op het ene niveau een direct effect op de uitkomsten op de andere niveaus.



Figuur 2.1: Relaties tussen effectiviteit op verschillende niveaus van netwerkanalyse en invloed door de belangrijkste stakeholders (gebaseerd op: Provan & Milward, 2001, p.421; Ansell & Gash, 2007, p.550).

Daarnaast is het zo dat deze groepen in de praktijk veel met elkaar overlappen, zodat uitkomsten die voldoen aan de behoefte van de ene groep, vaak ook gedeeltelijk kunnen voldoen aan de andere groepen. Wanneer bijvoorbeeld opdrachtgevers zich het meeste zorgen maken over netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau, kan effectiviteit op dit niveau alleen worden bereikt als de meeste (dan wel niet alle) individuele cliënten redelijk goed worden bediend door de netwerk aanbieders (Provan & Milward, 2001).

Hoewel het een lovenswaardig doel is om elk netwerk tegelijkertijd op alle drie de niveaus te beoordelen is dit volgens Raab et al. (2013) niet altijd haalbaar. Bijvoorbeeld omdat de netwerkdoelen op gemeenschapsniveau niet altijd haalbaar zijn op het moment van meten of omdat de middelen onvoldoende kunnen zijn om gegevens voor alle drie de niveaus te verzamelen. Er is slechts één studie bekend die tracht een gelijktijdige beoordeling van alle drie niveaus te bereiken en de drie niveaus van Provan en Milward (2001) verder te ontwikkelen, namelijk die van Herranz (2010). Onderzoekers hebben tot nu toe meestal één niveau moeten kiezen om zich op te concentreren. Als men moet kiezen, is het gemeenschapsniveau vaak de beste optie, aangezien de uitkomsten het doel stellen voor netwerken in de publieke sector, en de algehele effectiviteit van het netwerk uiteindelijk wordt beoordeeld door de stakeholders op gemeenschapsniveau (Provan & Milward, 2001, p.423). Men zou ook kunnen stellen dat, voor netwerken in de publieke sector, effectiviteit op gemeenschapsniveau het cumulatieve resultaat is van processen en resultaten op het netwerkniveau en het niveau van de organisatie/participant (Raab et al., 2013). In dit onderzoek wordt dan ook gekeken naar de

netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau, dat wil zeggen in termen van het behalen van de doelstellingen rondom internationalisering in het hoger onderwijs per casus, wat aansluit bij de aanpak van Provan en Milward (2001). Aanvullende informatie over effectiviteit op netwerkniveau of organisatie/participant niveau, zoals gesuggereerd door Herranz (2010), kan natuurlijk het begrip van de effecten op de verschillende niveaus van netwerkeffectiviteit vergroten, maar dit valt buiten het bestek van dit onderzoek.

2.2 Collaborative governance

II. Wat wordt er verstaan onder collaborative governance?

Om tot deze netwerkeffectiviteit te komen richt dit onderzoek zich op 'collaborative governance'. Het is een veelgenoemde term geworden in de bestuurskundige literatuur. Dit gaat over de samenwerking van de overheid met andere overheden of organisaties om publieke waarde te creëren. Hierbij is het belangrijk dat de focus ligt op het doel, en niet op de hiërarchische structuur. Er wordt gekeken naar hoe onderlinge relaties zich tot elkaar verhouden en op wat voor manier de uitvoering van publieke taken het best georganiseerd kan worden (Provan & Lemaire, 2012). Toch is het onderzoeksveld rondom collaborative governance redelijk gefragmenteerd, wat onder meer komt door conceptuele verschillen. In dit hoofdstuk worden de definities van Ansell en Gash (2007), Emerson, Nabatchi en Balogh (2011) en Van Buuren en Edelenbos (2007, p.105) beschreven en vergeleken. Ansell en Gash (2007) geven de volgende definitie aan collaborative governance:

'A governing arrangement where one or more public agencies directly engage non-state stakeholders in a collective decision-making process that is formal, consensus-oriented, and deliberative and that aims to make or implement public policy or manage public programs or assets.' (Ansell & Gash, 2007, p.544).

Deze definitie benadrukt zes belangrijke criteria:

1. Het forum wordt geïnitieerd door openbare agentschappen of instellingen;
2. Deelnemers aan het forum omvatten niet-statelijke actoren;
3. Deelnemers nemen rechtstreeks deel aan besluitvorming en worden niet alleen 'geraadpleegd' door overheidsinstanties;
4. Het forum is formeel georganiseerd en komt collectief bijeen;
5. Het forum streeft ernaar beslissingen te nemen bij consensus (zelfs als in de praktijk geen consensus wordt bereikt);
6. De focus van de samenwerking ligt op beleid of openbaar beheer.

De onderzoekers hebben hier bewust voor een smalle en restrictieve definitie gekozen en een model ontwikkeld dat hierop aansluit. Hier leveren Emerson, Nabatchi en Balogh (2011) kritiek op en hanteren een bredere definitie voor collaborative governance. Zij vinden namelijk dat er meer moet worden uitgezoomd en dat er meer moet worden gekeken naar de omgeving, zoals betrokken actoren uit andere sectoren. Echter is dit perspectief voor dit onderzoek minder relevant, omdat zij een te grote rol toekennen aan het externe proces boven de structuur van het netwerk (Bryson, Crosby & Stone,

2015, p.649). Hierbij worden minder restricties gegeven waaraan moet worden voldaan, waarbij niet wordt ingegaan op de initiatiefnemers van het forum, de deelnemende actoren, de manier waarop het forum is georganiseerd en naar wat voor soort beslissingen wordt gestreefd. Er wordt daarentegen een bredere omschrijving gegeven die ingaat op meer algemene besluitvorming en het beheer van overheidsbeleid om gezamenlijk een publiek doel na te streven. Deze definitie luidt als volgt:

'The processes and structures of public policy decision making and management that engage people constructively across the boundaries of public agencies, levels of government, and/or the public, private and civic spheres in order to carry out a public purpose that could not otherwise be accomplished.' (Emerson et al., 2011, p.2).

In de definitie van Emerson et al. (2011) staat het maatschappelijk middenveld en de private partijen centraal. Doordat deze definitieomschrijving een stuk breder is opgezet dan die van Ansell en Gash (2007), kunnen hier veel meer soorten casussen onder vallen en wordt een afbakening en duidelijke verdediging van de casusselectie lastiger. Tot slot beschrijven Van Buuren en Edelenbos (2007) collaborative governance als:

'a reaction to traditional planning and policy-making approaches that are primarily top-down oriented, focusing on the government instead of the governed, mainly technocratically oriented and adversarial organized.' (Van Buuren & Edelenbos, 2007, p.105).

Deze definitie sluit goed aan op de veranderende, complexe overheid en de verschuiving van government naar governance, maar is ook weer breed opgezet. Op hoofdlijnen komen de drie definities overeen: ze gaan allen over meer of mindere intensieve relaties tussen actoren en collaborative governance kent veel factoren die elkaar beïnvloeden en op elkaar inwerken (Ansell & Gash, 2007; Emerson et al., 2011; Van Buuren en Edelenbos, 2007). Deze factoren en conceptuele modellen kunnen worden gebruikt om het succes of falen van samenwerkingen te verklaren. Voor dit onderzoek focussen we echter op de definitie die Ansell en Gash (2007) hanteren, aangezien zij door hun restrictieve benadering de meest duidelijke, bruikbare en afgebakende definitie schetsen wat collaborative governance precies inhoudt en waarop de casussen voor dit onderzoek kunnen worden geselecteerd. Door een meer restrictieve en smalle definitie te kiezen, kan - aan de hand van de zes criteria - beter worden begrepen wat collaborative governance precies inhoudt en waarom de casussen uit dit onderzoek hier voorbeelden van zijn.

Daarnaast is deze benadering wenselijk, omdat geen van deze definities rondom collaborative governance specifiek ingaat op internationale of grensoverschrijdende samenwerkingen. De gekozen casussen zijn wel internationaal van aard, en daarom helpt de scherpe en smalle definitie en conceptuele beschrijving van Ansell en Gash (2007) om goed te kunnen verantwoorden waarom dit voorbeelden zijn van collaborative governance zoals beschreven in *hoofdstuk 3.1 casusselectie*. Zoals eerder benoemd is internationale toepassing van het Collaborative Governance Model wenselijk en Karen Eggleston, John Donahue en Richard Zeckhauser (2021) hebben daarom hun nieuwe boek *The Dragon, the Eagle, and the Private Sector: Public – Private Collaboration in China and the United States* uitgebracht (Eggleston et al., 2021). Hierbij wordt meer kennis over collaborative governance inzichtelijk gemaakt en toegepast op een internationale context (Hu, 2021, p.2), waarbij tevens gebruik wordt gemaakt van het model van Ansell en Gash. Hun keuze voor collaborative governance is gebaseerd op het feit dat het model bruikbaar is om relaties te beschrijven waarin noch de publieke noch de private partij de volledige controle heeft, met het argument dat een gedeelde discretie nodig is om waarde te leveren aan burgers. De overkoepelende conclusie van het boek is dat transparantie de sleutel is tot de legitieme groei van collaborative governance (Eggleston et al., 2021).

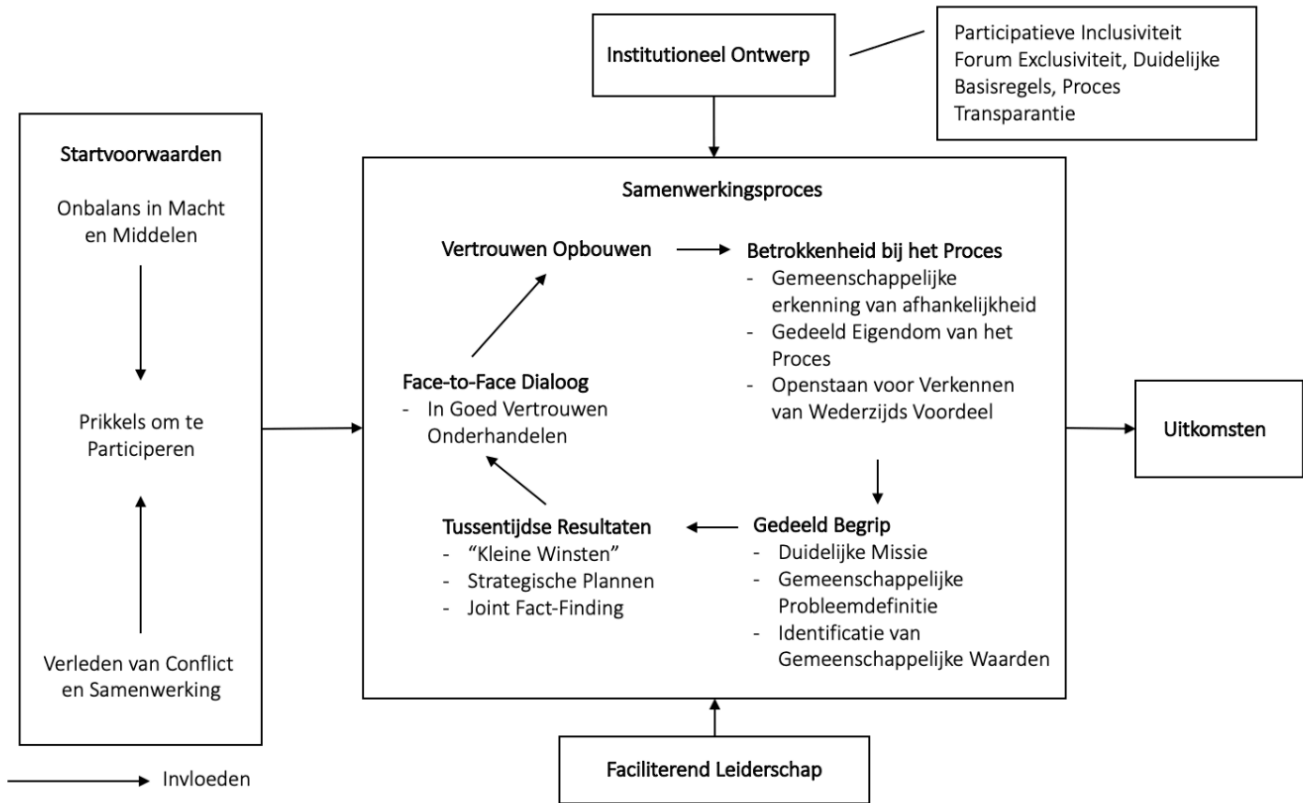
Daarnaast bieden Ansell en Gash een duidelijke, visuele weergave van de voorwaarden voor collaborative governance die kunnen leiden tot bepaalde uitkomsten die ook binnen dit onderzoek worden besproken. De keuze voor de eerste definitie is daarbij gebaseerd op het feit dat deelnemers niet alleen worden 'geraadpleegd' door de overheidsinstanties, maar ook rechtstreeks deelnemen aan de besluitvorming. Dit wordt in de andere twee definities niet gedekt, terwijl dit een belangrijke factor is voor dit onderzoek omdat het gaat om directe participatie van stakeholders binnen de samenwerking. In de volgende hoofdstukken wordt het model van Ansell en Gash (2007) besproken.

Het model van collaborative governance

Ansell en Gash (2007) hebben een model voor collaborative governance ontwikkeld op basis van 137 casestudies. Een vertaling van dit model is te zien in *figuur 2.2*. Het model beschrijft een optimale integrale samenwerking via vier factoren: startvoorwaarden, institutioneel ontwerp, faciliterend leiderschap en samenwerkingsproces. Hierbij worden de eerste drie factoren weergegeven als kritische bijdragen op of context voor het samenwerkingsproces, bestaande uit startfactoren en intermediaire factoren. Startvoorwaarden bepalen het basisniveau van vertrouwen, conflicten en sociaal kapitaal dat tijdens de samenwerking middelen of verplichtingen worden. De intermediaire factoren zijn het institutionele ontwerp en leiderschap, omdat deze factoren van invloed zijn op de procesfase. Het institutioneel ontwerp bepaalt de basisregels waaronder de samenwerking plaatsvindt. Leiderschap biedt essentiële bemiddeling en facilitering voor het samenwerkingsproces.

Het samenwerkingsproces staat binnen het gehele model van Ansell en Gash centraal. De procesfactoren worden beschouwd als de meest interessante factoren, omdat zij direct invloed hebben op de uitkomst netwerkeffectiviteit. Het samenwerkingsproces zelf is in hoge mate iteratief en niet-lineair, en daarom stellen Ansell en Gash het (met aanzienlijke vereenvoudiging) voor als een cyclus (Ansell & Gash, 2007). Ulibarri et al. (2020, p.623) hebben onderzocht of de frequentie van of de investering in het samenwerkingsproces over de tijd verandert. Dit hebben zij onderzocht aan de hand van de eerder benoemde 'Collaborative Governance Case Database' (Douglas et al., 2020). Hieruit blijkt dat meer dan 50% van de individuele casussen geen verandering vertoonde over de tijdsperiode van deze variabelen. Dat de samenwerkingsdynamiek relatief stabiel blijft, ondanks veranderingen in de structuur of doelstellingen van de samenwerking, versterkt de belangrijke rol van het samenwerkingsproces. Vanwege de theoretische focus op dit kernaspect zal de nadruk van dit onderzoek liggen op het samenwerkingsproces. Daarnaast speelt de praktische uitvoerbaarheid ook een rol, aangezien analytische scherpte niet mogelijk is wanneer alle factoren uit het model worden meegenomen.

Om duidelijk te krijgen hoe het Collaborative Governance Model in elkaar zit geeft *hoofdstuk 2.2.1* eerst een globaal overzicht van deze startfactoren en intermediërende factoren. Vervolgens wordt in *hoofdstuk 2.2.2* ingegaan op de procesfactoren, ofwel het samenwerkingsproces. Hier wordt gekeken naar welke collaborative governance factoren direct bijdragen aan de netwerkeffectiviteit.



Figuur 2.2: Het Collaborative Governance Model (gebaseerd op: Ansell & Gash, 2007, p.550).

2.2.1 Startvoorwaarden, institutioneel ontwerp en faciliterend leiderschap

Startvoorwaarden

Uit de literatuur die Ansell en Gash (2007) hebben bestudeerd, blijkt dat de voorwaarden die aan het begin van de samenwerking aanwezig zijn, de samenwerking tussen stakeholders onderling en tussen instellingen en stakeholders kunnen vergemakkelijken of juist bemoeilijken. Stel je twee heel verschillende uitgangspunten voor. In het ene geval hebben de stakeholders een geschiedenis van verdeeldheid over een emotioneel beladen kwestie en zijn ze elkaar gaan beschouwen als gewetenloze vijanden. In het andere geval hebben de stakeholders een gedeelde visie op wat ze zouden willen bereiken door samenwerking en een geschiedenis van goede samenwerkingen en wederzijds respect. In beide gevallen kan samenwerking moeilijk zijn, maar in het eerste geval moeten problemen van wantrouwen, gebrek aan respect en regelrechte vijandigheid worden overwonnen. De auteurs onderscheiden drie startvoorwaarden: onbalans in macht en middelen van verschillende stakeholders, de prikkels die stakeholders hebben om te participeren aan een samenwerking en het verleden van eerdere samenwerkingen. Wanneer een of meerdere factoren de start belemmeren, zullen deze barrières eerst overwonnen moeten worden om tot een goede samenwerking te komen.

Onbalans in macht en middelen

Actoren binnen een samenwerking beschikken vaak niet over dezelfde typen en hoeveelheid macht en middelen. Deze onbalans levert vaak problemen binnen samenwerkingen op, die bijvoorbeeld ontstaan tussen de capaciteit, organisatie, voorschriften of de middelen om als gelijkwaardige actor deel te nemen. Dit kan als gevolg hebben dat er een gevoeligheid voor manipulatie ontstaat van de meest machtige actoren. Daarnaast kan het als gevolg hebben dat bepaalde stakeholders niet kunnen deelnemen aan de samenwerking omdat deze stakeholders niet over voldoende middelen beschikken, ondanks dat zij belangrijk zijn voor het proces. Verder hebben bepaalde stakeholders een te beperkt niveau van kennis of deskundigheid om te kunnen participeren. Als laatste kan er ook een onbalans zijn in het gebrek aan energie, tijd of vrijheid om te participeren aan de samenwerking (Schroevens, 2017, p.19). Het is daarom belangrijk om de juiste strategie toe te passen om ook de benadeelde of zwakkere stakeholders te ondersteunen en te laten participeren. Wanneer er voldoende aandacht wordt besteed aan deze onbalans kan het starten van een samenwerking makkelijker worden gemaakt (Ansell & Gash, 2007).

Prikkels om te participeren

Actoren participeren vaak aan samenwerkingen op basis van vrijwillige deelname, waarvoor echter vaak bepaalde prikkels nodig zijn. Een prikkel om te participeren aan een samenwerking is dat de actor afhankelijk is van het probleemoplossend vermogen in het samenwerkingsverband. Wanneer een actor zich bewust is van de afhankelijkheid om het beoogde doel te bereiken, zal een actor eerder overgaan tot participeren in een samenwerking. Daarnaast zal een actor eerder deelnemen wanneer hij ziet dat er op een bepaalde manier 'winst' te behalen valt. Een andere reden om te gaan samenwerken is wanneer er daadwerkelijk actief kan worden deelgenomen. Tot slot kan een financiële prikkel ook een belangrijke stimulans zijn (Ansell & Gash, 2007).

Verleden van conflict en samenwerking

Ansell en Gash (2007) tonen aan dat de huidige samenwerking kan worden beïnvloed door het verleden van eerdere conflicten en samenwerkingen. De kans op barrières is namelijk groter wanneer een stakeholder in hoge mate afhankelijk is van een andere stakeholder. Een verleden van conflicten kan bovendien een erfenis van wantrouwen achterlaten die barrières opwerpt voor het aangaan van een samenwerking (Ran & Qi, 2018). Wanneer er een verleden aan verschillende conflicten bestaat, is de kans groot dat er een vicieuze cirkel ontstaat (Schroevens, 2017). Het hoeft echter niet per definitie een negatief effect te hebben op een toekomstige samenwerking, maar vaak hangt het wel samen met een dalend vertrouwen. Het is daarom van belang dat er een initieel vertrouwensniveau is voordat de nieuwe samenwerking wordt gestart (Ansell & Gash, 2007).

Institutioneel ontwerp

De eerste intermediërende factor is het institutioneel ontwerp en verwijst naar de basisprotocollen en spelregels voor een samenwerking, die cruciaal zijn voor de procedurele legitimiteit van het samenwerkingsproces. Ansell en Gash (2007) geven in hun artikel aan dat toegang tot het samenwerkingsproces zelf misschien wel het meest fundamentele ontwerpprobleem is. Een belangrijke vraag bij de start van een samenwerking is namelijk wie er moeten worden opgenomen. Het is geen verrassing dat de literatuur over collaborative governance benadrukt dat het proces open en inclusief moet zijn, omdat alleen stakeholders die vinden dat ze een legitieme kans hebben gehad om deel te nemen waarschijnlijk een 'commitment aan het proces' ontwikkelen. Zo schrijven Chrislip en Larson (via artikel Ansell & Gash, 2007): 'De eerste voorwaarde voor succesvolle samenwerking is dat alle stakeholders te maken hebben met of geven om het probleem' (Ansell & Gash, 2007, p.556). Dit omvat ook mogelijk 'lastige' stakeholders, zodat er een breed spectrum van stakeholders is om een probleem te weerspiegelen. Zo besteden succesvolle samenwerkingsverbanden veel aandacht aan het betrekken van stakeholders en uitsluiting van kritische stakeholders is een belangrijke reden voor mislukking. Brede inclusie is niet alleen een weerspiegeling van de open en coöperatieve vorm van collaborative governance. Het vormt de kern van een legitimatieproces dat is gebaseerd op (1) de mogelijkheid voor stakeholders om met anderen te overleggen over beleidsresultaten en (2) de bewering dat het beleidsresultaat een brede consensus vertegenwoordigt. Een zwakke of niet-exclusieve vertegenwoordiging van stakeholders dreigt daarom de legitimiteit van samenwerkingsresultaten te ondermijnen (Ansell & Gash, 2007).

Daarnaast suggereren Ansell en Gash (2007) ook dat duidelijke basisregels en transparantie over het proces belangrijke kenmerken van het institutioneel ontwerp zijn. Ze kunnen beiden worden begrepen in termen van procedurele legitimiteit en het opbouwen van vertrouwen. Leiders vragen stakeholders in goed vertrouwen te onderhandelen en om mogelijkheden voor compromissen en wederzijdse voordelen te onderzoeken. Stakeholders gaan het samenwerkingsproces echter vaak in een sceptische gemoedstoestand aan. Ze zijn gevoelig voor rechtvaardigheidskwesties, bezorgd over de macht van andere stakeholders en staan open voor de mogelijkheid om gemanipuleerd te worden. De legitimiteit van het proces hangt gedeeltelijk af van de perceptie die stakeholders hebben dat ze een 'eerlijke hoorzitting' hebben gekregen. Duidelijke en consistent toegepaste basisregels stellen stakeholders gerust dat het proces eerlijk en open is. Procestransparantie betekent dat stakeholders er zeker van kunnen zijn dat de openbare onderhandeling 'echt' is en dat het samenwerkingsproces geen dekmantel is voor *private deals* in de achterkamer. Een duidelijke definitie van rollen is ook belangrijk. Formalisering van bestuursstructuren wordt daarom vaak gezien als een belangrijk ontwerpkenmerk (Ansell & Gash, 2007, p.557).

Faciliterend Leiderschap

Leiderschap wordt veelal als een cruciaal ingrediënt gezien om stakeholders aan tafel te krijgen en om hen door de moeilijke tijden van het samenwerkingsproces te sturen. Hoewel faciliterend leiderschap niet altijd nodig is, benadrukt de literatuur de relevantie van faciliterend leiderschap vanwege het bij elkaar brengen van verschillende stakeholders en het creëren van een collectieve '(team)spirit'. Faciliterend leiderschap heeft als doel om de integriteit binnen het samenwerkingsverband te behouden wanneer men streeft naar consensus (Schroevens, 2017). Leiderschap is van groot belang voor het opstellen en handhaven van duidelijke spelregels binnen een samenwerking. Daarnaast draagt het bij aan het vertrouwen opbouwen en het faciliteren van de dialoog. Tot slot zorgt het voor een verkenning van wederzijdse voordelen binnen een samenwerking. Samenwerkende leiders moeten beschikken over veel verschillende competenties, maar Lasker en Weiss (2003) onderscheiden vier belangrijke vaardigheden: (1) brede en actieve participatie bevorderen, (2) brede invloed en controle verzekeren, (3) faciliteren van een productieve groepsdynamiek, en (4) de reikwijdte van het proces vergroten. Vangen en Huxham (2003) benadrukken dat effectief samenwerkend leiderschap waarschijnlijk tijd-, middelen- en vaardigheidsintensief is.

Leiderschap is ook belangrijk voor het versterken en vertegenwoordigen van zwakkere stakeholders. Leiders moeten daarnaast over creatief vermogen beschikken om kennis van de verschillende stakeholders te verbinden en om nieuwe ideeën te kunnen inbrengen. Hoe meer stakeholders elkaar fundamenteel wantrouwen, des te meer de leider de rol van bemiddelaar op zich moet nemen. Wanneer de prikkels om deel te nemen echter zwak zijn of wanneer de macht asymmetrisch is, moet de leider vaak ingrijpen om stakeholders aan tafel te houden of zwakkere actoren te versterken. Deze verschillende functies van leiderschap kunnen echter ook spanningen veroorzaken, zoals tussen de rol van neutraliteit en de rol van overtuigingskracht (Ansell & Gash, 2007).

2.2.2 Samenwerkingsproces

III. Welke collaborative governance factoren dragen direct bij aan de netwerkeffectiviteit?

Er bestaan verschillende literatuur en modellen over manieren van samenwerkingsprocessen en collaborative governance is hier één van. Deze literatuur en modellen variëren van redelijk eenvoudige conceptualisaties tot meer uitgebreide theoretische modellen (Diaz-Kope et al., 2015, p.607). Veel van deze modellen bieden inzicht in de complexe wereld van samenwerken. Een van de bekendere modellen van Thomson en Perry (2006) richt zich op een meer procesgerichte kijk op de samenwerking en stellen dat publieke managers meer in de 'black box' van samenwerkingsprocessen moeten kijken. Hierbij moeten vijf verschillende dimensies (governance, administratie, organisatorische autonomie, afhankelijkheid en normen) worden herkend en bewust worden gemanaged om effectief te kunnen

samenwerken (Thomson & Perry, 2006, p. 28). Zij bouwen hiermee voort op het onderzoek van Wood en Gray (1991) dat zich focust op het proces van de samenwerking en vormen van samenwerkingsverbanden. Het artikel van Diaz-Kope et al. (2015) heeft het model van Thomson en Perry aangepast om rekening te houden met de impact van gebeurtenissen uit het verleden van samenwerkingen.

Ansell en Gash (2007) houden met hun model ook rekening met gebeurtenissen uit het verleden en stellen dat een samenwerkingsproces cyclisch of iteratief verloopt in plaats van lineair. Dit cyclische proces is belangrijk in alle fasen van de samenwerking. Het is volgens de auteurs lastig om aan te geven bij welke factor het samenwerkingsproces start. Om die reden hebben de auteurs de factoren verwerkt in een cyclus. De factoren die behoren tot het samenwerkingsproces zijn: face-to-face dialoog (persoonlijk contact), vertrouwen opbouwen, betrokkenheid bij het proces, gedeeld begrip en tussentijdse resultaten. Binnen dit onderzoek wordt verwacht dat de factoren binnen het samenwerkingsproces de meeste invloed hebben op de netwerkeffectiviteit van de twee casussen. Dit wordt ten eerste verwacht omdat het samenwerkingsproces volgens Ansell en Gash als de kern van het Collaborative Governance Model wordt gezien, en het daarom als belangrijkste factor kan worden ervaren. Ten tweede wordt het verwacht omdat deze factor een directe invloed heeft op de uitkomsten, en de andere drie factoren een indirecte invloed hebben volgens het model (Ansell & Gash, 2007, p.550). Bijvoorbeeld wanneer er in een samenwerking veel persoonlijk contact is tussen stakeholders wordt verwacht dat dit meer invloed heeft op de netwerkeffectiviteit dan de vorm leiderschap die een samenwerking kent. Dit hoofdstuk begint met face-to-face dialoog, omdat communicatie de kern vormt van samenwerken.

Face-to-Face dialoog (ofwel persoonlijk contact)

Alle collaborative governance bouwt voort op de face-to-face dialoog, ofwel het persoonlijk contact tussen stakeholders. Voor een samenwerking is persoonlijk contact nodig voor stakeholders om kansen voor wederzijds voordeel te identificeren. Persoonlijk contact is echter meer dan alleen het onderhandelingsmiddel. Het vormt de kern van het proces van het doorbreken van alle stereotypen en andere belemmeringen voor communicatie die het verkennen van wederzijds voordeel in de eerste plaats bemoeilijken. Het vormt de kern van een proces van het opbouwen van vertrouwen, wederzijds respect, gedeeld begrip en betrokkenheid bij het proces (Lasker & Weiss, 2003). In dit onderzoek wordt gesteld dat face-to-face dialoog een *noodzakelijke*, maar niet *voldoende* voorwaarde is voor samenwerking. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat persoonlijk contact stereotypen statusverschillen versterkt en wederzijds gebrek aan respect vergroot. Toch is een effectieve samenwerking moeilijk voor te stellen zonder persoonlijk contact. De literatuur over samenwerking is rijk aan voorbeelden van de

manier waarop stereotypen zijn doorbroken door middel van persoonlijk contact (Ansell & Gash, 2007). Volgens Johnson et al. (2003) zijn open vormen van communicatie een cruciaal onderdeel van een succesvolle samenwerking. Het gebrek aan communicatie tussen instanties tijdens het samenwerkingsproces is problematisch, vooral tijdens de beginstadia van samenwerking (Johnson et al., 2003). Volgens bijvoorbeeld het onderzoek van Fliervoet et al. (2017) was slechte interne communicatie tijdens het collaborative governance proces een van de oorzaken dat stakeholders geen geïntegreerd en gezamenlijk uiterwaardenbeheer in Nederland konden toepassen.

Vertrouwen opbouwen

Het gebrek aan vertrouwen tussen stakeholders is een veelvoorkomend startpunt voor collaborative governance. De literatuur suggereert sterk dat het samenwerkingsproces niet alleen over onderhandelen gaat, maar ook over het vertrouwen opbouwen tussen stakeholders (Vangen & Huxham, 2003). Wanneer er een verleden van tegenstrijdigheid onder stakeholders is geweest, blijkt dat het vertrouwen opbouwen vaak als een van de belangrijkste aspecten van het samenwerkingsproces wordt gezien. Dit wil niet zeggen dat het vertrouwen opbouwen een aparte fase is van dialoog en onderhandeling over inhoudelijke zaken. Goede samenwerkende leiders erkennen daarentegen dat ze vertrouwen moeten opbouwen bij voormalige tegenstanders, omdat stakeholders anders het risico lopen om gemanipuleerd te worden. Het vertrouwen opbouwen is een tijdrovend proces en vereist een langdurige inzet om samenwerkingsresultaten te bereiken (Ansell & Gash, 2007, p.16). Klijn, Edelenbos en Steijn (2010) stellen daarnaast dat vertrouwen in netwerken van belang is om stakeholders bereid te krijgen tot het nemen van risico's. Hierdoor zullen verschillende stakeholders eerder bereid zijn om te investeren in samenwerkingsprocessen in netwerken, waardoor transactiekosten binnen een netwerk uiteindelijk zullen dalen. Wanneer er meer stakeholders investeren in een samenwerking, kunnen de kosten voor bijvoorbeeld het vergaren van kennis en informatie over een grotere groep worden verdeeld, waardoor de totale transactiekosten lager uit zullen vallen. Recent onderzoek van Ansell et al. (2020) toont aan dat vertrouwen ook is gerelateerd aan de perceptie van stakeholders over hun kwetsbaarheid, omdat stakeholders waarschijnlijk alleen zullen deelnemen als ze geloven dat het samenwerkingsproces in goed vertrouwen zal worden beheerd en dat andere stakeholders zich niet zullen bezighouden met opportunistisch gedrag (Ansell et al., 2020, p.572).

Betrokkenheid bij het proces

Margerum (2001) en Ansell en Gash (2007) tonen aan dat de mate van betrokkenheid van stakeholders een cruciale factor is bij het verklaren van succesvolle of mislukkende samenwerkingen. In een onderzoek onder Amerikaanse en Australische samenwerkingsgroepen ontdekte Margerum (2002) dat

‘ledenbetrokkenheid’ de belangrijkste factor was die samenwerking mogelijk maakte. De betrokkenheid van stakeholders hangt nauw samen met de oorspronkelijke motivatie om deel te nemen aan collaborative governance. Echter kan de motivatie van stakeholders ook liggen in het feit dat zij willen deelnemen om ervoor te zorgen dat hun perspectief niet wordt verwaarloosd, om de legitimiteit van hun positie te waarborgen of om een wettelijke verplichting na te komen. Daarentegen betekent betrokkenheid bij het proces het ontwikkelen van de overtuiging dat in goed vertrouwen onderhandelen over wederzijds voordeel de beste manier is om gewenste beleidsresultaten te bereiken.

Betrokkenheid vormt ook een lastig dilemma. Betrokkenheid bij het samenwerkingsproces vereist van tevoren een bereidheid om zich aan de resultaten van de samenwerking te houden, zelfs als ze in de richting zouden moeten gaan die een stakeholder niet volledig ondersteunt. Doordat de basis van collaborative governance is gericht op consensus, worden de risico’s voor de stakeholders aanzienlijk verlaagd. Toch kan de dynamiek van onderhandelingen leiden tot onverwachte richtingen en kunnen stakeholders de druk ervaren om zich te conformeren aan standpunten die ze niet volledig omarmen (Saarikoski, 2000). Het is niet moeilijk om in te zien waarom vertrouwen zo’n belangrijk onderdeel van samenwerking is. De betrokkenheid hangt af van het vertrouwen dat andere stakeholders jouw eigen perspectieven en belangen zullen respecteren. Het is ook niet moeilijk om in te zien hoe duidelijke, eerlijke en transparante procedures cruciaal zijn voor de betrokkenheid. Voordat stakeholders zich overgeven aan een proces dat in onvoorspelbare richtingen zou kunnen gaan, moeten stakeholders erop kunnen vertrouwen dat de procedure van overleg en onderhandeling integer is. Een gevoel van toewijding en eigenaarschap kan worden versterkt naarmate de betrokkenheid toeneemt (Gilliam et al., 2002).

Een extra dimensie van betrokkenheid bij het proces wordt soms ‘eigendom van het proces’ genoemd. In een samenwerking of netwerk met veel tegenstrijdige belangen worden niet-statelijke stakeholders vaak externe waarnemers van de besluitvorming. Ze proberen misschien te lobbyen, druk of invloed uit te oefenen op besluitvormers van overheidsinstanties, maar het is de instantie die uiteindelijk verantwoordelijk wordt gehouden voor de beleidsresultaten. Collaborative governance verschuift ‘eigendom’ van de besluitvorming van de instantie naar de stakeholders die gezamenlijk optreden. Nogmaals, dit impliceert een lastig dilemma.

Eigendom duidt dus op een gedeelde verantwoordelijkheid voor het proces. Deze verantwoordelijkheid vereist dat stakeholders hun relatie met andere stakeholders in een nieuw licht zien, waarin zij de verantwoordelijkheid delen met hun tegenstanders. Vertrouwen is hier van cruciaal belang, want

waarom zou je de verantwoordelijkheid delen met mensen die je niet vertrouwt? Gedeeld eigenaarschap kan worden belemmerd door machtsongelijkheid of door de verschillende opvattingen over wie het initiatief zou moeten nemen. Een grote onderlinge of wederzijdse afhankelijkheid tussen de stakeholders zal waarschijnlijk de betrokkenheid bij samenwerking vergroten, maar het kan ook de prikkel versterken om manipulatief te handelen. Deze verleidingen worden waarschijnlijker gecontroleerd waar de samenwerking geen eenmalige deal is, maar afhankelijk is van voortdurende samenwerking. De literatuur over collectieve actie suggereert dat deze horizon voor de toekomst een belangrijke voorwaarde kan zijn voor betrokkenheid bij het proces. Zo laat de studie van López et al. (2021) zien dat er steeds meer nieuwe manieren van collectieve actie ontstaan en dat dit een uitstekend instrument kan zijn om een grotere betrokkenheid van stakeholders te creëren. Om die reden zijn strategieën voor collaborative governance bijzonder geschikt voor situaties die voortdurende samenwerking vereisen (Ansell & Gash, 2007). Daarnaast zorgt wederzijdse afhankelijkheid ervoor dat betrokken stakeholders niet geïsoleerd van elkaar tewerk kunnen gaan. Hierdoor kan een principaal-agent relatie die mogelijk op de loer ligt worden voorkomen (Klijn & Koppenjan, 2015, p.13). In een principaal-agent-relatie 'huurt' de principaal een agent in om voor hem een taak uit te voeren. De agent en de principaal hebben echter naast een gezamenlijk belang ook een eigenbelang. De verschillende belangen en asymmetrische informatie in het voordeel van de agent kunnen zorgen voor een problematische relatie.

Gedeeld begrip

Op een bepaald punt in het samenwerkingsproces moeten stakeholders een gedeeld begrip ontwikkelen van wat ze samen kunnen bereiken. Dit begrip moet aantonen wat er collectief bereikt kan worden. Aan 'gedeeld begrip' worden vaak verschillende definities gegeven. Gedeeld begrip wordt door Roussos en Fawcett (2000) beschreven als 'gemeenschappelijke missie', door Huxham (2003) als 'gemeenschappelijke doelen', door Manring en Pearsal (2005) als 'gedeelde visie', 'duidelijke en strategische richting' door Margerum (2002), of als 'de afstemming van kernwaarden' door Heikkila en Gerlak (2005). Gedeeld begrip kan ook een akkoord over een probleemdefinitie inhouden (Pahl-Wostl & Hare, 2004). Een belangrijke reden voor het niet behalen van het collectieve of beoogde doel is het ontbreken van een gedeelde visie. Een gedeelde visie moet handvatten bieden om activiteiten en initiatief uit te kunnen voeren die onderdeel zijn van deze visie (Schroevers, 2017). Emerson et al. (2011) beschrijven vier fasen rondom betekenisgeving. In de eerste fase, de ontdekkingsfase, wordt onderzocht of er gedeelde belangen zijn. De tweede fase, de definitiefasering, focust zich op het formuleren van gezamenlijke doelen- en doelstellingen. In de derde fase, de overlegfase, ligt de nadruk minder op het samenbrengen van de belangen en meer op het uitwisselen van vragen van andere stakeholders. In de vierde en tevens laatste fase ligt de focus op het maken van gemeenschappelijke

beslissingen om een bepaalde koers te bepalen, waarbij zowel procedurele- als inhoudelijke afspraken worden gemaakt (Emerson et al., 2011). De ontwikkeling van gedeeld begrip kan worden gezien als onderdeel van een groter 'samenwerkend leerproces (Ansell & Gash, 2007).

Tussentijdse resultaten ("kleine winsten")

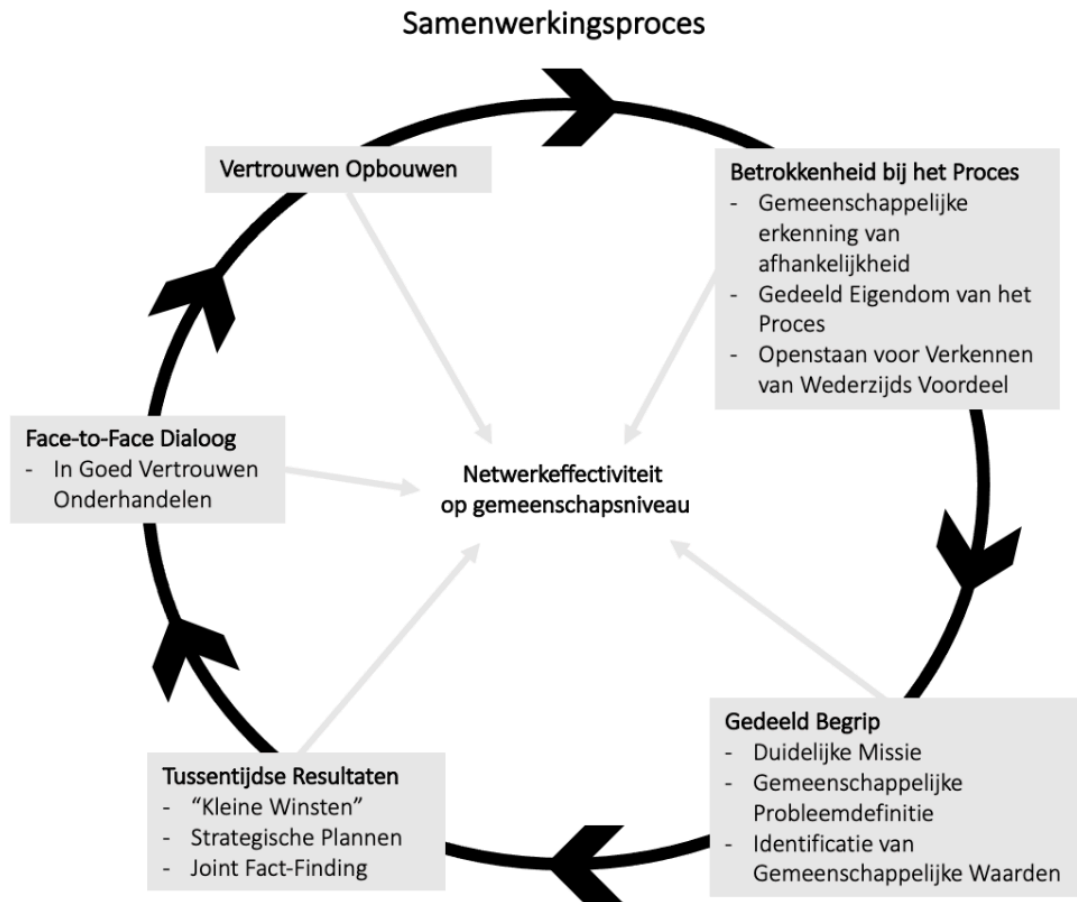
Ansell en Gash (2007) suggereren dat samenwerking waarschijnlijker is wanneer de mogelijke doelen en voordelen van samenwerking relatief concreet zijn en wanneer tussentijdse resultaten of "kleine winsten", uit samenwerking mogelijk zijn. Hoewel deze tussentijdse resultaten op zichzelf tastbare resultaten kunnen vertegenwoordigen, stellen Ansell en Gash ze voor als procesresultaten die essentieel zijn voor het behalen van een succesvolle samenwerking. Hierdoor zijn de tussentijdse resultaten die kleine winsten opleveren bijzonder cruciaal. Deze kleine winsten kunnen worden teruggevoerd in het samenwerkingsproces en een positieve cyclus van vertrouwen en betrokkenheid stimuleren (Vangen & Huxham, 2003). Als stakeholders of beleidsmakers onder deze omstandigheden niet kunnen anticiperen op kleine winsten, dan moeten ze waarschijnlijk niet het pad van de samenwerking ingaan. Joint Fact-Finding is een werkwijze waarbij verschillende stakeholders tijdens een interactief proces kennis en informatie ontvangen, bediscussiëren, aanvullen en opnieuw bespreken. Dit is een voorbeeld van een tussentijdse uitkomst die vaak als positief worden gezien (Saarikoski, 2000).

2.3 Conceptueel model

In dit theoretisch kader is ten eerste het model voor collaborative governance beschreven. Hierin zijn de volgende vier factoren beschreven: startvoorwaarden, institutioneel ontwerp, faciliterend leiderschap en het samenwerkingsproces. De factoren zijn gebaseerd op een uitgebreide meta-analyse studie. Hierbij zijn resultaten uit eerdere onderzoeken verzameld om dit model te ontwikkelen. De factoren kunnen worden gezien als de bouwstenen die een bijdrage kunnen leveren aan het succes van een samenwerking. Het model kan worden getypeerd als de basis voor een succesvolle samenwerking waarbij deze factoren onmisbaar zijn, en niet zozeer als het ultieme ontwerp hiervoor. Zoals eerder beschreven in *hoofdstuk 2.1*, bestaan er veel verschillende definities en factoren voor collaborative governance, maar omdat Ansell en Gash (2007) deze duidelijke basis hebben gecreëerd, worden deze factoren als leidend gezien binnen dit onderzoek.

In dit onderzoek wordt getracht een goed beeld te schetsen van samenwerking van beide casussen. Desalniettemin zal een afbakening van de verschillende factoren moeten worden gemaakt om op die manier diep genoeg in te kunnen gaan op de samenwerkingen van de twee casussen. Het samenwerkingsproces wordt binnen dit onderzoek als belangrijkste factor gezien, omdat deze zich focust op het interne proces van een samenwerking en een directe invloed heeft op de uitkomsten. In dit onderzoek zullen om diezelfde beredenering de eerste drie factoren (startvoorwaarden, institutioneel ontwerp en faciliterend leiderschap) niet worden onderzocht, omdat wordt verwacht dat deze factoren minder van invloed zijn op de netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau dan de factor samenwerkingsproces. Doordat onderzoek hiernaar zich tot nu toe voornamelijk heeft gefocust op nationale, regionale of lokale context is het relevant om deze invloedsrelatie ook in internationale context te bekijken.

Van de vijf onderdelen van het samenwerkingsproces (face-to-face dialoog, vertrouwen opbouwen, betrokkenheid bij het proces, gedeeld begrip en tussentijdse resultaten) zal uitgebreid worden onderzocht in welke mate deze van toepassing zijn binnen de twee casussen en in hoeverre deze invloed hebben op de netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau. Dit heeft als doel om een antwoord te kunnen formuleren op de hoofdvraag en om inzichtelijk te maken op welke punten de samenwerking van het netwerk al succes heeft geboekt en welke factoren (in de toekomst) meer aandacht behoeven. De factoren van het samenwerkingsproces en de netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau zijn samengevoegd in een conceptueel model (*figuur 2.3*).



Figuur 2.3: Conceptueel model (geïnspireerd op: Ansell & Gash, 2007, p.550; Provan & Milward, 2001, p.421).

De pijlen symboliseren dat de factoren uit het samenwerkingsproces (onafhankelijke factoren) van invloed zijn op netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau (afhankelijke factor). In dit onderzoek wordt uitgegaan van een invloedsrelatie, waarbij wordt verwacht dat de onafhankelijke factoren invloed hebben op de afhankelijke factor en deze zowel positief als negatief kunnen beïnvloeden.

De volgende theoretische verwachtingen zijn daarom opgesteld:

1. *Face-to-Face dialoog binnen internationale samenwerkingen is positief gerelateerd aan de netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau.*
2. *Vertrouwen opbouwen binnen internationale samenwerkingen is positief gerelateerd aan de netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau.*
3. *Betrokkenheid bij het proces binnen internationale samenwerkingen is positief gerelateerd aan de netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau.*

4. *Gedeeld begrip binnen internationale samenwerkingen is positief gerelateerd aan de netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau.*

5. *Tussentijdse resultaten binnen internationale samenwerkingen zijn positief gerelateerd aan de netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau.*

In het volgende hoofdstuk wordt het contextueel kader van de twee geselecteerde casussen beschreven.

3. Contextueel kader

Deze scriptie concentreert zich op grensoverschrijdende samenwerkingen om het hoger onderwijs in Nederland te internationaliseren. Hiervoor zijn een tweetal casussen geselecteerd. De selectie van deze casussen wordt in *hoofdstuk 3.1* toegelicht. Om de context van deze twee casussen beter te begrijpen, wordt in *hoofdstuk 3.2* en *hoofdstuk 3.3* een casusbeschrijving van beide samenwerkingen gegeven. Het ministerie van OCW is een betrokken partner en belangrijke financier in beide casussen. De eerste casus gaat over de samenwerking tussen NESO Indonesia en de universiteiten en de tweede casus gaat over de VSNU en Neth-ER.

3.1 Casusselectie

In dit onderzoek wordt een *multiple-case study* uitgevoerd. Hierbij worden meerdere gevallen onderzocht en ligt de focus niet op één casus. Dit draagt bij aan de replicatie van hetzelfde verschijnsel (Van Thiel, 2015). Vanwege de stage bij het ministerie van OCW bij de directie Hoger Onderwijs en Studiefinanciering (hierna: HOenS) in het team internationaal was het een logische keuze om casussen te kiezen die hier in het verlengde van lagen, namelijk casussen binnen het netwerk die zich bezighouden met internationalisering van het hoger onderwijs. De ene casestudie gaat over de samenwerking tussen NESO Indonesia en de universiteiten. In *hoofdstuk 3.2* wordt verder toegelicht waarom specifiek voor deze NESO Indonesia is gekozen. De tweede stakeholder bestaat uit de universiteiten die onder andere in de werkgroepen met NESO Indonesië zitten. Het is echter wel aannemelijk dat ook andere universiteiten betrokken zijn bij het collaborative governance proces. Om die reden zijn ook Nederlandse universiteiten meegenomen in het onderzoek die niet in deze werkgroepen zitten. Deze respondenten zijn gevonden via het 'sneeuwbaaleffect' en via het direct contacteren van de *international offices* van de andere universiteiten. Het sneeuwbaaleffect is de benaming voor het vragen aan respondenten of ze anderen kennen die ook willen en kunnen deelnemen aan het onderzoek, waardoor het aantal respondenten groter wordt. Dit valt te vergelijken met een sneeuwbal die bij het bergafwaarts rollen steeds groter wordt en steeds sneller naar beneden rolt.

In eerste instantie waren hogescholen ook betrokken bij de casus, maar door de lage respons en doordat de andere casus ook is toegespitst op de vertegenwoordiging van de universiteiten, is besloten om het onderzoek in te kaderen en de hogescholen buiten beschouwing te laten. Dit neemt niet weg dat zij wel betrokken zijn bij de samenwerking. Een verdere toelichting hiervan wordt gegeven in *hoofdstuk 4.2*. De universiteiten (en hogeschool) waar interviews mee zijn afgenomen zijn: Erasmus MC, Maastricht University, Haagse Hogeschool, Radboud Universiteit Nijmegen, Rijksuniversiteit Groningen en Universiteit Leiden. In de resultaten is de Haagse School echter buiten beschouwing gelaten. Er is

gekozen om een breed palet aan universiteiten te kiezen om zo een zo compleet mogelijk beeld van de stakeholders te krijgen, waarbij zowel meer als minder betrokken universiteiten zijn meegenomen. De andere casestudie betreft de samenwerking tussen de VSNU en Neth-ER.

Bij het selecteren van deze casussen is gekozen wat er voorhanden was met het idee daar maximale variatie in aan te brengen (Bryman, 2015, p.409). Hierdoor geven de casestudies een breed beeld van de verschillen in beloop van de samenwerkingen, zodat na afloop conclusies kunnen worden getrokken die relevant zijn voor het netwerk (internationalisering in het hoger onderwijs). De onderzoeker was van tevoren beperkt in de beschikbare informatie, waardoor het ingewikkeld was om vast te stellen of deze casussen voldoen aan bepaalde verwachtingen. Daarom is ervoor gekozen om de casussen te selecteren aan de hand van *'convenience sampling'*. Dit houdt in dat de casussen zijn geselecteerd op basis van toegankelijkheid voor de onderzoeker (Bryman, 2015). Dit kan bijgedragen hebben aan het feit dat de casussen niet geheel representatief zijn voor vergelijkbare casussen, waar in de discussie meer aandacht aan wordt besteed. Deze strategie is gekozen omdat de onderzoeker via het ministerie van OCW toegang had tot de NESO-kantoren en de VSNU en voor de andere gevallen dit netwerk gebruikte om toegang te krijgen tot andere stakeholders. De stakeholders gericht op internationalisering in het hoger onderwijs zijn geselecteerd vanwege de verwachte uitkomsten van een goede en minder goede samenwerking, zoals toegelicht in *hoofdstuk 4.2*. Zo is bij de eerste casestudie bekend dat de samenwerking tussen de NESO Indonesia en de universiteiten uiteindelijk wordt afgebouwd, terwijl naar aanleiding van de verkennende gesprekken de samenwerking tussen de VSNU en Neth-ER juist een productieve samenwerking bleek. Dit bleek bijvoorbeeld uit het feit dat ze zeer regelmatig contact hebben, en de samenwerkingsstructuur en contactpersonen duidelijk waren.

Om gegronde conclusies te trekken over deze verschillende uitkomsten, is het van belang dat de casussen genoeg overeenkomsten vertonen om met elkaar te worden vergeleken. Beide casussen vinden plaats op internationaal niveau en bevinden zich binnen hetzelfde netwerk. Hierdoor komen ze in aanraking met onder andere veel dezelfde capaciteiten, stakeholders en belangen. Daarnaast hebben de twee casussen ook veel overeenkomstige doelen, zoals internationalisering van het hoger onderwijs en het vertegenwoordigen van de Nederlandse universiteiten in het buitenland. Verder zijn er wel verschillen te vinden in de 'startvoorwaarden' uit het model van Ansell en Gash bij beide casussen, aangezien ze beiden een heel andere geschiedenis kennen. De factoren 'faciliterend leiderschap' en 'institutioneel ontwerp' zijn daarentegen wel vergelijkbaar bij beide casussen. Zo zijn beide samenwerkingen namelijk zowel geïnitieerd als (voor het grootste deel) gefinancierd door het ministerie van OCW. Hieruit kan worden geconcludeerd dat deze casussen genoeg overeenkomsten vertonen om in deze studie vergeleken te worden.

Er is bewust gekozen voor een small N-design, aangezien op deze manier diep kan worden ingezoomd op beide casussen. Door twee uiterste casussen te selecteren voor het onderzoek naar collaborative governance bij internationalisering in het hoger onderwijs kan na afloop worden gesteld welke factoren van collaborative governance zorgen voor een goede netwerkeffectiviteit en welke factoren juist niet. Tot slot zijn de twee casussen gekozen omdat ze generaliseerbaar zijn voor vergelijkbare samenwerkingen. De casus NESO Indonesia en universiteiten representatief voor vergelijkbare samenwerkingen met dezelfde universiteiten en andere NESO-kantoren. Zo is de manier van governance hetzelfde en zijn de actoren vanuit Nederland ook hetzelfde. Desalniettemin zijn er tussen de NESO-kantoren onderling wel verschillen te vinden. Deze samenwerking kan ook als representatief worden gezien voor andere internationale samenwerkingen van Nederland met het buitenland, zoals met *'Netherlands Business Support Offices'*. Dit zijn handelskantoren van de Nederlandse overheid in het buitenland en hebben vergelijkbare functies en doelen, alleen dan met andere stakeholders en in een ander domein. De casus VSNU & Neth-ER kan ook als representatief worden gezien andere internationale samenwerkingen binnen het hoger onderwijs, zoals die van de VH en Neth-ER. De generaliseerbaarheid van beide casussen wordt verder toegelicht in *hoofdstuk 4.5.2*.

De definitie van collaborative governance die in dit onderzoek wordt aangehouden bestaat uit zes criteria. Om te bepalen of de casussen hier voorbeelden van zijn, zullen deze criteria systematisch worden gecheckt.

Tabel 3.1: Overzicht casussen voorbeelden van Collaborative Governance (Ansell & Gash, 2007, p.544)

Definitie Ansell en Gash (2007)	NESO Indonesia & universiteiten	VSNU & Neth-ER
Het forum wordt geïnitieerd door openbare agentschappen of instellingen	✓ <i>Ministerie van OCW</i>	✓ <i>Ministerie van OCW</i>
Deelnemers aan het forum omvatten niet-statelijke actoren	✓ <i>Onder andere universiteiten</i>	✓ <i>Onder andere Neth-ER</i>
Deelnemers nemen rechtstreeks deel aan besluitvorming en worden niet alleen 'geraadpleegd' door overheidsinstanties	✓	✓
Het forum is formeel georganiseerd en komt collectief bijeen	✓	✓

Het forum streeft ernaar beslissingen te nemen bij consensus (zelfs als in de praktijk geen consensus wordt bereikt)	✓	✓
De focus van de samenwerking ligt op beleid of openbaar beheer	✓	✓

3.2 Casusbeschrijving NESO Indonesia en universiteiten

Het ministerie van OCW is gericht op het ondersteunen en bevorderen van de internationalisering van het onderwijs in Nederland. Zoals eerder benoemd, is internationalisering in het hoger onderwijs goed voor de (persoonlijke) ontwikkeling van jongeren, omdat het onder andere bijdraagt aan de ontwikkeling van interculturele competenties en het (internationale) baankansen door internationale oriëntatie bevordert (Nuffic, 2021a, p.5). Daarnaast heeft de internationalisering van het hoger onderwijs een positief effect op de Nederlandse arbeidsmarkt (Ministerie van Financiën, 2019). Dit doet het onder andere vanwege de VH, VSNU en het onderzoek van Nuffic die aangeven dat de meerwaarde van internationalisering steeds groter wordt (Nuffic, 2021a).

Nuffic is de Nederlandse organisatie voor internationalisering in onderwijs en is een onafhankelijke non-profitorganisatie gevestigd in Den Haag. Het heeft als taak overheidsprogramma's voor OCW uit te voeren op het vlak van internationalisering van onderwijs. Ze vormen de brug tussen hun opdrachtgevers, het onderwijsveld en kennisinstellingen in binnen- en buitenland. Daarnaast ondersteunen ze scholen en onderwijsinstellingen bij hun internationaliseringactiviteiten en ze verbinden daarbij onderling en over grenzen heen (Nuffic, 2021c). Ze voeren taken uit als het bevorderen en verankeren van internationalisering in het primair onderwijs (hierna: PO), het voortgezet onderwijs (hierna: VO), het middelbaar beroepsonderwijs (hierna: MBO) en het hoger onderwijs; het ontwikkelen van kennis en expertise; het waarderen van diploma's en het nationaal agentschap Erasmus+ en het geven van voorlichting en informatie over het Nederlandse en buitenlandse onderwijs. Nuffic heeft al decennialang een relatie met het ministerie van Buitenlandse Zaken (hierna: BZ) en werkt het nauw samen met koepelorganisaties in het onderwijs zoals de VSNU en de VH en andere stakeholders (Auditdienst Rijk, 2018, p.5). De aansturing van Nuffic is binnen OCW primair belegd bij de directie Internationaal Beleid (hierna: IB), maar ook de directies HOenS, PO, VO en MBO spelen een rol in de aansturing van Nuffic. Nuffic speelt een rol in de uitvoering van een veelvoud aan programma's van de rijksoverheid en van de Europese Commissie, zoals het Erasmus+ programma vanuit OCW voor de Europese Commissie en de diverse programma's vanuit BZ.

Het ministerie van OCW heeft de Nuffic verzocht om een programma te ontwikkelen met als primaire doelstelling: het versterken en vergroten van naamsbekendheid van Nederland als kennisland in de tien gekozen doelgebieden. Het NESO-programma zal door middel van de inzet van de NESO's, onderwijssteunpunten, als positioneringsinstrument en de implementatie van generieke promotieactiviteiten bijdragen aan het behalen van deze doelstelling (Nuffic, 2009, p.8). De sturingsfilosofie in het perspectief van internationalisering van het hoger onderwijs van de minister van OCW is dat studenten, onderzoekers en instellingen autonoom zijn. Er wordt van hen verwacht dat zij hun eigen visie, ambities en plannen formuleren. Daarnaast is het aan de hogescholen, universiteiten en onderzoeksinstituten om zelf te bepalen met welke instellingen in het buitenland zij gaan samenwerken. Het is de taak van de overheid om hun keuzes hierin te stimuleren en faciliteren. Nuffic fungeert hier als de intermediaire organisatie op het gebied van internationale samenwerking in het hoger onderwijs tussen enerzijds de overheid en anderzijds de instellingen, studenten en onderzoekers.

Momenteel beschikt Nuffic over tien landen buiten de Europese Unie over NESO-kantoren. Deze zijn gevestigd in regio's die van strategisch belang zijn (of waren) voor het Nederlandse hoger onderwijs. Ze zijn opgezet met subsidie van het Nederlandse Ministerie van OCW en genereren voor een klein deel als aanvulling hierop inkomsten door het uitvoeren van programma's en projecten voor derden. Ze hebben als taak het Nederlandse hoger onderwijs goed te positioneren en promoten, en daarnaast de mobiliteit van studenten en wetenschappers te verhogen. De kantoren in de verschillende landen fungeren ter plekke als de oren en ogen van de Nederlandse kennissector. Ze focussen zich onder andere op de kwaliteit en diversiteit van internationale studenten die naar Nederland komen en moedigen studenten aan om in hun land te komen studeren of aan een uitwisselingsprogramma mee te doen met een lokale onderwijsinstelling (Nuffic, 2021b). Er zijn in het verleden verschillende bezuinigingstaakstellingen opgelegd vanuit OCW, waardoor er een rationalisatieslag in de bedrijfsvoering heeft plaatsgevonden (Auditdienst Rijk, 2018, p.7).

De NESO-kantoren zijn buitenlandse vestigingen van Nuffic en maken als zodanig geen deel uit van de vertegenwoordiging van de Nederlandse overheid in het buitenland. De veranderende geopolitieke verhoudingen, zoals de toegenomen spanningen tussen de VS en China en het vertrek van het VK uit de Europese Unie (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2020a, p.1), en verscherpte aandacht voor kennisveiligheid, vragen om meer strategische doelen. Echter hebben de NESO-medewerkers geen diplomatieke status, waardoor niet alle overheidsinformatie met hen kan worden gedeeld. Om deze reden voldoen de NESO-kantoren niet aan de wens van de regering om in te zetten op meer strategische aanwezigheid in het buitenland (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2020b, p.2).

Daarnaast is meer regie en richting bij internationale samenwerking in hoger onderwijs en wetenschap nodig. Hiervoor is onlangs de Internationale Kennis- en Talentstrategie (hierna: IKT) uitgebracht, die tevens de inzet op hoger onderwijs en onderzoek in het buitenland schetst. Hierin wordt de focus verlegd van actief werven van studenten naar meer gelijke samenwerking (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2020a, p.1):

- Samenwerken op basis van gelijkwaardigheid en wederkerigheid in duurzame, strategische partnerschappen;
- *Brain circulation*;
- Tactisch opereren in multilaterale gremia;
- Capaciteitsopbouw en de *Sustainable Development Goals* en
- Kennisdiplomatie.

In september 2019 is in de kabinetsreactie op het interdepartementaal beleidsonderzoek Internationalisering van het (hoger) onderwijs (hierna: IBO) de sluiting van de NESO-kantoren aangekondigd. Enerzijds vanwege de verlegde focus van studentenwerving naar meer strategische internationale samenwerking, maar ook omdat de financiële constructie waarop de NESO's zijn gebaseerd (namelijk via subsidie aan Nuffic) staatssteun gevoelig zou zijn (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2020a). Uit het rapport van de Auditdienst Rijk wordt tevens stevige kritiek geuit op het handelen van de uitvoeringsorganisatie. In het rapport wordt gesteld dat er een gebrek aan sturing was vanuit OCW en dat Nuffic te veel zijn eigen koers voer als het ging om internationalisering (Knecht, 2019).

Als gevolg hiervan is besloten dat de inzet via de NESO-kantoren plaatsmaakt voor strategische inzet via het postennet. OCW en Nuffic hebben hiervoor in overleg een afbouwschema voor het netwerk van de NESO vastgesteld. Deze afbouw is in lijn het besluit van OCW om de subsidie stapsgewijs af te bouwen en met de kabinetsreactie op het IBO in het (hoger) onderwijs. Hiervoor is een transitieperiode ingezet tot 1 januari 2024. Hieruit volgt het volgende schema (Nuffic, 2020):

Tabel 3.2: Overzicht sluiting NESO-kantoren

Jaar sluiting NESO op 31 december	Land(en)
2020	Turkije
2021	Brazilië, China, Mexico, Rusland
2022	Vietnam, Zuid-Afrika, Zuid-Korea
2023	India, Indonesië

Als gevolg van het sluiten van de Nuffic NESO's zal een intensivering van het diplomatieke netwerk door de rijksoverheid op het gebied van onderwijs en wetenschap plaatsvinden. De NESO-kantoren zullen samen met de betrokken ministeries, Nuffic en eventuele andere stakeholders werken aan een transitieplan en de overdracht van taken naar het diplomatieke netwerk (Nuffic, 2020). Dit diplomatieke netwerk zal bestaan uit verschillende attachés die worden geplaatst op ambassades.

De vernieuwde aanpak en sluiting van de NESO-kantoren vergt ook een verandering in de landenkeuze. In het grootste deel van de landen waar nu een NESO is wordt de samenwerking voortgezet, maar er wordt ook geïnvesteerd in een aantal belangrijke partners dichterbij huis (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2020a, p.2). De inzet op onderwijs en wetenschap via het postennet zal zich concentreren in de volgende landen: Duitsland, Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk, Brazilië, China, India, Indonesië, Japan, Zuid-Afrika, Zuid-Korea en mogelijk in Israël en/of Zwitserland (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2020a, p.8). De exacte vorm, omvang per land en de taken van de functionarissen zullen zich richten op het verstevigen en uitbouwen van relaties met (Nederlandse) kennisinstellingen, lokale overheden en andere relevante organisaties. Dit wordt de komende periode nader uitgewerkt.

In dit onderzoek staat het NESO-kantoor uit Indonesië centraal: NESO Indonesia. Hiervoor is gekozen omdat ten eerste NESO Indonesia het grootste NESO-kantoor van de wereld is met de meeste werknemers, wat zorgt voor een goede toegankelijkheid en communicatie. Ten tweede omdat NESO Indonesia als laatste NESO-kantoor zal worden gesloten, waardoor wordt verwacht dat er een relatief grote bereidheid bij de werknemers is om te participeren aan het onderzoek. NESO Indonesia is de officiële vertegenwoordiger in Indonesië voor alle zaken die het Nederlandse hoger onderwijs betreffen. Ze promoten en geven informatie over meer dan 2100 Engelstalige opleidingen in Nederland. Ze werken nauw samen met Nederlandse hoger onderwijsinstellingen om de kwaliteit en diversiteit van Indonesische studenten die naar Nederland komen te vergroten. Om studenten voor te bereiden op hun studie en leven in Nederland organiseren ze verschillende evenementen (Study in Holland, 2021). NESO Indonesia heeft verschillende samenwerkingen met onderwijsinstellingen, die voor een groot deel bestaan uit universiteiten. Regelmatig vinden er werkgroepen plaats samen met universiteiten en vaak kennen de universiteiten een *international officer* die in contact staan met NESO-kantoren in het buitenland.

NESO Indonesia kent en begrijpt de onderwijssystemen van beide landen en heeft diepgaande kennis van de Indonesische context. Ze initiëren en faciliteren institutionele samenwerking tussen Indonesische en Nederlandse kennisinstellingen, managen projecten, houden zich bezig met stakeholderbetrokkenheid, organiseren evenementen en implementeren beurzenprogramma's (Nuffic

NESO Indonesia, 2021). Het doel van de samenwerking is ten eerste het goed positioneren van de Indonesisch-Nederlandse samenwerking op de grens van kennisproductie en onderwijsaanpak die nodig is om bij te dragen aan duurzame innovatie en het behalen van de SDG's. Ten tweede het produceren van kennis, onderzoeken en producten, en het gebruik ervan die relevant zijn voor maatschappelijke impact. Niet alleen in beide landen maar wereldwijd (NESO Indonesia, 2021).

3.3 Casusbeschrijving Neth-ER en VSNU

Neth-ER is een internationale vereniging naar Belgisch recht met Nederlandse leden die is opgericht om het Nederlands kennisveld te informeren over de Europese beleidsontwikkelingen op het gebied van onderzoek, innovatie en onderwijs en is gevestigd in het hart van de Europese wijk in Brussel. Neth-ER faciliteert daarnaast de Europese beleidsbeïnvloeding op uiteenlopende wijze door de instellingen en leden, die deel uitmaken van de achterban van de leden van Neth-ER (Neth-ER, 2021). Neth-ER is een onafhankelijke, non-gouvernementele organisatie die bestaat dankzij de financiële steun van de overheid. Neth-ER en OCW vinden samen een weg tussen de gouvernementele belangen van de regering, de onafhankelijkheid van Neth-ER en de noodzaak om niet voor elkaars voeten te lopen (Van den Eijnden & Rienks, 2020, p.54). Er bestaat in Brussel geen andere organisatie die zowel onderzoek als onderwijs en zowel instellingen als studenten vertegenwoordigt. Echter is het samenvoegen en onderkennen van deelbelangen en het verenigen van sectorale en gouvernementele posities taai. Hier is daarom een vaste structuur, continuïteit en gedeelde context voor nodig (Van den Eijnden & Rienks, 2020, p.56).

Neth-ER kent een tweeledige missie: enerzijds het ondersteunen van de Europese beleidsbeïnvloeding door de verschillende leden en anderzijds het verzorgen van actuele en juiste informatie over de Europese beleidsontwikkelingen over de kennisdossiers aan het Nederlandse kennisveld. De medewerkers van het kantoor van Neth-ER onderhouden nauwe contacten met Europese instellingen en relevante organisaties om de Europese beleidsbeïnvloeding op de kennisdossiers door de leden en achterban mogelijk te maken. Daarnaast gebeurt het informeren van de juiste en actuele informatie onder andere door het versturen van een wekelijkse nieuwsbrief, het publiceren van (nieuws)artikelen op de website, het geven van advies, het beantwoorden van vragen en het organiseren van webinars. De vereniging is in 2006 opgericht en kent acht leden en drie geassocieerde leden. Neth-ER heeft verschillende werkgroepen waarin vertegenwoordigers van de leden op beleidsniveau plaatsnemen. Tijdens deze werkgroepen bespreken de leden hun individuele belangen, wisselen ze informatie uit en formuleren zij hun gezamenlijke belangen op specifieke Europese onderwerpen. Daarnaast wordt besloten op welke wijze de leden de Europese beleidsbeïnvloeding willen vormgeven (Neth-ER, 2021).

Een belangrijk lid van Neth-ER is de VSNU, de koepelorganisatie van drie bijzondere en tien bekostigde universiteiten in Nederland. Doordat VSNU als een van de belangrijkste leden van Neth-ER wordt gezien, zal dit onderzoek zich richten op deze samenwerking. De VSNU geeft uitvoering aan haar rol door het afleggen van verantwoording over de maatschappelijke taak die universiteiten vervullen, het formuleren van gezamenlijke ambities van universiteiten en het maatschappelijk agenderen hiervan, over hun besteding van de publieke middelen, en door te lobbyen (VSNU, 2021).

De maatschappelijke taak van universiteiten is het verrichten van hoogwaardig wetenschappelijk onderzoek en het geven van hoogwaardig academisch onderwijs om te bouwen aan een sterke kennissamenleving. Kennis wordt gecreëerd om tot innovatie te komen en universiteiten dragen bij aan een krachtige (kennis)samenleving waarmee Nederland internationaal een vooraanstaande positie behaalt en behoudt. Via de VSNU kunnen universiteiten aan de buitenwereld laten zien hoe zij vorm geven aan deze maatschappelijke taak. Ze formuleren gezamenlijke ambities rond wetenschappelijk onderzoek en onderwijs, en lobbyen voor de randvoorwaarden die nodig zijn om hun ambities te realiseren.

De VSNU ondersteunt dit op verschillende manieren, namelijk door een platform te bieden voor kennisuitwisseling, het ontsluiten van data en cijfers over de universitaire sector, het informeren over wat er speelt in het Haagse, het vervullen van de werkgeversrol en door lobbyactiviteiten richting de landelijke politiek. Deze laatste activiteit, het lobbyen voor de juiste randvoorwaarden om het onderwijs en onderzoek in de universitaire sector nog sterker te maken, is succesvoller naarmate de universiteiten hun wensen, ambities en successen transparanter en beter zichtbaar maken en daarnaast verantwoording afleggen over wat zij doen (VSNU, 2021).

In het volgende hoofdstuk worden de methoden besproken die gebruikt zijn bij het onderzoeken en de beantwoording van de empirische deelvragen.

4. Methodologie

Nu in de voorgaande hoofdstukken het theoretisch en contextueel kader is opgebouwd, zal dit hoofdstuk de methodologische vertaalslag maken. In dit hoofdstuk worden de methoden beschreven en toegelicht die zijn gebruikt in het onderzoek. Ten eerste wordt de onderzoeksbenadering toegelicht, vervolgens wordt de dataverzameling, het type onderzoek, de operationalisatie en de data-analyse beschreven. Tot slot worden de onderdelen getoetst aan de belangrijke kwaliteitscriteria.

4.1 Onderzoeksbenadering

In dit onderzoek is kwalitatief onderzoek uitgevoerd om een antwoord te kunnen formuleren op de hoofdvraag. Hiervoor is gekozen omdat dit het mogelijk maakt om interpretaties en intenties van individuen of groepen te onderzoeken. Hierbij wordt gericht op het begrijpen, beschrijven en verklaren van de empirische werkelijkheid, waarbij rekening wordt gehouden met de context waarin fenomenen zich voordoen en/of actoren zich bevinden. In dit onderzoek kunnen de samenwerkingen niet in getallen worden samengevat, omdat het gaat over de persoonlijke verhalen, ervaringen, meningen en perspectieven. Hierdoor is het noodzakelijk om kwalitatieve data te verzamelen. Deze geven meer inzicht en doen meer recht aan de complexe werkelijkheid van de samenwerkingen (Van Thiel, 2015, p.164). Hierbij zal een interpretatieve benadering worden gehanteerd. Er wordt niet vanuit gegaan dat er één werkelijkheid is, maar ieder persoon en stakeholder van beide casussen ziet de werkelijkheid op zijn of haar eigen manier en vanuit zijn of haar eigen perspectief. Twee personen die hetzelfde meemaken en bijvoorbeeld binnen de stakeholder VSNU vallen, kunnen toch verschillende belevingen hebben. Er wordt in dit onderzoek gestreefd naar het *verstehen*, ofwel begrijpen, van onderzoeksfenomenen. Hierbij worden de percepties van personen binnen het netwerk internationalisering van het hoger onderwijs onderzocht. Hier wordt gekeken naar de manier waarop personen hun gebeurtenissen ervaren en zien, of welke betekenis (interpretatie) ze hieraan geven (Van Thiel, 2015, p.46). Daarnaast is er in dit onderzoek sprake van een beschrijvende component, vanwege de theoretische bouwstenen die door de (wetenschappelijke) literatuur wordt geboden.

4.2 Dataverzameling

Er wordt onderzocht welke aspecten van het collaborative governance proces invloed hebben op de netwerkeffectiviteit van de samenwerking binnen de internationalisering van het hoger onderwijs. Om hier een beeld van te vormen worden twee casussen uitgewerkt die betrekking hebben op collaborative governance binnen internationalisering in het hoger onderwijs. Om deze casussen vervolgens beter te kunnen doorgronden zijn verschillende diepte-interviews afgenomen bij zogenaamde sleutelfiguren. Een sleutelfiguur is een individu op een bepaalde positie met toegang tot brede en verschillende

(in)formele netwerken. Sleutelfiguren in dit onderzoek bestaan uit de respondenten die binnen het netwerk een belangrijke en betrokken positie bij de samenwerking hebben (Van Thiel, 2015). Deze sleutelfiguren zijn via verschillende wegen benaderd.

Voor de casus NESO Indonesia en universiteiten is allereerst gezocht via het ministerie van OCW en via de teamleider NESO welke verschillende NESO-kantoren geschikt waren voor het onderzoek, en welke personen hiervoor relevant waren om te benaderen. Hier is het kantoor in Indonesië uitgerold en vervolgens zijn de personen gecontacteerd die vanuit het netwerk hierbij betrokken waren. Naar aanleiding van verkennende gesprekken bleek dat er twee relevante werkgroepen voor de samenwerking bestaan, met daarin mensen vanuit onder andere NESO Indonesia, universiteiten, hogescholen en Nuffic. Met ieder van hen is vervolgens contact opgenomen. Vervolgens zijn hier via het zogenoemde 'sneeuwbaaleffect' weer nieuwe respondenten uitgerold en benaderd. Er zijn ook respondenten benaderd die niet bij de werkgroepen betrokken waren, omdat zij (als onderdeel van de stakeholder 'universiteiten') ook relevant zijn voor het onderzoek. In totaal zijn er vijf interviews afgenomen met de sleutelfiguren vanuit NESO. Zij gaven aan dat dit de belangrijkste respondenten zijn die in contact staan met de universiteiten en dat er waarschijnlijk geen nieuwe informatie zou worden verkregen bij het interviewen van meer respondenten vanuit NESO. Wel is besloten de diplomaat van de Nederlandse ambassade in Indonesië en een alumna te interviewen, omdat zij verder af staan van de samenwerking en daardoor een objectiever beeld kunnen geven van de netwerkeffectiviteit.

Voor de universiteiten en hogescholen zijn alle *policy officers* benaderd die in de werkgroepen zitten. Uiteindelijk bleek de respons van de hogescholen erg laag. Om die reden is na een verkennend gesprek met een *policy officer* van een hogeschool en tevens beleidsadviseur internationalisatie bij de VH besloten om dit onderzoek te focussen op de universiteiten. Een andere reden voor dit besluit lag in het feit dat de andere casus zich ook focust op de universiteiten (VSNU). Op deze manier kan er meer focus worden aangebracht binnen het onderzoek. Daarnaast zijn ook de *policy officers* van de universiteiten benaderd die niet in de werkgroep zitten. In totaal zijn er uiteindelijk zes interviews met hen afgenomen. Enerzijds kunnen deze universiteiten als representatief worden gezien voor de andere universiteiten, aangezien ze dezelfde doelen en kenmerken hebben. Anderzijds hebben de universiteiten ook veel onderlinge verschillen, zoals de mate van investeringen in internationalisering van het hoger onderwijs, wat de representativiteit enigszins verlaagd. Desalniettemin is er net zolang doorgegaan met contacteren en interviewen van respondenten van beide stakeholders totdat er zich geen nieuwe informatie meer aandienende en het verzadingsniveau bereikt was.

Voor de casus Neth-ER en VSNU is allereerst contact gelegd via de stage met de domeinleider Internationaal van de VSNU. Hier is de onderzoeker een aantal keer op een dood spoor terecht gekomen, waarbij vervolgens weer terug moest worden gekeerd. Zo was bijvoorbeeld een eerder plan om de samenwerking tussen de VSNU en NESO Indonesia te onderzoeken, omdat de samenwerking op die manier goed kon worden vergeleken met de andere casus vanwege de constante factor VSNU. Naar aanleiding van een verkennend gesprek is toen gebleken dat hier weinig sprake van samenwerking was, waardoor moest worden gekeken naar een andere succesvolle samenwerking waar de VSNU bij betrokken is. Hier is de stakeholder Neth-ER uit voortgekomen. Binnen de VSNU zijn de twee sleutelfiguren de enige die in (nauw) contact staan met Neth-ER, waardoor het niveau van verzadiging, ofwel saturatie hier snel was bereikt. Hetzelfde geldt voor Neth-ER. Zo blijkt uit het volgende citaat verkregen via mailcontact met respondent 15: “... als accounthouder heb ik als enige binnen Neth-ER regulier contact met de VSNU, naast R14 in zijn rol als directeur. Overige collega’s hebben wel eens incidenteel contact met de VSNU als het gaat om specifieke dossiers die zij beheren, maar dat komt slechts sporadisch voor.”. Hier kan dus worden gesteld dat er ook een niveau van saturatie is opgetreden, waardoor de respondenten als representatief worden gezien. In totaal zijn er per stakeholder van deze samenwerking twee interviews afgenomen, wat samen met de andere casus een totaal maakt van vijftien afgenomen interviews. Een omschrijving van de respondenten en functies is te vinden in *Tabel 4.1*.

Tabel 4.1: Lijst van respondenten en omschrijving

Nummer*	Respondent	Stakeholder	Functie(s)	Reden	Datum
R1	Teamleider NESO	NESO	Teamleider NESO & Alumni, senior beleidsmedewerker, Team NESO, facilitering en coördinatie, directeur Nuffic NESO China	Verkennend gesprek en overzicht alle NESO-kantoren	21 mei 2021
R2	Directeur NESO Indonesia	NESO	Directeur Nuffic NESO Indonesia	Direct betrokken bij NESO & Universiteiten	2 juni 2021
R3	Werknemer NESO Indonesia	NESO	Head of Development & Partnerships Nuffic NESO Indonesia	Direct betrokken bij NESO & Universiteiten	7 juni 2021
R4	Diplomaat Nederlandse ambassade Indonesia	NESO	Diplomaat Nederlandse ambassade Indonesia	Betrokken vanuit Ministerie van BZ bij NESO & Universiteiten	15 juni 2021

R5	Alumnus	NESO	Student Universiteit van Amsterdam (2019 - 2021), NL Alumnus De Haagse Hogeschool (2013 - 2014), oud NESO werknemer	Betrokken als student bij NESO & Universiteiten	10 juni 2021
R6	Policy Officer Erasmus MC Rotterdam	Universiteiten	Senior adviseur international affairs bij Erasmus MC Rotterdam	Direct betrokken bij NESO & Universiteiten	26 mei 2021
R7	Policy Officer Maastricht University	Universiteiten	Directeur Maastricht University centre for international cooperation	Direct betrokken bij NESO & Universiteiten	28 mei 2021
R8	Policy Officer De Haagse Hogeschool	Universiteiten	Strategisch adviseur International Partnerships bij De Haagse Hogeschool, beleidsadviseur internationalisatie bij Vereniging Hogescholen	Verkennd gesprek namens hogescholen	31 mei 2021
R9	Policy Officer Radboud Universiteit Nijmegen	Universiteiten	Liaison officer voor samenwerking met niet-Europese landen bij de Radboud Universiteit Nijmegen	Direct betrokken bij NESO & Universiteiten	4 juni 2021
R10	Policy Officer Rijksuniversiteit Groningen	Universiteiten	International Relations Manager Zuidoost Azië bij Rijksuniversiteit Groningen	Direct betrokken bij NESO & Universiteiten	9 juni 2021
R11	Policy Officer Universiteit Leiden	Universiteiten	Regionaal Coordinator Indonesia - Office for Strategic Academic Affairs, Directeur KITLV-Jakarta en directeur van de Office Universiteit Leiden in Indonesië	Direct betrokken bij NESO & Universiteiten	9 juni 2021

R12	Domeinleider VSNU Internationaal	VSNU	Domeinleider Internationaal bij VSNU	Direct betrokken bij VSNU & Neth- ER	28 mei 2021
R13	Beleidsadviseur VSNU Internationaal	VSNU	Beleidsadviseur bij VSNU Domein Internationaal	Direct betrokken bij VSNU & Neth- ER	3 juni 2021
R14	Directeur Neth- ER	Neth-ER	Directeur Neth-ER	Direct betrokken bij VSNU & Neth- ER	28 mei 2021
R15	Accounthouder VSNU bij Neth- ER	Neth-ER	Beleidsmedewerker en accounthouder VSNU bij Neth-ER	Direct betrokken bij VSNU & Neth- ER	28 mei 2021

* R = Respondent

De interviews die zijn afgenomen om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn semigestructureerd, waarbij de onderwerpen en vragen mogelijk in een andere volgorde werden gesteld. Voor het toepassen van deze methode is gekozen vanwege het open karakter. Hierdoor konden er gedurende het onderzoek theorieën, ideeën of concepten bijkomen die relevant werden geacht voor het onderzoek, waardoor de volgorde van de vragen kon worden gewijzigd (Bryman, 2015). Dit is bijvoorbeeld gebeurd door bij sommige interviews door te vragen op de theorie rondom ‘*multilevel governance*’ van Pierre en Peters (2020), om zo extra verklaringen en informatie te verkrijgen. Bovendien konden er door gebruik te maken van deze methode ook aanvullende vragen worden gesteld wanneer de context hierom vroeg. De vragen tijdens de interviews zijn gesteld zoals *bijlage 1*. De interviews zijn zowel in het Nederlands als in het Engels afgenomen en de citaten worden in het resultatenhoofdstuk in oorspronkelijke vorm gepresenteerd. Het gebruik van semigestructureerde interviews is passend om een beter inzicht te krijgen in de situatie, doordat deze methode informatie geeft over de wijze waarop de sleutelfiguren het samenwerkingsproces rondom de collaborative governance hebben ervaren. Deze ervaring is belangrijk omdat alleen zo kan worden gesteld welke aspecten van het collaborative governance proces aanwezig zijn en in hoeverre er sprake is van netwerkeffectiviteit en of deze twee factoren aan elkaar gerelateerd zijn. Daarnaast maakt het gebruik van interviews het mogelijk om bepaalde kennis te achterhalen die bijvoorbeeld politiek gevoelig ligt. Het is de enige methode om aan diepe (en subjectieve) informatie te komen over de samenwerkingen van de casussen en ervaringen van betrokkenen. Door de respondenten en sleutelfiguren te anonimiseren en door voorafgaand aan het interview inhoudelijke toestemming (*informed consent*) te vragen, wordt er rekening gehouden met deze (politieke) gevoeligheid (Rosenberg, 2016, p.263). Vanwege de coronacrisis en de afstand (zoals Indonesië) zijn alle interviews online via de programma’s *Microsoft Teams* en *Zoom* afgenomen.

In het theoretische kader zijn van tevoren theoretische concepten uiteengezet uit het Collaborative Governance Model. De factoren van het samenwerkingsproces dienen als *sensitizing concepts* (Boeijs, 2014, p.43). Dit zijn richtinggevende begrippen die als een soort bril dienen waarmee naar het veld wordt gekeken. In het begin kennen deze begrippen een ruime en algemene beschrijving, zoals persoonlijk contact. Tijdens de analyse wordt dit begrip ingevuld in het veld van een onderzoek en krijgt het een specifiekere betekenis, met andere woorden: wat houdt dit persoonlijk contact precies in. Deze begrippen dienen als rode lijn voor het onderzoek. Deze zijn geoperationaliseerd en schematisch weergegeven in *hoofdstuk 4.4*. Van deze theoretische concepten zijn in *hoofdstuk 2.3* vijf verschillende theoretische verwachtingen opgesteld die vervolgens worden getoetst met behulp van de interviews. Deze verwachtingen worden gezien als de theoretische lens die de onderzoeker richt op het veld van het onderzoek. Iedere verwachting omvat een factor uit het samenwerkingsproces en toetst of deze factor positief is gerelateerd aan de netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau.

4.3 Type onderzoek

In dit onderzoek zal een kwalitatief onderzoek worden gedaan via theorie gestuurd onderzoek. Hierbij wordt allereerst een verkenning gedaan naar de al bestaande theorieën over collaborative governance. ‘Deductief onderzoek’ vindt plaats als er van tevoren al kennis of een bestaande theorie over een bepaald onderwerp is (Van Thiel, 2015, p.37). Desalniettemin is er nog niet veel geschreven over het Collaborative Governance Model in relatie tot internationale samenwerkingen. Om die reden wordt in dit onderzoek een abductieve benadering gehanteerd. Dit is een manier van redeneren waarbij een *mogelijke verklaring* voor een (onverwacht) verschijnsel als de *juiste* wordt gekozen. De verklaring is dan een *voldoende voorwaarde*, maar er zijn ook andere verklaringen mogelijk, waardoor de gekozen verklaring niet noodzakelijk is. In dit onderzoek wordt gesteld dat het samenwerkingsproces de netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau kan verklaren, maar er zijn ook andere verklaringen mogelijk. Zo kunnen de financiële middelen bijvoorbeeld ook de netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau verklaren. De (mogelijk ontbrekende) gegevens bepalen of het een waarschijnlijker is dan het ander, maar dit onderzoek beperkt zich tot het samenwerkingsproces als verklarende factor. Bij een abductieve benadering wordt gebaseerd op een theoretisch begrip van de contexten en mensen die worden bestudeerd in hun taal, betekenissen en perspectieven op de casus. De cruciale stap bij abductie is dat men tot een sociaalwetenschappelijke weergave komt van de casussen vanuit de perspectieven van respondenten, nadat deze casussen zijn beschreven en begrepen (Bryman, 2015, p.394). Bij deze benadering wordt de al bestaande theorie getest aan de werkelijkheid en wordt het theoretische raamwerk, het Collaborative Governance Model, gebruikt als basis voor het onderzoek. De resultaten die zijn verkregen uit het empirisch onderzoek worden vervolgens getoetst

aan dit model voor netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau. Hierdoor is de theorie leidend in de zoektocht naar welke aspecten van het collaborative governance proces invloed hebben op de netwerkeffectiviteit van de samenwerking binnen de internationalisering van het hoger onderwijs.

4.4 Operationalisatie en data-analyse

Het model van Collaborative Governance van Ansell en Gash (2007, p.550) wordt als uitgangspunt genomen voor het onderzoek en voor de operationalisatie. Hierbij wordt het samenwerkingsproces bij beide casussen onderzocht aan de hand van interviews. De interviews worden in blokken ingedeeld op basis van het samenwerkingsproces, ofwel ‘collaborative process’ uit het model. Deze bestaan uit de volgende factoren: face-to-face dialoog (persoonlijk contact), het opbouwen van vertrouwen, betrokkenheid bij het proces, gedeeld begrip en tussentijdse resultaten. Het verband tussen deze vijf aspecten en netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau wordt getoetst en gecodeerd aan de hand van de interviewresultaten. In *tabel 4.2* is het operationalisatieschema weergegeven.

Tabel 4.2: Operationalisatieschema (gebaseerd op: Ansell & Gash, 2007, p.550)

Centraal begrip	Factor	Indicatoren
Samenwerkingsproces	1. Face-to-Face dialoog	1.1 Stakeholders hebben persoonlijk contact en ontmoeten elkaar middels bijeenkomsten, vergaderingen etc.
	2. Vertrouwen opbouwen	2.1 Er wordt gebouwd aan wederzijds vertrouwen 2.2 Stakeholders zijn positief over de status van vertrouwen
	3. Betrokkenheid bij het proces	3.1 Er is wederzijdse herkenning in afhankelijkheden binnen de samenwerking 3.2 Er is gedeeld eigenaarschap over de samenwerking 3.3 Er is openheid over wederzijdse voordelen via de samenwerking
	4. Gedeeld begrip	4.1 Er is een gedeelde probleemdefinitie 4.2 Er is een duidelijk gemeenschappelijk doel/missie 4.3 Er is identificatie van gedeelde waarden

	5. Tussentijdse resultaten	5.1 Er worden kleine winsten geboekt 5.2 Er zijn strategische plannen opgesteld
Netwerkeffectiviteit (afhankelijke factor)	6. Perceptie netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau	6.1 Het netwerk wordt als productief/effectief ervaren 6.2 Er zijn al doelen op gemeenschapsniveau behaald die een individuele organisatie niet had kunnen behalen 6.3 Er zijn al tussentijdse successen op gemeenschapsniveau behaald 6.4 Er is tevredenheid met de uitkomsten van de samenwerking onder interne stakeholders (interne legitimiteit) 6.5 Er is tevredenheid met de uitkomsten van de samenwerking onder externe stakeholders (externe legitimiteit)

Het analyseren van de data wordt gedaan aan de hand van een thematische analyse (Bryman, 2015, p.584). Voor het coderen van de semigestructureerde interviews wordt thematisch gecodeerd aan de hand van het Collaborative Governance Model met behulp van het programma *NVIVO12*. In de eerste fase wordt de data thematisch gecodeerd, waarbij de data wordt geordend in deze verschillende thema's (Boeijs, 2014, p.93). Dit wordt gedaan om te onderzoeken of de theoretische, verklarende factoren van het samenwerkingsproces ook als verklaring kunnen gelden voor hetgeen in deze casussen gebeurt. Hierbij wordt per uitspraak uit het interview gekeken onder welk thema dit antwoord valt. De operationalisatie geeft sturing aan het ontstaan van deze thema's. De codes vormen uiteindelijk een codeboom, die is weergegeven in *bijlage 2* en *bijlage 3*. Iedere samenwerking heeft een eigen codeboom, omdat op die manier de bevindingen van elkaar gescheiden blijven. Er wordt tweemaal door de transcripties heen gegaan om de uitspraken te ordenen in thema's. Het selectieve coderen is de tweede fase, hierbij worden de kernwoorden vanuit de operationalisatie verbonden aan de antwoorden van de geïnterviewde respondenten en de verschillende thema's. Aan de hand van deze antwoorden worden vervolgens verbanden gelegd, en overeenkomsten of juist verschillen gezocht, om hier volgens conclusies uit te trekken (Boeijs, 2014, p.136). De respondenten worden in het gehele onderzoek aangeduid met de letter R, gevolgd door het nummer van het interview.

4.5 Kwaliteitscriteria voor kwalitatief onderzoek

De kwaliteit van een onderzoek is verbonden met de termen 'betrouwbaarheid' en 'validiteit'. Het is noodzakelijk dat een onderzoek hieraan voldoet om te zorgen dat de uitkomsten van het onderzoek relevant zijn (Boeije, 2014). Hieronder staan belangrijke kwaliteitscriteria voor de objectiviteit van onderzoek beschreven.

4.5.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid houdt in dat bij herhaling van het onderzoek dezelfde resultaten worden gevonden als in het eerste onderzoek (Boeije, 2014, p.150). De betrouwbaarheid kan worden vergroot door standaardisatie van de methoden van dataverzameling. Als de interviewer met een gestructureerde vragenlijst werkt komen toevalsfouten minder vaak voor (Boeije, 2014). De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt bepaald door de consistentie en nauwkeurigheid waarmee variabelen worden gemeten (Van Thiel, 2015). De consistentie gaat in principe over de herhaalbaarheid van het onderzoek: bij herhaling van het onderzoek leiden dezelfde metingen tot dezelfde bevindingen. De nauwkeurigheid heeft met name betrekking op de meetinstrumenten die tijdens het onderzoek zijn gebruikt. Zo zijn alle interviews met de respondenten opgenomen met een voicerecorder en zijn tijdens de gesprekken verschillende aantekeningen gemaakt. Deze opnames zijn vervolgens getranscribeerd en gecodeerd. Dit verkleint de kans op fouten tijdens het vertalen van de interviews en op deze manier zijn de analyses en conclusies gebaseerd op de uitspraken van de respondenten en op zaken die werkelijk uitgesproken zijn. Alvorens het interview werd aangegeven dat de interviews geanonimiseerd werden, zodat de respondenten vrijuit konden spreken. Tot slot is het mogelijk dat het vervolgonderzoek niet dezelfde uitkomsten oplevert. Dit kan liggen aan verschillende factoren, zoals het feit dat mensen complex zijn en niet altijd op een wetmatige manier zullen antwoorden (Williams, 2016, p.87).

4.5.2 Validiteit

Wanneer de onderzoeker meet wat hij beoogt te meten, wordt dat opgevat als validiteit (Boeije, 2014, p.150). Validiteit heeft betrekking op de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten. Bij validiteit wordt er vaak een onderscheid gemaakt tussen interne en externe validiteit (Van Thiel, 2015, p.61). Interne validiteit betreft de geldigheid van onderzoek: is er gemeten wat er getracht werd te meten? Het gaat hier om of de operationalisaties een goede maatstaf zijn voor het theoretisch construct. Zoals in *hoofdstuk 4.4* wordt weergegeven, is er een operationalisatie opgesteld die is gebaseerd op eerdere wetenschappelijke werken, wat de validiteit waarborgt. In dit onderzoek is overwogen om de interne validiteit te waarborgen door triangulatie. Hierbij worden verschillende dataverzameling- of analysemethoden gecombineerd om zo de (interne) validiteit te verhogen (Van Thiel, 2015, p.111). Hiervoor is gezocht naar verschillende (start)documenten, (onderzoeks)rapporten,

kamervragen en evaluaties. Daarnaast zijn ook verschillende organisaties en stakeholders benaderd voor het opvragen van deze (interne) documenten. Zo scheen er bijvoorbeeld ooit een enquête vanuit Nuffic te zijn geweest over de samenwerking tussen NESO Indonesia en de universiteiten. Hier zijn meerdere respondenten en Nuffic zelf meermaals voor benaderd (via telefonisch- en mailcontact), maar helaas zonder resultaat. Echter bleek al snel dat er weinig tot geen relevante documenten bestaan over de samenwerkingen om een dergelijke analyse te doen, om die reden bestaat de enige relevante methode uit de semigestructureerde interviews.

De externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van het onderzoek: gelden de gevonden resultaten ook voor andere instituties, personen, plaatsen en tijden? Met generaliseerbaarheid wordt gekeken in hoeverre een bredere reikwijdte kan worden toegekend aan de resultaten van de onderzochte casussen zelf. Er wordt kwalitatief onderzoek gedaan naar twee specifieke casussen. Hierbij wordt een specifiek deel van de werkelijkheid bestudeerd en geanalyseerd, waar vervolgens uitspraken over worden gedaan (Boeijs, 2014, p.62). Met de resultaten kunnen geen uitspraken worden gedaan over alle samenwerkingen binnen het ministerie van OCW, maar de resultaten kunnen wel een indicatie geven voor succesfactoren of verbeterpunten voor vergelijkbare, huidige of toekomstige samenwerkingen, wanneer er duidelijk wordt gekeken naar welke (externe) factoren een rol hebben gespeeld voor deze casussen (Bryman, 2015, p.62).

Doordat er een *multiple-case study* is uitgevoerd, kunnen de resultaten daadwerkelijk iets zeggen over welke aspecten van het collaborative governance proces invloed hebben op de netwerkeffectiviteit van de samenwerkingen. De samenwerking van NESO Indonesia met de universiteiten heeft veel overeenkomsten met andere internationale samenwerking. Ten eerste is het representatief voor andere NESO-kantoren. Dit komt omdat de manier van governance, actoren, werkwijzen, functies en doelen vanuit de universiteiten grotendeels hetzelfde zijn. Daarentegen is wel gebleken dat NESO Indonesia ook verschilt met andere NESO-kantoren, aangezien ze bijvoorbeeld het grootste kantoor zijn met de meeste werknemers, waardoor hun capaciteiten hoger liggen dan andere NESO-kantoren. Verder kan de samenwerking ook worden vergeleken met andere internationale samenwerkingen vanuit Nederland met het buitenland. Een voorbeeld hiervan is, zoals eerder benoemd in *hoofdstuk 3.1, Netherlands Business Support Offices*.

Daarnaast kent de samenwerking tussen de VSNU en Neth-ER een hoge generaliseerbaarheid. De VSNU is namelijk een lid van Neth-ER, en kan daarom goed worden vergeleken met de andere leden van Neth-ER, zoals de VH. Over het algemeen zijn het vergelijkbare samenwerkingen, omdat Neth-ER hier dezelfde samenwerkingsstrategieën hanteert. Hetzelfde geldt voor de VSNU, die ook meerdere

internationale partners kent die kunnen worden vergeleken met Neth-ER, zoals de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (hierna: NWO), Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (hierna: KNAW) of Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek (hierna: TNO). Om deze redenen is de generaliseerbaarheid van de samenwerking tussen VSNU & Neth-ER hoog. Tot slot zijn de methoden en casussen uitvoerig toegelicht, waardoor andere onderzoekers kunnen beoordelen of de onderzoeksresultaten te generaliseren zijn (Bryman, 2015, p.384).

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek gepresenteerd. Dit hoofdstuk schetst de empirische bevindingen van de diepte-interviews aan de hand van de vijf empirische deelvragen die bestaan uit de factoren van het samenwerkingsproces uit het model van Ansell en Gash (2007) en de netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau. Allereerst wordt de netwerkeffectiviteit per casus besproken. Vervolgens worden van iedere factor de resultaten beschreven en ondersteund met relevante citaten die zijn verkregen uit de diepte-interviews. Daarnaast zijn aanvullende bevindingen opgenomen. Iedere factor begint met de bevindingen van de eerste casus NESO Indonesia en universiteiten en vervolgens de bevindingen van de tweede casus VSNU en Neth-ER en wordt afgesloten met een deelconclusie en beantwoording van de bijbehorende deelvraag. De hoofdvraag die middels de deelvragen uiteindelijk wordt beantwoord is: *'Welke aspecten van het collaborative governance proces hebben invloed op de netwerkeffectiviteit van de samenwerking binnen de internationalisering van het hoger onderwijs?'*.

5.1 Netwerkeffectiviteit

Netwerkeffectiviteit concentreert zich in dit onderzoek op de netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau, omdat de algehele netwerkeffectiviteit uiteindelijk wordt beoordeeld door de stakeholders op gemeenschapsniveau (Provan & Milward, 2001, p.423). Netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau betekent dat het netwerk externe ondersteuning en legitimiteit moet behalen door te voorzien in de behoeften van belangengroepen en cliënten, zoals de politiek, maatschappij, financiers en belangenbehartigers.

NESO Indonesia & universiteiten

De gemeenschap houdt de politieke, maatschappelijke en bestuurlijke omgeving in en kan worden onderverdeeld in interne legitimiteit en externe legitimiteit (Provan & Milward, 2001). De interne legitimiteit slaat op de interne stakeholders van de samenwerking. Over het algemeen zijn de stakeholders redelijk tevreden over de netwerkeffectiviteit, maar binnen de stakeholder universiteiten verschilt de mate hierin. Dit valt voor een groot deel te verklaren door verschillende belangen onderling en door het feit dat sommige universiteiten nog helemaal aan het begin van de samenwerking staan. Uit de literatuur van Ansell en Gash (2007) blijkt dat langere samenwerkingen kunnen zorgen voor meer vertrouwen en succesvollere samenwerkingen, wat dit verschil dus kan verklaren. De kijk naar de effectiviteit van het netwerk vanuit de universiteiten in de woorden van respondenten is als volgt:

“Niet alles gaat even effectief, maar dat kan bijna niet anders in zo’n complex netwerk. Het is natuurlijk een heel ingewikkeld en gelaagd krachten- en belangenveld waar we in zitten.” (R7, Policy Officer Maastricht University).

“Het gaat om wederzijds begrip, om kennis van elkaars perspectief, kennis van elkaars context en het vermogen om er iets aan te doen en elkaar hier de ruimte voor bieden. Dit begrip en deze kennis moet op alle niveaus gaan leven, dus niet alleen bij de mensen die verstand hebben van Indonesië, maar ook daarbuiten tot het ministerie aan toe. Het is niet heel moeilijk te ontwerpen, maar het resulteert eigenlijk altijd in een suboptimale werkelijkheid vanwege de politiek: korte termijn denken, korte termijn resultaat, korte termijn belangstelling, en de conjunctuur van betrokkenheid bij Indonesië. Daar hebben we allemaal mee te maken en dat belemmert soms de effectiviteit”. (R10, Policy Officer Rijksuniversiteit Groningen).

Universiteiten geven wel aan dat aan hun belangrijkste behoeften goed wordt voldaan, zoals informatievoorziening en praktische dienstverlening. Zo stelt een respondent:

“Ik ben tevreden met zoals het nu gaat, gewoon omdat we open met elkaar omgaan en informatie delen met elkaar. Het netwerk is geen parasitisme, maar symbiose”. (R11, Policy Officer Universiteit Leiden).

NESO Indonesia zelf is erg te spreken over het netwerk. Het is een ontzettend groot netwerk, waar ontzettend veel gebeurt. Zo stellen de respondenten van NESO:

“Vaak krijg ik de vraag of ik geen overzicht heb van alle banden tussen Nederland en Indonesië, maar er is zo verschrikkelijk veel dat er gebeurt, dat niemand dat overzicht heeft en dat kan ook niet.” (R2, Directeur NESO Indonesia).

“Vroeger probeerde iedereen dezelfde kennis zelf te vergaren en was het heel concurrerend, maar nu is er toch veel meer het inzicht dat wanneer we het samen doen, we veel meer kunnen winnen. Dan is één plus één drie.” (R1, Teamleider NESO).

De positieve houding van beide stakeholders valt te verklaren doordat er een lang termijnperspectief in zit: *‘the future is global’*. Door het historisch verleden en de lange samenwerking hebben beide stakeholders gebouwd aan een goede positie. Het besef leeft in beide landen dat ze moeten

samenwerken. Een van de belangrijkste speerpunten is dan ook het ‘*multilevel governance*’, waarbij het gaat over interactie en gezamenlijke coördinatie van relaties tussen overheidslagen, zonder dat er één dominant is (Pierre & Peters, 2020). Deze manier van besturen wordt als meest effectief gezien wanneer verschillende lagen (internationaal, nationaal, regionaal en lokaal) met elkaar spreken (*vertical venues*).

De externe legitimiteit wordt onder andere bepaald door het ministerie van OCW en BZ, de ambassade, de politiek (Nederland en Indonesië) en de (alumni) studenten. Over de behoefte van de ministeries en de ambassade geven de respondenten het volgende aan:

“Ik denk dat de samenwerking met NESO Indonesia zoals die nu bestaat eigenlijk heel succesvol is en heel erg goed is uitgebalanceerd. Met uitgebalanceerd bedoel ik, er bestaat een goede balans tussen het beleid wat overkoepelend gemaakt wordt, dus onder andere de IKT van het ministerie van OCW, en op wat voor manier deze internationale strategie vervolgens wordt vertaald naar Indonesië. Daar maak je dan eigenlijk een combinatie tussen wat is nou het meest succesvol voor Indonesië en wat voor Nederland.” (R4, Diplomaat Nederlandse ambassade Indonesia).

“Doordat we als NESO in de ambassade zitten, ziet de ambassade ons echt als een verlengstuk van hun werk als het gaat over onderwijs, dus dat is heel mooi. Ik heb ook het idee dat de studenten erg tevreden zijn over en ons heel dankbaar zijn voor de voorbereiding op de stap die ze gaan maken en de kennisinstellingen dankbaar zijn voor de kennis die ze daar hebben mogen opdoen.” (R3, Werknemer NESO Indonesia).

De interne stakeholders geven aan dat er rekening wordt gehouden met de behoeften van studenten en alumni, bijvoorbeeld door het organiseren van meeting voordat ze vertrekken en nadat ze weer terug zijn. Studenten zelf daarentegen geven aan dat hier nog ruimte voor verbetering ligt:

“My university up until now haven't really asked me something like ‘hey, you are from Indonesia, let's have a collaboration. Let's help us to share your experience through NESO’. Not, I wasn't being invited for that yet. They can do that better, because I think maybe Dutch universities can really have a community management as in like for students, cluster per country and then whenever they want to promote something with NESO Indonesia, they can ask an Indonesian community and ask students to help us promote and collaborate with NESO. I think that could be improved. I also think the overall network will be more effective and stronger as well if they do that. I think as a

student you could also benefit from that kind of arrangement, because we expand our network after we finish our study and we can make use of that network, for later, for career, and for another promotion. I think that would be great.” (R5, Alumnus).

Er bestaan dus verschillende perspectieven over de effectiviteit van het netwerk. Een verklaring voor de goede effectiviteit van het netwerk is te vinden in de geschiedenis en vanwege het koloniale verleden. Ansell en Gash (2007) geven namelijk aan dat de voorwaarden die aan het begin van een samenwerking aanwezig zijn erg bepalend zijn voor de samenwerking, zo geven de respondenten aan:

“Door de geschiedenis is er ook altijd een academische samenwerking geweest met Indonesië. Dat is al in de koloniale periode begonnen, maar dat heeft zich daarna ook doorgezet door allerlei ontwikkelingsprojecten en nu puur op basis van wetenschappelijke interesse.” (R11, Policy Officer Universiteit Leiden).

“Het is ook een bezwaarde relatie vanwege het koloniale verleden. Indonesië ziet het vooral als handig. Het komt goed uit dat er een land is in Europa wat een gateway is voor hun waar de kennis en begrip over en weer heel groot is.” (R10, Policy Officer Rijksuniversiteit Groningen).

Een verklaring voor een minder effectief netwerk kan liggen in de onbalans in macht en middelen (Ansell & Gash, 2007). De twee stakeholders binnen de samenwerking beschikken niet over dezelfde hoeveelheid en typen macht en middelen. Dit verschil wordt versterkt doordat de samenwerking plaatsvindt op internationaal niveau, waardoor deze aspecten sterk van elkaar zullen verschillen. Zo geeft een respondent het volgende aan:

“Als blanke kun je deuren open krijgen, dat is positieve discriminatie en ik ben erop tegen, maar het is wel een feit.” (R11, Policy Officer Universiteit Leiden).

Bovendien zijn er ook grote verschillen tussen Indonesië en Nederland in cultuur, capaciteiten, normen en waarden. Dit zie je bijvoorbeeld in het feit dat respondenten aangeven rekening te houden met de manier waarop ze communiceren naar beide landen toe. Zo blijken Nederlands erg direct in hun communicatie, maar blijken Indonesiërs een stuk minder direct en voorzichtiger in hun manier van communiceren. Daarnaast speelt ook de taal een belangrijke rol. NESO Indonesia heeft namelijk niet alleen Nederlandse werknemers, maar ook lokale werknemers die geen Nederlands kunnen spreken. Uit de resultaten is dan ook gebleken dat dit als barrière wordt gezien. Hier wordt in het model van

Ansell en Gash (2007, p.550) geen rekening mee gehouden en is wel degelijk van cruciaal belang. Doordat de literatuur zich voornamelijk heeft gefocust op samenwerking die binnen de landsgrenzen plaatsvinden, is over dit soort fenomenen in de literatuur nog weinig geschreven.

VSNU & Neth-ER

De netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau gaat ook over de sociale functie van organisaties. Enerzijds aan de leden en externe deelnemers van het netwerk, en anderzijds ook voor de samenleving waarin zij zich bevinden (Provan & Milward, 2001). Beide stakeholders zijn erg te spreken over de netwerkeffectiviteit. Ze hebben regelmatig contact met gehele netwerk, en creëren, behalen en evalueren hun interne, maar ook externe doelen, zo stelt een respondent:

“We zijn als VSNU met Neth-ER echt een spin in het web tussen heel veel andere organisaties en dat werkt goed.” (R13, Beleidsadviseur VSNU Internationaal).

Zo wordt over de interne legitimiteit gesteld dat iedereen gehoord wordt en gemaakte afspraken goed worden nagekomen. Over de externe legitimiteit wordt ook gesteld dat stakeholders, zoals universiteiten en andere leden, tevreden zijn over het netwerk. Van tevoren worden er doelen en plannen opgesteld die worden nagestreefd en geëvalueerd, zodat hier ook controle op is. Provan en Milward (2001) geven aan dat het moeilijk is om alle stakeholders achter dezelfde doelen van het netwerk te scharen, waardoor het lastig kan zijn om alle stakeholders die betrokken zijn in het netwerk tevreden te stellen. Echter proberen de VSNU & Neth-ER dit probleem te tackelen door zoveel en open mogelijk te communiceren en continu rekening te houden met de verschillende belangen die er spelen. Daarnaast wordt in dit onderzoek bij netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau gekeken naar het behalen van de doelstellingen rondom internationalisering in het hoger onderwijs (Provan & Milward, 2001). Het voordeel aan deze casus is dat het netwerk waarin zij zich bevinden heel duidelijk en afgebakend is, zeker ten opzichte van de casus tussen NESO Indonesia en de universiteiten. Doordat het netwerk, het speelveld en de leden duidelijk zijn, is het makkelijk de (gemeenschappelijke) doelen en belangen in kaart te brengen en zichtbaar te krijgen in hoeverre deze worden behaald en effect hebben op het netwerk. Om goed te kunnen besturen is het namelijk van belang dat de structuren binnen een netwerk duidelijk zijn (Pierre & Peters, 2020). Dit is een mogelijke verklaring waarom de netwerkeffectiviteit, zeker ten opzichte van de vorige casus, in deze casus zo hoog ligt.

5.2 Face-to-face dialoog

Volgens Ansell en Gash (2007) is face-to-face dialoog een belangrijke factor bij het aangaan van een samenwerking, maar louter face-to-face dialoog is niet voldoende.

NESO Indonesia & universiteiten

De stakeholders zijn tevreden over de face-to-face dialoog dat ze hebben en zijn het er unaniem over eens dat het contact op zeer relatieve basis plaatsvindt. Zo hebben ze bijvoorbeeld twee fora in de vorm van gezamenlijke werkgroepen. De ene werkgroep bestaat uit mensen vanuit NESO Indonesia en de universiteiten samen met verschillende betrokken stakeholders, bestaande uit mbo-scholen, hogescholen, VSNU, Nuffic, NWO, KNAW en het ministerie van OCW. Daarnaast is er een landelijke universitaire werkgroep, waarin zij vaak persoonlijk contact hebben over bijvoorbeeld het uitwisselen van kennis en informatie en het bespreken van nieuwe strategieën. Hier is ook de directeur van NESO Indonesia bij aanwezig en vindt zo ongeveer iedere zes à acht weken plaats.

“Die werkgroep is een hele goede manier van informatieverspreiding en we worden goed op de hoogte gehouden door de directeur van wat er speelt in Indonesië. Daar tegenover staat wel dat ik voor COVID ook met een behoorlijke frequentie echt in Indonesië kwam, vaak wel twee of drie keer per jaar.” (R7, Policy Officer Maastricht University).

De universiteiten lijken gemakkelijk en snel contact te kunnen leggen met het NESO-kantoor. Naast de werkgroepen heeft de directeur van NESO Indonesia ook nog individuele contacten met de universiteiten lopen, bijvoorbeeld over PhD-recruitment. Daarnaast heeft de staf van NESO ook regelmatig contact met de universiteiten, bijvoorbeeld als het gaat over scholarships of beurzen. De universiteiten hebben ook regelmatig contact met de alumni, die essentieel zijn voor het onderhouden van het contact en de samenwerking. Tot slot heeft ook de Nederlandse ambassade in Indonesië regelmatig contact, zo wordt gesteld:

“We hebben bijna dagelijks contact en het is van grote toegevoegde waarde dat de NESO in het ambassadegebouw zit, want dan kan je makkelijker samenwerken.” (R4, Diplomaat Nederlandse ambassade Indonesia).

Opvallend is dat contacten tegenwoordig ook veel meer *social media* zijn, zowel met interne als met externe stakeholders. Een voorbeeld van het online contact met de interne stakeholders is dat de universiteiten en de NESO vaak (informeel) contact hebben via bijvoorbeeld WhatsApp, dit is volgens de stakeholders erg makkelijk en efficiënt. Een voorbeeld van online persoonlijk contact met de externe stakeholders is dat studenten veel meer gepersonaliseerd benaderd kunnen worden voor het werven van studenten. Dat werkt ook veel beter dan bijvoorbeeld studentenwerving op een beurs. Toch geven de respondenten aan dat het fysiek contact nog steeds het belangrijkste is en dat het goed is om bij elkaar langs te gaan en dat de coronacrisis dat momenteel erg belemmert, zo stelt een respondent:

“Het contact wordt veel en veel moeilijker nu het niet meer fysiek kan. Dat is een beeld wat iedereen zal bevestigen in internationale samenwerking. Dingen die al goed liepen, blijven goed lopen. Nieuwe dingen lopen snel vast, dus wat dat betreft is het geduld. En in een land als Indonesië wat extra geduld ten opzichte van meer ontwikkelde landen.”
(R10, Policy Officer Rijksuniversiteit Groningen).

Daarnaast is het fysieke contact ook belangrijk voor het algemeen vertrouwen, zo stelt dezelfde respondent:

“Vertrouwen groeit met interactie. ‘Presence is everything’. Online is bonding erg lastig, voordat mensen elkaar weer gaan opzoeken voor dingen moeten ze elkaar eerst bijna letterlijk geroken hebben. Alleen zo creëer je bonding en dat genereert dan weer vertrouwen.” (R10, Policy Officer Rijksuniversiteit Groningen).

Toch maakt het feit dat de werkgroepen en vergaderingen nu allemaal online zijn het volgens veel respondenten ook een stuk makkelijker, toegankelijker en inclusiever.

VSNU & Neth-ER

Doordat de stakeholders binnen de samenwerking tussen VSNU en Neth-ER relatief kleine organisaties zijn, weten zij elkaar goed te vinden. Bovendien is, zoals eerder benoemd, de structuur van de samenwerking en het netwerk duidelijk. In geval van Neth-ER zijn er twee mensen verantwoordelijk voor en betrokken bij de samenwerking met de VSNU, namelijk de directeur en de accounthouder van de VSNU. Hetzelfde geldt voor de VSNU, hier zijn de domeinleider Internationaal en de beleidsadviseur binnen het domein Internationaal verantwoordelijk voor de samenwerking met Neth-ER. Op deze manier is het voor beide stakeholders erg overzichtelijk wie waar verantwoordelijk voor is. Doordat er in totaal dus slechts vier mensen nauw betrokken zijn met de samenwerking, zorgt dit ervoor dat de twee stakeholders makkelijk persoonlijk contact met elkaar kunnen maken. De respondenten geven aan dat ze regelmatig face-to-face dialoog met elkaar hebben, zoals blijkt uit de onderstaande citaten:

“Neth-ER spreek ik één of twee keer per week. We informeren elkaar veel, we krijgen regelmatig mailtjes vanuit de accounthouder en ze sturen een wekelijkse update waarin ze veel goede duiding geven over de nieuwsontwikkelingen of ontwikkelingen die voor ons persoonlijk interessant zijn.” (R12, Domeinleider VSNU Internationaal).

“De samenwerking met de VSNU is best wel intensief en ze hebben een vast contactpersoon, waar we op heel regelmatige basis contact mee hebben. Bovendien heb ik zo eens in de drie à vier weken een belafsprak met de VSNU, maar wat je daar tussendoor eigenlijk ziet is dat er op zijn minst elke week wel contact is over de mail over dingen die spelen. Daarnaast is er ook nog een werkgroep waarin er sprake is van gestructureerd contact die zo’n vier keer per jaar plaatsvindt en dan is er nog een algemene ledenvergadering. Het contact is dus gestructureerd rond vaste momenten, maar ook best veel ad hoc.” (R15, Accounthouder VSNU bij Neth-ER).

Iedere respondent benadrukt het regelmatige contact, maar het kan soms ook nog verwarrend zijn:

“Ik heb wekelijks via de mail en vergaderingen contact. Het is handig dat ze daar een accounthouder hebben, maar toch kan het soms ook verwarrend zijn. In principe kan je namelijk altijd terecht bij de accounthouder van de VSNU, maar vaak weet je al voor een bepaald dossier wie je moet hebben en heb je daar ook al contact mee. Dus dan vraag je je soms af of het wel per se via de accounthouder moet en of je niet direct kan schakelen. Maar over het algemeen is er altijd snelle reactie en is iedereen makkelijk bereikbaar.” (R13, Beleidsadviseur VSNU Internationaal).

Een belangrijk onderscheid dat ook hier kan worden gemaakt in persoonlijk contact, is het verschil tussen online en fysiek contact. Zeker nu in de tijd van de coronacrisis. Digitaal contact zorgt enerzijds mogelijk wel voor minder stereotypen statusverschillen, doordat men meer in de thuissituatie wordt gezien. Anderzijds kan dit wel de formaliteit van het gesprek verlagen, waardoor wederzijds respect in het geding komt (Ansell & Gash, 2007). Een aantal respondenten benadrukt het belang van fysiek contact:

“De kracht van je effectiviteit, maar ook de informatie die je binnenhaalt hangt uiteindelijk in hoge mate af van de persoonlijke ontmoeting. Het werkt redelijk via een scherm, maar juist de persoonlijke ontmoeting is zo belangrijk om vertrouwen op te bouwen en daarmee nog meer informatie met elkaar te delen.” (R14, Directeur Neth-ER).

Dit laatste wordt ook benadrukt door Lasker en Weiss (2003) die stellen dat persoonlijk contact de kern vormt van het opbouwen van vertrouwen. Ook geeft een respondent aan dat ze eigenlijk iemand namens de VSNU in Brussel zou willen hebben zitten, zodat je nog makkelijker en sneller de

samenwerking met Neth-ER aan kan gaan omdat je dan fysiek bij elkaar bent en dan nog beter weet wat er speelt in Brussel. De respondent wil dus de face-to-face dialoog in de hand spelen door de fysieke afstand tussen beide stakeholders te verkleinen, zodat de netwerkeffectiviteit wordt vergroot.

Deelconclusie

IV. In hoeverre beïnvloedt *face-to-face dialoog* de netwerkeffectiviteit van de samenwerking binnen internationalisering van het hoger onderwijs?

Over het algemeen zijn alle de respondenten tevreden over de face-to-face dialoog die ze met elkaar hebben. De dialoog wordt op regelmatige basis aangegaan en heeft een positief effect op de effectiviteit van het netwerk. In beide casussen is het duidelijk hoe de stakeholders elkaar kunnen bereiken en er is een laagdrempelige mogelijkheid voor contact, wat van groot belang is voor de netwerkeffectiviteit. Zo brengt de werkgroep van de NESO en universiteiten namelijk alle stakeholders bij elkaar, wat een positief effect heeft op de effectiviteit van het netwerk. Wel merk je verschil in de frequentie van het contact. Zo vinden de vergaderingen tussen VSNU en Neth-ER vaker plaats dan die van de NESO en universiteiten. Op dit punt ligt dus meer ruimte voor ontwikkeling voor de laatste casus. Daarnaast blijkt uit beide casussen dat de face-to-face dialoog het vertrouwen binnen de samenwerking op internationaal niveau vergroot, wat Ansell en Gash (2007) ook stellen in hun artikel. Tot slot heeft de coronacrisis een negatief effect op de netwerkeffectiviteit, omdat dit de face-to-face dialoog belemmert.

5.3 Opbouwen van vertrouwen

NESO Indonesia & universiteiten

Vrijwel alle respondenten zijn in eerste instantie te spreken over het vertrouwen in elkaar en vinden het ook van essentieel belang voor een goede samenwerking en netwerk. Zo zit er weinig ruis en wantrouwen in.

“Everything starts with trust, en zeker in Indonesië.” (R10, Policy Officer Rijksuniversiteit Groningen).

“Ik durf te zeggen dat we een hele goede verhouding hebben met elkaar, zo probeer ik altijd alle kaarten op tafel te leggen en wordt informatie vanuit alle kanten graag met elkaar gedeeld.” (R2, Directeur NESO Indonesia).

Wel benadrukken veel respondenten dat Indonesië soms wel een lastig land kan zijn, omdat ze erg gevoelig kunnen zijn. Dit heeft voor een groot deel ook met het koloniale verleden te maken, waardoor

ze voor Nederland net wat gevoeliger zijn dan voor andere landen. Dat maakt het vertrouwen extra belangrijk. Zo benadrukt een respondent dat ze het opbouwen van vertrouwen altijd al een van de belangrijkste speerpunten is geweest:

“Vroeger hadden de studenten hier de scholarships in Roepia’s, maar toen de monetaire crisis insloeg waren zij meteen straatarm. Toen heeft een van de hoogleraren het op zich genomen hier in Groningen om Shell en Gasunie et cetera te bellen met de boodschap dat het niet uitmaakt hoe ze het regelen, maar dat ze direct scholarships nodig hebben voor de Indonesische studenten. Daar zijn die mensen inderdaad op ingegaan. Dat heeft op Indonesië veel indruk gemaakt, op een positieve manier. Het is dus ontzettend belangrijk om aan het vertrouwen te werken. Trust goes first.” (R10, Policy Officer Rijksuniversiteit Groningen).

De meningen over de openheid en transparantie binnen de samenwerking zijn sterk verdeeld, zo zijn er een aantal respondenten erg positief:

“Ik heb nog nooit gemerkt dat het niet transparant en open was.” (R3, Werknemer NESO Indonesia).

“Er zit zoveel controle en ‘checks and balances’ op de samenwerking, dat het ook moeilijk is om niet transparant te zijn.” (R4, Diplomaat Nederlandse ambassade Indonesia).

Ook houden sommige respondenten het wat meer in het midden:

“Ik denk dat er weinig echt geheim is, die indruk krijg ik niet, maar dat wil nog niet zeggen dat wij alles weten wat er binnen NESO gebeurt. Iedere stakeholder heeft ook zo zijn eigen proces, en dat kun je niet allemaal volgen. Ik denk dus niet dat er bewust dingen geheim worden gehouden, maar het zal heus wel zo zijn dat er tactisch bepaalde dingen niet altijd naar buiten worden gebracht.” (R7, Policy Officer Erasmus MC Rotterdam).

En vinden andere respondenten het een stuk minder transparant, zoals respondent 10:

“Nee, de samenwerking is zeker niet erg transparant en open. Ik begrijp er geen bal van zo af en toe. Ik heb heel veel intuïtie ontwikkeld voor hoe dingen zitten, maar soms zit ik

er nog steeds 180 graden naast en dat wordt nu alleen maar erger nu we elkaar niet meer persoonlijk zien. Om bij Indonesiërs die betrokken zijn binnen de samenwerking het naadje van de kous te willen weten, moet je één op één achter in een auto in de file zitten. Indonesië is ook nog eens een groep samenleving, en group behavior en individual behavior is vreselijk verschillend. Dus nee, de transparantie is er vaak niet.” (R10, Policy Officer Rijksuniversiteit Groningen).

Het valt op dat de meningen over de openheid en transparantie verdeeld zijn. De respondenten vanuit het NESO-kantoor en de ambassade lijken de samenwerking transparant te vinden, maar de universiteiten zijn hier huiveriger over. Een verklaring hiervoor kan de internationale context zijn: de respondenten van de universiteiten geven aan dat ze de cultuur en de ‘gedragsregels’ van Indonesië niet altijd begrijpen, en dat ze daarom soms het idee hebben dat ze niet alles overzien wat er in de NESO gebeurt. Andersom kent NESO Indonesia zowel Nederlandse- als Indonesische werknemers, hierdoor hebben ze enerzijds meer kennis en ervaring van beide landen, en anderzijds mogelijk ook meer ingangen, wat het gevoel van transparantie kan beïnvloeden.

VSNU & Neth-ER

De respondenten geven aan dat er veel wordt geïnvesteerd in het opbouwen van vertrouwen met elkaar en dat er ook een goed algemeen vertrouwen in de samenwerking is. Een respondent stelt:

“De belangrijkste strategie voor het opbouwen van vertrouwen is ‘openheid en transparantie’. Je moet beschikbaar zijn op het moment dat het nodig is, maar ook eerlijk zijn op het moment dat iets niet mogelijk is en duidelijkheid geven in wat je kunt bieden. De openheid en transparantie is nodig om maat te kunnen voeren en om te weten wat zinvol en urgent is en wat niet, en om daarmee ook met elkaar een goede weg te vinden en het netwerk effectief te laten zijn. Het is dus een kwestie van continu verwachtingen met elkaar afstemmen en dat werkt twee kanten op.” (R15, Accounthouder VSNU bij Neth-ER).

Ook benadrukken meerdere respondenten dat beide stakeholders hun afspraken nakomen. Zij geven aan dat dit erg belangrijk was voor de opbouw van vertrouwen en dat dit ervoor zorgde dat de samenwerking prettiger verliep:

“Het netwerk is succesvol als de informatiedeling goed gaat, omdat je er iets uit haalt, maar ook om dat je wat kunt inbrengen en dat is nu zeker het geval.” (R14, Directeur Neth-ER).

Neth-ER geeft aan dat de VSNU veel investeert in de samenwerking met Neth-ER, qua mankracht, maar ook op financieel vlak. Uit de literatuur blijkt ook dat hoe hoger het vertrouwen, hoe hoger en eerder een investering plaatsvindt (Klijn, Edelenbos & Steijn, 2010). Het feit dat de VSNU veel investeert in de samenwerking, laat dus ook indirect zien dat ze een goed vertrouwen in de samenwerking hebben en dat is ook weer positief gerelateerd aan de effectiviteit van het gehele netwerk. Uit de interviews blijkt namelijk dat veel andere leden van Neth-ER deze investeringen en samenwerkingen als inspiratiebron zien en als voorbeeld nemen om zelf ook meer te kunnen investeren en participeren. Hoe meer investeringen van verschillende stakeholders, hoe lager de algehele transactiekosten liggen en hoe beter de netwerkeffectiviteit uiteindelijk zal zijn. Klijn, Edelenbos en Steijn (2010) stellen namelijk dat het vertrouwen in netwerken van belang is om stakeholders ertoe te zetten om risico's te nemen, waardoor stakeholders eerder bereid zijn om te investeren in samenwerkingsprocessen in netwerken. Hierdoor worden transactiekosten uiteindelijk lager.

Deelconclusie

V. In hoeverre beïnvloedt *het opbouwen van vertrouwen* de netwerkeffectiviteit van de samenwerking binnen internationalisering van het hoger onderwijs?

Uit beide casussen blijkt dat vertrouwen erg belangrijk is voor een effectief werkend netwerk. Zeker in internationale samenwerking met Indonesië waarbij historische en culturele aspecten een grote invloed hebben op de samenwerking. Hiervoor is het opbouwen van vertrouwen van essentieel belang. In de samenwerkingen is te zien dat er veel werd geïnvesteerd vanuit de verschillende stakeholders, wat zowel een blijk is van als ook bevorderlijk is voor vertrouwen. Daarnaast versterkt dit de netwerkeffectiviteit, doordat men elkaar inspireert en de transactiekosten verlagen. Daarnaast komen Neth-ER en de VSNU hun afspraken na en zijn ze transparant en open naar elkaar. Dit resulteert in een effectief werkend netwerk. Echter lijkt de mate van openheid en transparantie bij de eerste casus een stuk lager te liggen, wat van invloed is op de samenwerking. Het blijkt namelijk dat door de mindere mate van transparantie de stakeholders elkaar niet altijd even goed kunnen begrijpen. Dit kan ook weer liggen aan de internationale context, vanwege de culturele en historische verschillen. Dit neemt echter niet weg dat het wel van invloed is op de netwerkeffectiviteit, aangezien het gevoel van minder transparantie zorgt voor minder vertrouwen, en minder vertrouwen zorgt voor minder betrokkenheid en tevredenheid van stakeholders binnen het netwerk.

5.4 Betrokkenheid bij het proces

De mate van betrokkenheid van stakeholders bij het proces is een cruciale factor bij het verklaren van succesvolle of mislukkende samenwerkingen (Margerum, 2001; Ansell & Gash, 2007). Uit beide casussen blijkt dat de betrokkenheid bij het proces van de verschillende stakeholders vaak verschilt per onderwerp, maar dat de betrokkenheid en pro-activiteit over het algemeen erg hoog is. Belangrijk is om bij de betrokkenheid van het proces te kijken naar de motivatie waar de betrokkenheid vandaan komt. Zo stelt Margerum (2001) dat voorbeelden van motivaties kunnen liggen in het feit dat stakeholders willen deelnemen om ervoor te zorgen dat hun perspectief niet wordt verwaarloosd, om een wettelijke verplichting na te komen of om de legitimiteit van hun positie te waarborgen. Om die reden zullen deze motivaties worden geanalyseerd in beide casussen.

NESO Indonesia & universiteiten

Over het algemeen is de mate van betrokkenheid bij het proces vanuit beide stakeholders erg goed. Beide stakeholders hebben gezamenlijke doelen en motivaties om betrokken te zijn. Vooral vanuit NESO Indonesië zie je dat de betrokkenheid bij het proces vanuit iedereen erg hoog ligt en dat dit ook door de universiteiten zeer wordt gewaardeerd. Zo stelt een respondent:

“We weten wat er speelt, daardoor kunnen we richting gaan bepalen en dat kunnen we ook de komende jaren blijven doen. Dat komt doordat we iedereen aan boord hebben.”
(R4, Diplomaat Nederlandse ambassade Indonesia).

Bij de universiteiten zelf zijn er wel verschillen te zien in de mate van betrokkenheid binnen de stakeholder universiteiten. Zoals Margerum (2001) stelt is het belangrijk om te kijken waar deze betrokkenheid vandaan komt. Een mogelijke verklaring van de motivatie van universiteiten zijn de inhoudelijke relaties met het land. Dit ligt bijvoorbeeld aan het soort onderwijs of onderzoeksvelden, maar financiële redenen kunnen ook een rol spelen. Wanneer een universiteit bijvoorbeeld veel budget vrijmaakt voor internationale samenwerkingen, kunnen zij meer mankracht zetten op het bouwen van deze internationale relaties, waardoor de betrokkenheid hoger zal liggen. Het hangt ook sterk af van de capaciteiten en het vermogen per universiteit, zo stelt een respondent:

“De mate van betrokkenheid is ook naar vermogen van de universiteit, zoals financieel vermogen. Er zit heel veel energie in iedereen, omdat het gaat om jonge mensen en hun toekomst, en dat genereert automatisch veel betrokkenheid. Dus daar waar het vermogen gecreëerd wordt om er iets aan te doen, zie je onmiddellijk dat de betrokkenheid ook groeit.” (R10, Policy Officer Rijksuniversiteit Groningen).

VSNU & Neth-ER

Uit de interviews is gebleken dat allereerst een belangrijke motivator voor stakeholders is om hun standpunt te vertegenwoordigen in Brussel en er dus voor te zorgen dat hun perspectief niet wordt verwaarloosd. Echter komt een andere belangrijke motivator voor de stakeholders binnen het netwerk van Neth-ER en de VSNU voort uit financiële redenen. Zo vraagt Neth-ER namelijk lidmaatschapskosten en dit is een extra stimulans voor leden, waaronder de VSNU, om betrokken te blijven bij het proces.

De mate van betrokkenheid is niet alleen afhankelijk van de motivatie van stakeholders, maar blijkt ook af te hangen van enkele praktische factoren. Zo stelt respondent 14:

“De mate van invloed en betrokkenheid hangt ook samen met de hoeveelheid menskracht binnen de lidorganisatie. Als je wil dat je meer invloed hebt op wat er in het Brusselse gebeurt, maar ook dat het Brusselse meer uitstraalt binnen jouw eigen organisatie of je eigen achterban, dan kun je dat beïnvloeden door de hoeveelheid mensen die je daarop inzet en hoeveel geld je daarin investeert.” (R14, Directeur Neth-ER).

Betrokkenheid bij het proces heeft een positieve invloed op de netwerkeffectiviteit, zo wordt het volgende benadrukt:

“De betrokkenheid werkt beide kanten op: er komt veel uit Neth-ER, maar wij proberen Neth-ER ook steeds strategischer in te zetten. Vroeger werkte dat netwerk minder soepel en was Neth-ER vooral aan het zenden en leverde de VSNU input wanneer daar om werd gevraagd, maar tegenwoordig probeert de VSNU steeds meer de Europese oriëntatie te versterken en zichzelf ook te profileren in Brussel.” (R13, Beleidsadviseur VSNU Internationaal).

Ansell en Gash (2007) benadrukken dat een gedeelde verantwoordelijkheid goed werkt voor betrokkenheid bij het proces, waarbij wederzijdse afhankelijkheid tussen stakeholders de betrokkenheid bij de samenwerking kan vergroten. Uit de interviews met de respondenten blijkt duidelijk sprake te zijn van een wederzijdse afhankelijkheidsrelatie, waarbij VSNU oren en ogen nodig heeft in Brussel en van de andere kant Neth-ER de stem vanuit de VSNU nodig heeft. Echter kan machtsongelijkheid gedeelde verantwoordelijkheid belemmeren (Ansell & Gash, 2007). Dit is een interessant punt. Het feit dat het lidmaatschap van VSNU bij Neth-ER een prijskaartje heeft, roept namelijk de vraag op in hoeverre er sprake is van een eerlijke machtsverdeling. Desalniettemin geven

beide stakeholders aan een gedeelde verantwoordelijkheid en wederzijdse afhankelijkheid van elkaar te voelen, waardoor deze mogelijke ongelijkheid in macht de netwerkeffectiviteit dus waarschijnlijk niet belemmert.

Deelconclusie

VI. In hoeverre beïnvloedt *betrokkenheid bij het proces* de netwerkeffectiviteit van de samenwerking binnen internationalisering van het hoger onderwijs?

De netwerkeffectiviteit blijkt het grootste als beide stakeholders evenveel input leveren. Zo blijkt uit de casus tussen VSNU en Neth-ER dat de samenwerking minder effectief verliep toen Neth-ER meer input gaf uit eigen initiatief, terwijl de VSNU slechts iets deed wanneer hierom gevraagd werd. Het is dus belangrijk om dit in balans te hebben. Een goede betrokkenheid en bereidbaarheid zijn daarnaast van groot belang voor een goede netwerkeffectiviteit. Over het algemeen was de betrokkenheid en bereidheid hoog bij alle stakeholders. Zoals Margerum (2002) ook stelt in haar artikel was de mate hiervan enerzijds afhankelijk van de motivatoren, zoals deelnemen om ervoor te zorgen dat je perspectief wordt meegenomen of om de legitimiteit van je positie te waarborgen. Anderzijds was het afhankelijk van praktische factoren als mankracht, focus en financiële middelen. Om de effectiviteit van een netwerk te vergroten is het echter wel belangrijk om zoveel mogelijk stakeholders in gelijke mate betrokken te laten zijn bij het proces en de universiteiten zouden hier in de toekomst meer in kunnen investeren voor een effectiever netwerk. Tot slot is de mate van betrokkenheid ook afhankelijk van de duur van de samenwerking. De betrokkenheid van de stakeholders wordt namelijk vergroot wanneer een samenwerking geen eenmalige deal is, maar afhankelijk is van een voortdurende samenwerking (Ansell & Gash, 2007). In het geval van de VSNU en Neth-ER heeft de samenwerking nog een lange toekomst in het vooruitzicht, wat bevorderlijk is. Daarentegen hangt boven de samenwerking tussen de NESO en universiteiten een grijze wolk van de afbouw van de samenwerking. Dit kan een mogelijke verklaring zijn voor de mindere mate van betrokkenheid van sommige stakeholders, waardoor de netwerkeffectiviteit ook minder wordt. Tot slot is ook de mate van wederzijdse afhankelijkheid met een eerlijke machtsverdeling van groot belang (Ansell & Gash, 2007), wat bij beide casussen positief lijkt. Wederzijdse afhankelijkheid zorgt er namelijk voor dat een mogelijke principaal-agent relatie kan worden voorkomen, doordat betrokken stakeholders niet geïsoleerd van elkaar te werk kunnen gaan (Klijn & Koppenjan, 2015, p.13).

5.5 Gedeeld begrip

In het samenwerkingsproces is het belangrijk dat stakeholders een gedeeld begrip ontwikkelen van wat ze samen kunnen bereiken. Dit kan worden gezien als een gemeenschappelijk doel, missie of visie. Belangrijk is om binnen samenwerkingen te kijken en onderzoeken wat de gedeelde belangen zijn, maar

ook het onderzoeken van de individuele belangen en het samenbrengen hiervan is noodzakelijk (Emerson et al., 2011).

NESO Indonesia & universiteiten

Tussen NESO Indonesia en de universiteiten is een duidelijk gemeenschappelijk belang, zoals het strategisch goed positioneren van de Nederlandse kennissector en het behalen van de Sustainable Development Goals (hierna: SDGs), zo stellen respondenten:

“Beide landen, zowel Nederland als Indonesië, streven naar de realisatie van de SDGs. Daarbinnen kan je wel prioriteit stellen, maar de SDGs dienen wel echt als paraplu en dat is het gemeenschappelijke raamwerk.” (R2, Directeur NESO Indonesia).

“Het versterken van de positie van Nederlands onderwijs wereldwijd, en daarmee bedoel ik a. market access, dus zorgen dat je op de juiste plekken bent met de juiste mensen, om vervolgens uit te komen bij b. het versterken van de kennispositie van Nederlands onderwijs. Hier moet je ontegenzeggelijk uitwisseling voor hebben.” (R4, Diplomaat Nederlandse ambassade Indonesia).

“We willen allemaal ongeveer wel hetzelfde, en met dat gevoel zitten we bij elkaar, maar ik denk dat als je het echt gaat uitzoeken dat er dan nog behoorlijke verschillen zijn, maar goed, dat heb je altijd in samenwerkingen.” (R7, Policy Officer Maastricht University).

“Zowel de Nuffic NESO doelstelling als die van de Nederlandse kennissector is het toegankelijk maken van onderwijs voor iedereen.” (R3, Werknemer NESO Indonesia).

“Ik merk dat iedereen bereid is om informatie te delen.” (R9, Policy Officer Radboud Universiteit Nijmegen).

“Het gedeelde belang van ons als universiteiten is veel groter dan de verschillen die we onderling hebben.” (R7, Policy Officer Maastricht University).

Algemene doelstellingen komen bij beide stakeholders dus goed overeen, maar echt concrete doelen, missies of plannen lijken nog niet zo te zijn opgesteld. Zo stelt een respondent:

“Over doelen en missies hebben we het nog nooit op die manier over gehad.” (R9, Policy Officer Radboud Universiteit Nijmegen).

Een andere respondent stelt dat ze over het algemeen hetzelfde doel hebben, namelijk internationalisering van het hoger onderwijs, maar dat de perspectieven enigszins verschillen. Waarbij het doel voor de universiteiten ligt bij:

“...get more potential students and if their alumni have a good career after their studies, their name will be pumped up there as well.” (R5, Alumnus).

Terwijl het voornaamste doel voor NESO indonesia is om de samenwerking in de voorhoede van kennisproductie en onderwijs samenwerking te positioneren. Ook al is de autonomie van de stakeholders op zichzelf heilig, de grote lijn en het gedeelde begrip is hetzelfde voor de stakeholders, zo geeft respondent 10 het volgende aan:

“De grote doelen, dat is de lijn. De grote doelen, zeg ik altijd, zijn de dingen die we nooit zullen bereiken. De zeeman vaart niet op de poolster in de illusie er ooit aan te komen. Dat is waar de grote doelen voor zijn. Dat zijn de SDGs. Die geven richting aan wat wij doen voor de middellange en de korte termijn. Dat zorgt ervoor, en dat is heel belangrijk, dat je niet achter geld aan gaat lopen.” (R10, Policy Officer Rijksuniversiteit Groningen).

Kortom, in de samenwerking tussen NESO indonesia en de Nederlandse universiteiten is sprake van een gemeenschappelijk doel, zoals het toegankelijk maken voor onderwijs voor iedereen en het streven naar het behalen van de SDGs. Hierbij ligt ook de motivatie voor het bereiken van dit doel bij beide stakeholders dicht bij elkaar. Door een eenduidig doel zal er minder discussie bestaan over de besluitvorming, waardoor de netwerkeffectiviteit wordt vergroot (Ansell & Gash, 2007). Desalniettemin, blijkt dat universiteiten onderling wel kunnen verschillen. Wanneer binnen de gelederen van deze stakeholder onenigheid bestaat, kan dit vertraging veroorzaken in de besluitvorming, wat ten koste gaat van de netwerkeffectiviteit. Verder lijkt het concretiseren van deze doelen en plannen nog niet gebeurd te zijn. Voor een goede netwerkeffectiviteit is het volgens de twee auteurs van belang dat dit duidelijk wordt en dit is dan ook een belangrijk punt voor de toekomst van de samenwerking tussen de twee stakeholders. Het vastleggen van deze doelen zorgt ervoor dat deze op een later moment geëvalueerd kunnen worden, wat ten goede komt aan de effectiviteit van het netwerk (Huxham, 2003).

VSNU & Neth-ER

Zowel de respondenten van de VSNU als van Neth-ER geven aan dat het algemeen belang hetzelfde is, namelijk het goed vertegenwoordigen van de Nederlandse kennissector.

“Neth-ER heeft twee doelen. Het eerste doel is om relevante informatie te geven over de Europese beleidsontwikkelingen naar het Nederlandse kennisveld en het tweede doel is om de leden te helpen bij hun positionering en bij de beleidsbeïnvloeding als het gaat over Europese beleidsontwikkelingen en het goed vertegenwoordigen van de Nederlandse kennissector.” (R15, Accounthouder VSNU bij Neth-ER).

De twee stakeholders zijn erg van elkaar afhankelijk, want ze zijn beide bezig met wat er in Europa speelt, maar ze moeten ook van elkaar weten waarom iets belangrijk is. Met andere woorden, waarom is iets prioriteit voor Nederland of waarom juist voor Europa? Desalniettemin zijn de belangen voor het gehele netwerk wel anders. Zo geeft een respondent het volgende aan:

“Wanneer er extra geld moet komen en dat geld moet worden verdeeld, moeten er prioriteiten worden gesteld. Dan merk je dat de universiteiten hier anders in staan dan andere stakeholders. Zo zie je dat een MBO namelijk vaak andere belangen heeft en dat er soms kan worden afgevraagd of studenten uiteindelijk baat hebben bij bepaalde financiële beslissingen die worden gemaakt.” (R13, Beleidsadviseur VSNU Internationaal).

Uiteindelijk heeft het gedeeld begrip ook veel invloed op de netwerkeffectiviteit, omdat beide stakeholders benadrukken dat het belangrijk is dat het gehele netwerk niet het gevoel moet hebben dat Neth-ER bijvoorbeeld alleen maar de belangen van de universiteiten behartigen. Ze zitten er voor het gehele kennisveld en een gedeeld begrip en duidelijke doel en missie van de samenwerking is dus erg belangrijk voor de effectiviteit van het gehele netwerk.

“Het is altijd een kwestie van balans.” (R14, Directeur Neth-ER).

Over het algemeen wijzen de neuzen echter wel dezelfde richting op en gaan fricties meer om accentverschillen dan om iets anders en wordt er dan ook altijd op zoek gegaan naar gedeelde belangen zowel binnen de samenwerking als in het gehele netwerk.

Deelconclusie

VII. In hoeverre beïnvloedt gedeeld begrip de netwerkeffectiviteit van de samenwerking binnen internationalisering van het hoger onderwijs?

Uit de resultaten is gebleken dat het niet bevorderlijk is voor de netwerkeffectiviteit als een stakeholder voor eigengewin gaat of er andere doelen op na houdt, aangezien dit afleidt van het hoofddoel. Daarnaast kan verschil in doelen voor frictie zorgen, wat nieuwe conflicten in gang kan zetten en meer ruis in de samenwerking kan creëren. Voor de netwerkeffectiviteit is het van belang dat de doelen van verschillende stakeholders duidelijk en concreet zijn, zodat hier rekening mee gehouden kan worden in het maken van beslissingen. Dit vindt volgens de vier fasen rondom betekenisgeving van Emerson et al. (2011) voornamelijk plaats in de tweede fase, de definitiefasering. Hier ligt de focus op het formuleren van gezamenlijke doelen- en doelstellingen.

Het internationale aspect van beide samenwerkingen maakt dat er meer onafhankelijke doelen bestaan. Het is daarom belangrijk om een balans te vinden tussen de internationale (Europese of Indonesische) en Nederlandse belangen. Het vinden van een gemeenschappelijk doel is over het algemeen dan ook lastiger dan op nationaal niveau. In beide casussen lijkt het overkoepelende doel en de visie hetzelfde te zijn onder de stakeholders. Echter laten de twee casussen wel verschillen zien. Zo is gedeeld begrip in de casus van VSNU & Neth-ER in grote mate aanwezig, aangezien men allemaal gaat voor de vooruitgang in het gehele kennisveld. In de samenwerking tussen NESO Indonesia en de Nederlandse universiteiten blijkt het gedeeld begrip soms echter wat lager te liggen door verschillen tussen de universiteiten onderling. De samenwerking tussen de twee stakeholders blijkt dus niet de enige factor te zijn die de netwerkeffectiviteit kan beïnvloeden, ook verschillen binnen een stakeholder kan een versturende factor zijn.

5.6 Tussentijdse resultaten

Volgens Ansell en Gash (2007) zijn tussentijdse resultaten of 'kleine winsten' essentieel voor het behalen van een succesvolle samenwerking. Deze winsten hebben namelijk een positieve werking op de factoren vertrouwen opbouwen, betrokkenheid en gedeeld begrip (Vangen en Huxham, 2003).

NESO Indonesia & universiteiten

Binnen de samenwerking ontstaat veel onduidelijkheid over de kleinere doelen en missies, waardoor de tussentijdse uitkomsten niet goed meetbaar zijn, zo geeft een respondent aan:

“Het is niet zozeer dat we hele nadrukkelijke doelstellingen hebben, we kijken meer in hoeverre we iets wel of niet halen en dan spelen we daarop in.” (R7, Policy Officer Maastricht University).

De samenwerking ontbreekt daarmee ook aan tussentijdse metingen, strategische plannen en evaluaties die volgens Ansell en Gash (2007) belangrijk zijn. De respondenten benadrukken wel het belang van de tussentijdse resultaten en kleine winsten, zo stelt een respondent:

“Kleine doelen zijn ongelooflijk belangrijk. Een PhD project is een fantastische zandbak voor samenwerking, want het is een zeer goed omschreven activiteit met een heel duidelijk doel met voordelen voor iedereen. Kleine dingen die zorgen er ook voor dat mensen aan je terugdenken. Zo is iedere alumni bijvoorbeeld in feite een heel klein projectje die voor de lange termijn ongelooflijk belangrijk zijn. Het is goed om hierbij stil te staan.” (R10, Policy Officer Rijksuniversiteit Groningen).

Daarentegen worden er binnen de samenwerking wel veel kleine doelen gerealiseerd, zoals het organiseren van verschillende evenementen. Voorbeelden hiervan zijn het organiseren van verschillende webinars, seminars, studentenfairs en de WINNER week. Zo maken de volgende citaten duidelijk:

“We focussen zeker op tussentijdse resultaten, je moet ook ergens concreet dingen kunnen laten zien. Een voorbeeld hiervan is dat we op 10 maart een seminar hebben gedaan over ‘Climate Adaptation’, als follow up van de ‘Climate Adaptation Summit 2021’ waar alle wereldleiders bij elkaar kwamen die Nederland begin dit jaar heeft gehost. Hier is ook een challenge voor gemaakt om zo zichtbaarheid te creëren.” (R2, Directeur NESO Indonesia).

Deze kleinere doelen en challenge wordt door de volgende respondent verder toegelicht:

“Er wordt binnen de samenwerking naast de hoofddoelen ook veel ingezet op kleinere doelen en evenementen. Zo heeft NESO Indonesia dit jaar een challenge opgezet om zo meer de stem van jongeren te laten horen, waarbij twee keer vijfduizend euro te winnen viel. De challenge was opgezet voor alumni en gericht op ontwikkeling, innovatie en duurzaamheid. Er wordt dus op beleidsmatig niveau over heel belangrijke zaken gepraat

waar ook jongeren invloed op willen uitoefenen. En dit is een manier waarop we dat proberen te faciliteren.” (R3, Werknemer NESO Indonesia).

Uit dit citaat blijkt dat de stakeholder bewust bezig is met het betrekken van het gehele netwerk, dat onder andere bestaat uit de alumni en studenten, en heeft dus een positieve werking op de netwerkeffectiviteit, omdat de externe legitimiteit hiermee kan worden vergroot (Ansell & Gash, 2007). Tot slot worden er ook nog studentenfairs georganiseerd, zo laten de volgende citaten zien:

“Er worden ook studentenfairs georganiseerd in Indonesië. Dat zijn evenementen voor studenten in Indonesië die belangstelling hebben om in het buitenland te studeren en dienen als een soort link naar de Nederlandse instellingen.” (R7, Policy Officer Maastricht University).

“We organiseren ook de ‘WINNER’ week, de ‘Week of Indonesia Netherlands Education And Research’. Dat is een duidelijk platform waarbij je als het ware een soort vliegwiel creëert waarbij allerlei samenwerkingen gepresenteerd kunnen worden. Het NESO-kantoor speelt in de organisatie van het evenement een centrale rol, maar doen dat ook samen met andere organisaties en instellingen.” (R2, Directeur NESO Indonesia).

Vangen en Huxham (2003) stellen dat tussentijdse resultaten het vertrouwen en betrokkenheid kunnen stimuleren. Dit zie je duidelijk terugkomen in deze samenwerking, waarbij door respondenten wordt aangegeven dat het belangrijk is dat zaken als de WINNER week gebeuren, omdat dit meer betrokkenheid onder de stakeholders creëert, het netwerk vergroot en dit ervoor zorgt dat er tijdens de volgende activiteit nog meer deelnemers zullen zijn. Dit heeft uiteindelijk weer een positieve werking op de netwerkeffectiviteit.

VSNU & Neth-ER

Over de tussentijdse resultaten zijn de respondenten erg te spreken. Zo wordt ieder jaar een jaarplan opgesteld, met daarin de belangrijkste doelen inclusief subdoelen. Deze subdoelen kunnen worden gezien als tussentijdse resultaten en worden ook geëvalueerd.

“Ieder jaar worden deze doelen vastgesteld. Telkens met een van de leden als bestuurlijk trekker, om op die manier er zeker van te zijn dat daarin datgene wat zij belangrijk vinden aan de orde komt. Dit wordt van tevoren vastgesteld, maar kan in de loop van het jaar ook worden bijgeschaafd.” (R14, Directeur Neth-ER).

“Op dit jaarplan wordt ook ieder jaar gereflecteerd en gebruikt als mandaat voor het volgende jaar.” (R13, Beleidsadviseur VSNU Internationaal).

Dit laatste kan worden gezien als een vorm van Joint Fact-Finding, waarbij verschillende stakeholders tijdens een interactief proces kennis en informatie ontvangen, bediscussiëren, aanvullen en opnieuw bespreken (Saarikoski, 2000). Meerdere respondenten geven aan dat dit de betrokkenheid van de leden bevordert, zoals Vangen en Huxham (2003) ook stellen in hun onderzoek.

Deelconclusie

VIII. In hoeverre beïnvloedt *tussentijdse resultaten* de netwerkeffectiviteit van de samenwerking binnen internationalisering van het hoger onderwijs?

Op internationaal niveau is ook het van belang dat tussentijdse resultaten worden gedeeld. Het is van grote waarde om niet alleen stil te staan bij het einddoel, maar om ook juist de kleinere doelen en winsten vast te stellen, te behalen, meten en evalueren (Ansell & Gash, 2007). Hierin is een duidelijk verschil bij beide stakeholders te vinden. In de samenwerking tussen NESO Indonesia en de universiteiten zie je enerzijds dat men zich wel heel duidelijk richt op het creëren en uitvoeren van kleinere doelstellingen, zoals het organiseren van evenementen voor alumni. Dit heeft een positief effect op de netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau. Tegelijkertijd bestaat er wel onduidelijkheid onder de respondenten over wat deze tussentijdse resultaten precies inhouden en zijn hier geen concrete plannen van opgesteld. Binnen de samenwerking tussen de VSNU en Neth-ER geven respondenten juist aan dat zij dit wel doen en dat dit hun betrokkenheid vergroot. Het houdt hun gemeenschappelijke doel helder. Gesteld kan worden dat tussentijdse resultaten erg belangrijk zijn en specifiek voor internationale samenwerkingen. Dit komt doordat, zoals eerder benoemd, het behoud van een gemeenschappelijk doel in internationale context soms als lastiger wordt ervaren. Tussentijdse resultaten of kleine winsten kunnen daarin juist van toegevoegde waarde zijn, omdat Ansell en Gash (2007) suggereren dat een succesvolle samenwerking waarschijnlijker is wanneer deze kleine winsten en tussentijdse resultaten relatief concreet zijn en behaald worden.

6. Conclusie en discussie

In het resultatenhoofdstuk zijn de bevindingen over het effect van de verschillende factoren van het samenwerkingsproces op de netwerkeffectiviteit op een rij gezet. In dit hoofdstuk zal aan de hand van de gevonden resultaten een antwoord geformuleerd worden op de hoofdvraag van dit onderzoek: *‘Welke aspecten van het collaborative governance proces hebben invloed op de netwerkeffectiviteit van de samenwerking binnen de internationalisering van het hoger onderwijs?’*. Daarna worden de wetenschappelijke en maatschappelijke implicaties van dit onderzoek besproken. Tot slot zal een advies voor de praktijk uiteen worden gezet.

6.1 Innig verbonden of als los zand aan elkaar?

Uit de resultaten is naar voren gekomen in welke mate de verschillende factoren bij beide casussen aanwezig zijn. Om een antwoord te geven op de hoofdvraag is in *tabel 5.1* een overzicht van de aanwezige factoren weergegeven die zijn gebaseerd op de resultaten. De categorieën zijn ingedeeld in mate van aanwezigheid: een hoge mate van aanwezigheid wordt aangegeven met (+) en in mindere mate wordt aangegeven met (-). Wanneer er door de respondenten enkel positieve punten werden genoemd wordt er (+++) toegeschreven, wanneer er slechts één of twee respondenten verwijzen naar een mindere mate van aanwezigheid wordt het (++) , als er drie of vier respondenten mindere punten hebben aangegeven wordt het (+), en als er als er meer respondenten verwijzen naar een mindere mate van aanwezigheid dan is het aangegeven met (-). In dit hoofdstuk worden allereerst conclusies getrokken over de netwerkeffectiviteit, die vervolgens worden gekoppeld aan het samenwerkingsproces om zo de theoretische verwachtingen te toetsen.

Tabel 3.1: Overzicht aanwezige factoren

Factoren	Indicatoren	Mate van aanwezigheid NESO Indonesia & Universiteiten	Mate van aanwezigheid VSNU & Neth-ER
Face-to-Face dialoog	<ul style="list-style-type: none"> Stakeholders hebben persoonlijk contact en ontmoeten elkaar middels bijeenkomsten, vergaderingen etc. 	++	+++
Vertrouwen opbouwen	<ul style="list-style-type: none"> Er wordt gebouwd aan wederzijds vertrouwen Stakeholders zijn positief over de status van vertrouwen 	+	+++
Betrokkenheid bij het proces	<ul style="list-style-type: none"> Er is wederzijdse herkenning in 	++	+++

	<p>afhankelijkheden binnen de samenwerking</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is gedeeld eigenaarschap over de samenwerking • Er is openheid over wederzijdse voordelen via de samenwerking 		
Gedeeld begrip	<ul style="list-style-type: none"> • Er is een gedeelde probleemdefinitie • Er is een duidelijk gemeenschappelijk doel/missie • Er is identificatie van gedeelde waarden 	-	++
Tussentijdse resultaten	<ul style="list-style-type: none"> • Er worden kleine winsten geboekt • Er zijn strategische plannen opgesteld 	+	+++
Perceptie netwerkeffectiviteit op gemeenschapsniveau (afhankelijke factor)	<ul style="list-style-type: none"> • Het netwerk wordt als productief/effactief ervaren • Er zijn al doelen op gemeenschapsniveau behaald die een individuele organisatie niet had kunnen behalen • Er zijn al tussentijdse successen op gemeenschapsniveau behaald • Er is tevredenheid onder interne stakeholders (interne legitimiteit) • Er is tevredenheid onder externe stakeholders (externe legitimiteit) 	++	+++

6.1.1 Netwerkeffectiviteit

Dit onderzoek concentreert zich op de netwerkeffectiviteit op het gemeenschapsniveau. Vanuit het theoretisch kader wordt netwerkeffectiviteit gedefinieerd als het bereiken van positieve uitkomsten voor het netwerk die normaliter niet bereikt worden door een individuele organisatie of deelnemer van het netwerk (Provan & Kenis, 2008). Daarnaast wordt een netwerk als effectief gezien indien de verwachte uitkomsten ook daadwerkelijk behaald worden (Provan & Kenis, 2007). Uit de resultaten is, zoals verwacht, een duidelijk verschil te zien in de netwerkeffectiviteit van de twee casussen. Zo wordt het netwerk van de casus NESO Indonesia en de universiteiten ervaren als minder effectief dan die van de VSNU & Neth-ER. In dit onderzoek is gekeken welke procesfactoren van het model van Ansell en Gash (2007, p.550) verklarend kunnen zijn voor dit verschil. Andere verklaringen zijn mogelijk te vinden in de startfactoren en intermediërende factoren.

Naast deze factoren is gebleken dat er nog andere factoren een cruciale rol spelen bij het bepalen van de netwerkeffectiviteit, die onder geen van de factoren van Ansell en Gash vallen. De literatuur rondom collaborative governance heeft zich tot nu toe voornamelijk gericht op nationale, regionale en lokale collaborative governance. Wanneer we dit model toepassen in internationale context zien we dat er wezenlijke verschillen bestaan die binnen de nationale landsgrenzen een veel kleinere rol spelen. Voorbeelden hiervan zijn verschillen in cultuur, taal, capaciteiten, gewoonten, normen en waarden. Dit soort verschillen passen onvoldoende onder de startvoorwaarde 'onbalans in macht en middelen' uit het Collaborative Governance Model van de twee auteurs. Ten eerste omdat het verder gaat dan een beperkt niveau van kennis of deskundigheid. Een taalbarrière of verschillen in cultuur, normen en waarden kunnen namelijk een stuk moeilijker worden aangeleerd of aangepast dan dat Ansell en Gash aangeven in de toelichting van hun model, zoals deskundige kennis over een bepaald onderwerp. Ten tweede omdat bijvoorbeeld de financiële middelen van een land ook verder gaan dan onbalans in energie, tijd en vrijheid die Ansell en Gash benoemen. In internationale context spreken we namelijk vaak over eeuwenoude verschillen in (financiële) capaciteiten, waarbij historische, politieke en geografische aspecten een grote rol spelen die verder gaan dan de onbalans omschreven door Ansell en Gash (2007).

Deze factoren kunnen tegelijkertijd ook verklaren waarom de netwerkeffectiviteit bij de VSNU en Neth-ER zo hoog ligt, aangezien deze factoren bij de stakeholders weinig van elkaar verschillen. Bovendien is er een hoge mate van interne en externe legitimiteit. Dit komt onder andere doordat de structuren, belangen, doelen en plannen van het netwerk en de samenwerking duidelijk zijn voor alle stakeholders. Bij deze twee aspecten ligt bij de samenwerking tussen NESO Indonesia en de universiteiten nog veel ruimte om de netwerkeffectiviteit te verbeteren.

6.1.2 Samenwerkingsproces

In *hoofdstuk 2.3* zijn theoretische verwachtingen opgesteld over de relatie tussen het samenwerkingsproces en de netwerkeffectiviteit om zo een antwoord te kunnen formuleren op de hoofdvraag. In dit hoofdstuk worden deze verwachtingen getoetst en toegelicht.

De eerste factor is de face-to-face dialoog. In beide samenwerkingen lijkt dit goed te zijn verlopen en lijkt het veel invloed te hebben op de netwerkeffectiviteit. Dit komt omdat het persoonlijk contact het vertrouwen binnen de samenwerking vergroot. Er blijkt echter wel een verschil te zitten in digitaal of fysiek contact. Zo blijkt digitaal contact in de praktijk niet voor hetzelfde niveau aan vertrouwen te zorgen, waardoor het netwerk zonder fysiek contact minder effectief wordt. De internationale context van de samenwerkingen maakt het hebben van fysiek contact lastiger en dit is door de coronacrisis alleen maar versterkt. De bestaande literatuur heeft hier nog weinig rekening mee gehouden, maar behoeft juist nu extra aandacht.

Voor de tweede factor, het opbouwen van vertrouwen, was in de samenwerkingen voornamelijk de openheid, transparantie en het nakomen van gemaakte afspraken van belang. Je zag hier een duidelijk verschil in beide casussen. Uit de resultaten is gebleken dat deze aspecten van invloed zijn op de betrokkenheid en de mate van investeringen door de stakeholders in het netwerk. Dit is zowel een blijk van als bevorderlijk voor het vertrouwen. Hierdoor wordt de netwerkeffectiviteit versterkt, omdat er meer positieve uitkomsten kunnen worden bereikt die door een individuele stakeholder normaliter niet bereikt kunnen worden.

De derde factor is de betrokkenheid bij het proces. Uit de literatuur is gebleken dat de netwerkeffectiviteit het grootst is wanneer de mate van deze betrokkenheid van verschillende stakeholders in balans is. De mate van betrokkenheid van het proces is onder andere afhankelijk van de motivatoren en praktische factoren als mankracht, focus en financiële middelen. Daarnaast is gebleken dat wederzijdse afhankelijkheid met een eerlijke machtsverdeling ook een positieve invloed heeft op de netwerkeffectiviteit, wat bij beide casussen het geval is. De mate van betrokkenheid valt echter ook te verklaren aan de hand van andere factoren, zoals de duur van de samenwerking. Hierdoor is de relatie met netwerkeffectiviteit minder sterk te verklaren dan de andere factoren.

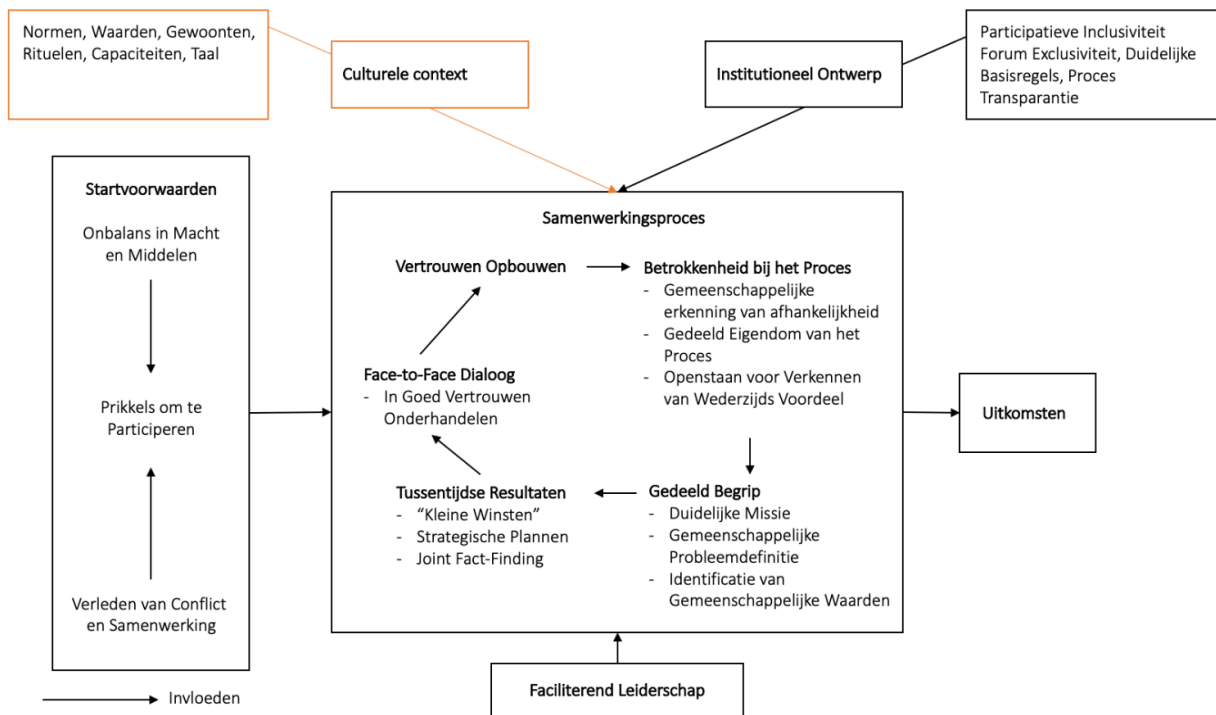
De vierde factor wordt gekenmerkt als gedeeld begrip. In beide casussen lijkt het overkoepelende doel en de visie hetzelfde te zijn onder de stakeholders. Echter lijkt de netwerkeffectiviteit binnen de samenwerking van NESO Indonesia en de universiteiten lager te liggen door onderlinge verschillen binnen de universiteiten. Daarnaast blijkt uit beide casussen dat het vinden van gemeenschappelijke

doelen op internationaal niveau een grote uitdaging kan zijn, omdat ze hierdoor te maken hebben met andere aspecten die binnen de landsgrenzen een kleinere rol spelen.

Tot slot bestaat de vijfde factor uit de tussentijdse resultaten. Uit de resultaten is gebleken dat tussentijdse resultaten als zeer belangrijk worden ervaren onder de stakeholders voor de netwerkeffectiviteit. Juist in internationale context is dit van belang, omdat de belangen en doelen daar vaak nog meer uiteenlopen dan op nationaal niveau. Hierdoor is het heel belangrijk om je naast het einddoel ook te richten op kleinere winsten, omdat dit positieve gevolgen heeft voor de netwerkeffectiviteit. Wanneer er meer focus wordt gelegd op tussentijdse resultaten, zullen meer stakeholders zich betrokken en verantwoordelijk voelen, waardoor de participatie en impact meer wordt. Beide stakeholders richten zich op het creëren en behalen van deze tussentijdse resultaten, maar binnen de samenwerking tussen VSNU en Neth-ER zijn deze doelen een stuk concreter en concretisering van tussentijdse resultaten is volgens de literatuur cruciaal.

6.1.3 Aangepast conceptueel model

Uit het onderzoek kan worden geconcludeerd dat wanneer er wordt gekeken naar collaborative governance processen op internationaal niveau niet alleen de factoren uit het model van Ansell en Gash (2007, p.550) een rol spelen. De internationale facetten van de samenwerking zijn namelijk naast de bestaande factoren ook van grote invloed op de netwerkeffectiviteit. Op basis van de bevindingen uit dit onderzoek is daarom een aangepast conceptueel model ontwikkeld, met daarin de factor 'culturele context' opgenomen. Met de culturele context worden de aspecten normen, waarden, gewoonten, rituelen, capaciteiten en taal bedoeld. Het nieuwe aangepaste conceptuele model is weergegeven in *figuur 6.1*.



Figuur 6.1: Aangepast conceptueel model (geïnspireerd op: Ansell & Gash, 2007, p.550.)

6.2 Academische implicaties

In dit hoofdstuk is er eerst aandacht voor de wetenschappelijke waarde van dit onderzoek. Vervolgens worden de methodologische beperkingen toegelicht. Tot slot worden er enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan.

6.2.1 Wetenschappelijke waarde

In manieren van besturen worden samenwerkingen en netwerken steeds belangrijker. Echter is volgens Raab et al. (2013) en Provan en Milward (2001) meer onderzoek in het publieke domein nodig naar netwerkactiviteiten en structuren op het niveau van het netwerk. Door de toenemende populariteit rondom 'collaborative governance' binnen de bestuurskundige literatuur is er een groeiende vraag naar de toepassing van het gelijknamige model van Ansell en Gash (2007) op verschillende casussen. In een wereld waarin globalisering een steeds grotere rol speelt, is het opvallend dat in de database van Douglas et al. (2020) slechts 3 van de 44 casussen gericht zijn op collaborative governance op internationaal niveau. Daarnaast beperken huidige studies zich vaak tot de besluitvorming rondom collaborative governance en minder op het proces dat daarna plaatsvindt. Doordat empirisch onderzoek naar de toepassing van dit model op internationaal niveau ontbreekt, is dit onderzoek voortgebouwd op de algemene kennis rondom collaborative governance en geplaatst in internationaal perspectief. Daarnaast is onderzocht of de procesfactoren van collaborative governance invloed hebben op de effectiviteit van een netwerk. Dit onderzoek toont namelijk aan dat wanneer een netwerk of samenwerking zich in internationale context bevindt er andere factoren een rol kunnen spelen op de netwerkeffectiviteit.

6.2.2 Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Zoals elk onderzoek moeten er keuzes worden gemaakt die gevolgen hebben voor het onderzoek. Zo zijn er binnen dit onderzoek ook keuzes gemaakt met de daarbij behorende implicaties die in dit hoofdstuk worden weergegeven.

Externe validiteit

De belangrijkste methodologische beperking van dit onderzoek heeft betrekking op de externe validiteit van het onderzoek. Dit gaat over de generaliseerbaarheid van de resultaten buiten de onderzoekscontext (Van Thiel, 2015). De resultaten van dit onderzoek zouden generaliseerbaar moeten zijn voor veel vergelijkbare internationale samenwerkingen in het hoger onderwijs, zoals samenwerkingen vanuit de universiteiten met andere NESO-kantoren. Dat is door de casusselectie echter lastiger, omdat de casussen niet geheel representatief zijn voor vergelijkbare casussen. Daarnaast zitten er ook beperkingen in het vergelijken van de twee casussen.

De casus NESO Indonesia en universiteiten kent twee belangrijke beperkingen. Ten eerste omdat NESO Indonesia ten opzichte van andere NESO-kantoren een relatief goede samenwerking lijkt te hebben met universiteiten terwijl dit van tevoren niet de verwachting was. Dit kan liggen aan het feit dat ze het grootste kantoor zijn met de meeste werknemers, waardoor de capaciteiten om samen te werken hoger liggen. Achteraf gezien was het vrij aannemelijk dat de onderzoeker via de verkennende gesprekken is uitgekomen op NESO Indonesia, aangezien het een logische keuze is van de respondenten die hiervoor zijn gesproken om de onderzoeker te verbinden met een toegankelijk kantoor. In vervolgonderzoek zou meer aandacht kunnen worden besteed aan minder toegankelijke kantoren, omdat er zo kan worden gekeken of er andere bevindingen uit komen, waardoor er een betere maximale variatie kon worden toegebracht. Ten tweede zijn er elf interviews afgenomen in deze casus, waarbij het niveau van verzadiging in beide stakeholders is bereikt. Desalniettemin is er in dit onderzoek voor gekozen om de hogescholen niet mee te nemen. Vervolgonderzoek zou hier zich wel op kunnen richten, omdat het op die manier een completer beeld van het netwerk geeft.

Bij de casus VSNU en Neth-ER was het oorspronkelijke idee om het te vergelijken met de VSNU en NESO Indonesia. Echter bleek gedurende het onderzoek, zoals beschreven in *hoofdstuk 4.2*, dat dit niet mogelijk was, waardoor aan de hand van *convenience sampling* uiteindelijk is besloten om deze twee casussen te onderzoeken. Hoewel deze keuze bewust is gemaakt, zou voor een betere vergelijking vervolgonderzoek zich kunnen richten op twee casussen waarbij één van de twee stakeholders in beide casussen wordt onderzocht.

Desalniettemin heeft deze casus zeer veel relevante en waardevolle bevindingen opgeleverd. Geen samenwerking is perfect, dus ondanks de andere verwachting kunnen de twee casussen toch op een interessante wijze vergeleken worden. De netwerkeffectiviteit en procesfactoren van de samenwerking tussen VSNU & Neth-ER zijn bovendien nog steeds in sterkere mate aanwezig dan die bij NESO Indonesia en de universiteiten.

Interne validiteit

Een andere methodologische beperking heeft betrekking op de interne validiteit van dit onderzoek. Om deze te waarborgen is overwogen om gebruik te maken van triangulatie. Doordat er geen documenten voorhanden waren was dit echter geen optie. Bij vervolgonderzoek kan worden gezocht naar casussen die wel over dergelijke documenten beschikken, zodat de interne validiteit meer kan worden gewaarborgd.

Daarnaast geeft het model van Ansell en Gash (2007) slechts een indicatie aan de hand van de beschreven factoren. De vraag kan worden gesteld of de theorie die binnen dit onderzoek centraal staat een goede weerspiegeling geeft van de samenwerkingen en of hier alle mogelijke (succes)factoren in zijn verwerkt. Dit onderzoek heeft zich beperkt tot de procesfactoren uit het model. Vervolgonderzoek kan daarom ook worden gedaan naar de start- en intermediërende factoren. Het is daarnaast onontkoombaar dat er bepaalde factoren een rol hebben gespeeld die niet zijn meegenomen in het model en om die reden is het belangrijk om bij vervolgonderzoek, zeker in internationale context, dit als aandachtspunt te beschouwen. Hier is in *figuur 6.1* al een eerste voorzet voor gegeven.

Een laatste mogelijke beperking van het onderzoek is dat de onderzoeker het onderzoek vanuit het Ministerie van OCW heeft uitgevoerd. Tijdens het onderzoek speelden er veel verschillende belangen een rol, die soms haaks op de belangen van OCW stonden. Uit de bevindingen is echter wel gebleken dat respondenten over het algemeen zeer open over hun meningen en ervaringen spraken, maar bij vervolgonderzoek kan de onafhankelijkheid van de onderzoeker als aandachtspunt worden meegenomen. Uit de interviews blijkt namelijk dat het Ministerie van OCW als 'machtige' stakeholder binnen het netwerk wordt gezien, die tegelijkertijd '*in the lead*' is, wat van invloed kan zijn geweest op de uitkomsten.

6.3 Maatschappelijke implicaties

Dit onderzoek sluit af door de maatschappelijke waarde van dit onderzoek te bespreken en enkele aanbevelingen te doen voor de praktijk.

6.3.1 Maatschappelijke waarde

Het aanbieden van onderwijs met een geïnternationaliseerd karakter studenten helpt bij het opdoen van de benodigde professionele vaardigheden en competenties. Ten eerste omdat ze een internationale oriëntatie op vak en wetenschap krijgen, ten tweede omdat ze interculturele competenties ontwikkelen en ten derde vanwege de persoonsvorming. Hierdoor en door maatschappelijke processen als globalisering en mondialisering staat internationalisering in het hoger onderwijs steeds vaker op de politieke agenda. Vanwege deze ontwikkelingen worden samenwerkingen en netwerken ook steeds complexer, waardoor het van belang is dat deze samenwerkingen en netwerken goed worden doorgrond. Een poging hiertoe wordt gedaan met dit onderzoek. Hierdoor kunnen samenwerkingen en netwerken binnen internationalisering van het hoger onderwijs in de toekomst effectiever en efficiënter worden ingericht. Dit onderzoek benadrukt dan ook het belang van verder onderzoek naar collaborative governance in internationale context.

Het ministerie van OCW heeft daarnaast een toenemend aantal internationale samenwerkingen lopen. Voor hen is het interessant om goed in kaart te hebben hoe de samenwerkingen en netwerken binnen internationalisering van het hoger onderwijs in elkaar steken en wat de effectiviteit hiervan is. Aan de hand van de bevindingen zijn de verschillende meningen en belangen van de stakeholders in kaart gebracht, die nuttig zijn voor (veranderingen in) de toekomst. Een voorbeeld waarvoor deze inzichten kunnen worden gebruikt is voor de plaatsing van de attachés op de verschillende ambassades om internationalisering in het hoger onderwijs te waarborgen. Dit onderzoek heeft geprobeerd een beeld te schetsen van de succesfactoren en verbeterpunten van twee bestaande samenwerkingen. De resultaten van dit onderzoek laten zien welke succesfactoren en verbeterpunten leiden tot een hogere of juist mindere mate van netwerkeffectiviteit. Hierdoor kan precies worden gezien welke factoren in de toekomst behouden kunnen blijven en bij welke factoren nog ruimte is voor verbetering.

6.3.2 Aanbevelingen voor de praktijk

Ten slotte worden voor beide casussen aanbevelingen gedaan voor de praktijk. Allereerst voor de samenwerking tussen NESO Indonesia en de universiteiten. Hier worden aanbevelingen gedaan op drie niveaus: aan NESO Indonesia, aan de universiteiten en aan het ministerie van OCW. Tot slot wordt een aanbeveling gedaan aan de stakeholders VSNU & Neth-ER.

NESO Indonesia en universiteiten

Zoals benoemd in het hoofdstuk hiervoor wordt het aanbieden van internationaal onderwijs steeds belangrijker. Het belangrijkste advies voor alle stakeholders binnen deze samenwerking is het concretiseren en vastleggen van (start)documenten, visies, doelen en evaluaties. Dit zal bijdragen aan meer openheid, transparantie, vertrouwen, betrokkenheid en daardoor een betere netwerkeffectiviteit. Dit kan bijvoorbeeld worden gedaan in de eerder benoemde IKT, maar ook door het verstrekken van betere informatie (zoals over diplomawaardering) en meer alumniactiviteiten. Bij de nieuwe toekomstige vormgeving van NESO Indonesia is het een papieren werkelijkheid dat er meer zal moeten worden gedaan met minder (personeel en geld). Het is belangrijk om hier tijdig op in te spelen en op voorbereid te zijn. Daarnaast blijkt uit de bevindingen dat de universiteiten een duidelijke mening en visie hebben. Belangrijk voor hen is om nog meer te verenigen, pro-actiever te zijn en meer van zich, in zowel de politiek als maatschappij, te laten horen. Voor beleidsmakers binnen het ministerie van OCW die zich met dit onderwerp bezighouden wordt aanbevolen om steeds weer kritisch te blijven op nieuwe vormgeving en inrichting van het postennet. Het advies aan het ministerie van OCW is dat het belangrijk is om goed te kijken naar welke (succes)factoren van de huidige samenwerking kunnen worden meegenomen naar de nieuwe inrichting van de samenwerking, waar dit onderzoek heeft getracht een bijdrage aan te leveren.

VSNU & Neth-ER

Zoals verwacht is de netwerkeffectiviteit tussen VSNU en Neth-ER erg hoog. Alleen op het onderdeel gedeeld begrip scoren ze niet alle punten. Dit kan worden verbeterd door de doelen en belangen van verschillende stakeholders nog concreter te maken, omdat dit (zeker in internationale context) van grote invloed is op de netwerkeffectiviteit. Verder valt er nog winst te behalen door nog beter betrokken te zijn bij stakeholders die buiten het netwerk vallen, zoals contact met de studenten zelf. Het laatste adviespunt heeft betrekking op het persoonlijk contact. Op dit moment is er namelijk niemand vanuit VSNU die daadwerkelijk in het gebouw van Neth-ER in Brussel zit, terwijl dit bij bijvoorbeeld het MBO wel het geval blijkt te zijn. Het advies is daarom om hierin te investeren, omdat dit onderzoek laat zien dat face-to-face contact veel impact heeft op de netwerkeffectiviteit.

Literatuur

Ansell, C., Doberstein, C., Henderson, H., Siddiki, S., & 't Hart, P. (2020). Understanding inclusion in collaborative governance: a mixed methods approach. *Policy and Society*, 39(4), 570–591. <https://doi.org/10.1080/14494035.2020.1785726>

Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

Auditdienst Rijk. (2018, januari). *Onderzoek naar de sturing richting Nuffic bij OCW* (kenmerk 2018–000008044). https://www.scienceguide.nl/wp-content/uploads/2018/02/1680_001_Geredigeerd-2.pdf

Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (2e ed.). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Bryman, A. (2015). *Social Research Methods* (5e ed.). Oxford: Oxford University Press.

Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Administration Review*, 75(5), 647–663. <https://doi.org/10.1111/puar.12432>

Diaz-Kope, L., Miller-Stevens, K., & Morris, J. C. (2015). Collaboration Processes and Institutional Structure: Reexamining the Black Box. *International Journal of Public Administration*, 38(9), 607–615. <https://doi.org/10.1080/01900692.2014.949755>

Douglas, S., Ansell, C., Parker, C. F., Sørensen, E., 't Hart, P., & Torfing, J. (2020). Understanding Collaboration: Introducing the Collaborative Governance Case Databank. *Policy and Society*, 39(4), 495–509. <https://doi.org/10.1080/14494035.2020.1794425>

Eggleston, K., Donahue, J. D., & Zeckhauser, R. J. (2021). *The Dragon, the Eagle, and the Private Sector: Public-Private Collaboration in China and the United States*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108938167>

Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2011). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>

Fliervoet, J. M., van den Born, R. J. G., Meijerink, S. V. (2017) A stakeholder's evaluation of collaborative processes for maintaining multi-functional floodplains: a Dutch case study. *International Journal of River Basin Management*, 15(2), 175-186. [DOI: 10.1080/15715124.2017.1295384](https://doi.org/10.1080/15715124.2017.1295384)

Gilliam, A., Davis, D., Barrington, T., Lacson, R., Uhl, G., & Phoenix, U. (2002). The Value of Engaging Stakeholders in Planning and Implementing Evaluations. *AIDS Education and Prevention*, 14(3 Suppl. A), 5-17. <https://doi.org/10.1521/aeap.14.4.5.23878>

Heikkila, T., & Gerlak, A. K. (2005). The Formation of Large-scale Collaborative Resource Management Institutions: Clarifying the Roles of Stakeholders, Science, and Institutions. *Policy Studies Journal*, 33(4), 583-612. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2005.00134.x>

Herranz, J. (2010). Multilevel performance indicators for multisectoral networks and management. *The American Review of Public Administration*, 40(4), 445-460.

Huxham, C. (2003). Theorizing collaboration practice. *Public Management Review*, 5(3), 401-423. <https://doi.org/10.1080/1471903032000146964>

Hu, Y. (2021). Collaboration as an approach towards good governance: experiences from China and the USA. *Global Public Policy and Governance*. <https://doi.org/10.1007/s43508-021-00010-1>

Johnson, L., Zorn, D. S., Yung Tam, B. K., Lamontagne, M. Johnson, S. A. (2003). Stakeholders' Views of Factors That Impact Successful Interagency Collaboration. *Exceptional Children*. 69(2), 195-209. [10.1177/001440290306900205](https://doi.org/10.1177/001440290306900205)

Klijn, E. H., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). Trust in Governance Networks: Its Impacts on Outcomes. *Administration & Society*, 42(2), 193-221. <https://doi.org/10.1177/0095399710362716>

Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. M. (2015). *Governance Networks in the Public Sector*. Routledge.

Knecht, S. (2018, 13 april). *Internationalisering terug op aarde*. ScienceGuide. <https://www.scienceguide.nl/2017/09/internationalisering-terug-op-aarde/>

Knecht, S. (2019, 23 juli). *Nuffic moet activiteiten flink afbouwen*. ScienceGuide. <https://www.scienceguide.nl/2019/07/internationaliseringsorganisatie-nuffic-moet-activiteiten-flink-afbouwen/>

Lasker, R. D., & Weiss, E. S. (2003). Broadening Participation in Community Problem Solving: a Multidisciplinary Model to Support Collaborative Practice and Research. *Journal of Urban Health: Bulletin of the New York Academy of Medicine*, 80(1), 14–60. <https://doi.org/10.1093/jurban/jtg014>

López, J. S., Soria-Oliver, M., Aramayona, B., García-Sánchez, R., Martín, M. J., & Martínez, J. M. (2021). Combining participatory action research and emerging ways of collective action to promote institutional change toward social commitment: Groundings, strategies, and implications of an experience. *Journal of Community Psychology*. <https://doi.org/10.1002/jcop.22604>

Manring, S. L., & Pearsall, S. (2005). Creating an Adaptive Ecosystem Management Network Among Stakeholders of the Lower Roanoke River, North Carolina, USA. *Ecology and Society*, 10(2). <https://doi.org/10.5751/es-01459-100216>

Margerum, R. D. (2001). Organizational Commitment to Integrated and Collaborative Management: Matching Strategies to Constraints. *Environmental Management*, 28(4), 421–431. <https://doi.org/10.1007/s002670010234>

Margerum, R. D. (2002). Collaborative Planning: Building Consensus and Building a Distinct Model for Practice. *Journal of Planning Education and Research*, 21(3), 237–253. <https://doi.org/10.1177/0739456x0202100302>

Ministerie van Financiën. (2019, juli). *IBO Internationalisering van het (hoger) onderwijs*. <https://www.scienceguide.nl/wp-content/uploads/2019/09/ibo-internationalisering-van-het-hoger-onderwijs.pdf>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2020b, 20 oktober). *Antwoorden schriftelijke vragen over het sluiten van de NESO-kantoren*. Kamerstuk | Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/10/19/antwoord-op-schriftelijke-vragen-van-de-leden-van-den-hul-en-westerveld-over-het-sluiten-van-de-neso-kantoren>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2019b, augustus 30). *Internationale programma's en onderwijsnetwerken*. Onderwijs en internationalisering | Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/onderwijs-en-internationalisering/internationale-programma-s-en-onderwijsnetwerken>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2020a, december 21). *Kamerbrief over Internationale Kennis- en Talentstrategie*. Kamerstuk | Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2020/12/18/internationale-kennis-en-talentstrategie>

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2019a, 18 december). *Onderwijs en internationalisering*. | Rijksoverheid.nl. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/onderwijs-en-internationalisering>

Neth-ER. (2021). *Over Neth-ER*. <https://www.neth-er.eu/nether/over-neth-er>

NESO Indonesia. (2021, maart). *Built on Knowledge Innovating the bilateral cooperation in Research and Education between Indonesia and The Netherlands through the WINNER Platform*. Intern document verkregen via persoonlijke communicatie.

Nuffic. (2020, 14 september). *Afbouw en beëindiging van het Neso-kantorennetwerk*. <https://www.nuffic.nl/nieuws/afbouw-en-beeindiging-van-het-neso-kantorennetwerk>

Nuffic. (2021a). *Fysieke studentenmobiliteit en Internationalisation at Home voor de Nederlandse student in het ho*. Intern document verkregen via persoonlijke communicatie.

Nuffic. (2021b). *Kantoren in het buitenland*. <https://www.nuffic.nl/onderwerpen/over-ons/kantoren-het-buitenland>

Nuffic. (2009, januari). *Tussenbalans: Interne evaluatie naar de doeltreffendheid en doelmatigheid van het programma betreffende de Netherlands Education Support Offices*. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwib_LCQ57fvAhUN16QKHYkABpUQFjAAegQIARAD&url=https%3A%2F%2Fwww.tweedekamer.nl%2Fdownloads%2Fdocument%3Fid%3D15693b47-9882-4188-9511-f6e18f151bf0%26title%3DTussenbalans.pdf&usg=AOvVaw0Xz6yhu0mmHbV8PrceQHH3

Nuffic. (2021c). *Wie zijn wij?* <https://www.nuffic.nl/onderwerpen/over-ons/wie-zijn-wij>

Nuffic NESO Indonesia. (2021). *Brochure Profile Neso Indonesia: Connecting Dutch Knowledge*. Intern document verkregen via persoonlijke communicatie.

Onk, G. H. (2004). *De Europese integratie als bron van onderwijsinnovatie: een onderzoek naar de betekenis en de resultaten van de internationalisering in het voortgezet onderwijs in Nederland*. Europees Platform voor het Nederlandse Onderwijs.

Pahl-Wostl, C., & Hare, M. (2004). Processes of social learning in integrated resources management. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 14(3), 193–206. <https://doi.org/10.1002/casp.774>

Pierre, J., & Peters, B. G. (2020). *Governance, politics and the state*. 2nd edition. Red Globe Press.

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

Provan, K. G., & Kenis, P. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 229-252.

Provan, K. G., & Lemaire, R. H. (2012). Core Concepts and Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and Practice. *Public Administration Review*, 72(5), 638–648. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02595.x>

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

Raab, J., Mannak, R. S., & Cambre, B. (2013). Combining Structure, Governance, and Context: A Configurational Approach to Network Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 479–511. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut039>

Ran, B., & Qi, H. (2018). Contingencies of Power Sharing in Collaborative Governance. *The American Review of Public Administration*, 48(8), 836–851. <https://doi.org/10.1177/0275074017745355>

RIVM. (2004). *Nieuwe vormen van Governance* (Nr. 500013004). <https://www.rivm.nl/bibliotheek/rapporten/500013004.pdf>

Rosenberg, A. (2016). *Philosophy of Social Science* (5^e ed.). Boulder, Colorado: Westview Press.

Roussos, S. T., & Fawcett, S. B. (2000). A Review of Collaborative Partnerships as a Strategy for Improving Community Health. *Annual Review of Public Health*, 21(1), 369–402. <https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.21.1.369>

Saarikoski, H. (2000). Environmental impact assessment (EIA) as collaborative learning process. *Environmental Impact Assessment Review*, 20(6), 681–700. [https://doi.org/10.1016/S0195-9255\(00\)00059-7](https://doi.org/10.1016/S0195-9255(00)00059-7)

Schroevens, S. (2017). *Ketenregie binnen het administratieve onderwijsdomein: samen werken of samenwerken?*, 1–81. (Ongepubliceerde masterscriptie, Rotterdam Erasmus School of Social and Behavioural Science). Online beschikbaar via <hdl.handle.net/2105/41077>

Study in Holland. (2021). *Neso Indonesia*. <https://www.studyinholland.nl/neso-indonesia#indonesia-specific-information>

Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review*, 66(s1), 20–32. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00663.x>

Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F., & Nasi, G. (2010). Networking literature about determinants of network effectiveness. *Public Administration*, 88(2), 528–550. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01791.x>

Ulibarri, N., Emerson, K., Imperial, M. T., Jager, N. W., Newig, J., & Weber, E. (2020). How does collaborative governance evolve? Insights from a medium-n case comparison. *Policy and Society*, 39(4), 617–637. <https://doi.org/10.1080/14494035.2020.1769288>

Van den Eijnden, S., & Rienks, J. (2020). *De EU in het klein* (Nr. 4). Thema Hoger Onderwijs. <https://www.themahogeronderwijs.org/het-archief/author/1006>

Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Enacting Leadership for Collaborative Advantage: Dilemmas of Ideology and Pragmatism in the Activities of Partnership Managers. *British Journal of Management*, 14(1), 61–76. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2003.00393.x>

Van Buuren, A., Edelenbos, J. (2007). Collaborative governance. In M. Bevir (Ed.), *Encyclopedia of Governance* (pp. 105–107). London: Sage Publications

Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding* (3e druk). Bussum: Uitgeverij Coutinho.

VSNU. (2021). *Visie en missie*. https://www.vsnu.nl/nl_NL/visie-en-missie.html

Williams, M. (2016). *Key Concepts in the Philosophy of Social Research*. Londen: SAGE Publications Ltd.

Wood, D. J., & Gray, B. (1991). Toward a Comprehensive Theory of Collaboration. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), 139–162. <https://doi.org/10.1177/0021886391272001>

Zadek, S. (2008). Global collaborative governance: there is no alternative. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 8(4), 374–388. <https://doi.org/10.1108/14720700810899121>

Bijlage 1 Interviewvragen (Nederlandse versie)

Het is een semigestructureerd interview, waarbij de onderwerpen en vragen mogelijk in een andere volgorde worden gesteld.

Introductie

Allereerst welkom en bedankt voor uw tijd. Dit interview zal ongeveer 45 minuten duren. Ik zal me eerst kort voorstellen: ik ben Nienke van der Linden en ik studeer de master Bestuur en Beleid aan de Universiteit Utrecht. Momenteel doe ik een afstudeeronderzoek bij het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap in Team Internationaal binnen de directie Hoger Onderwijs en Studiefinanciering. Hier doe ik onderzoek naar de samenwerkingsrelaties tussen de NESO-kantoren & universiteiten en VSNU & Neth-ER.

Het doel van dit onderzoek is om te kijken of en in welke mate (succes)factoren binnen de samenwerkingen in het netwerk dat zich bezighoudt met internationalisering in het hoger onderwijs, aanwezig zijn en of deze invloed hebben op de netwerkeffectiviteit. Daarnaast heeft het als doel om eventuele wensen of behoeften binnen de samenwerking te adresseren.

Voordat we kunnen beginnen, vindt u het goed als ik een opname van dit gesprek maak? Zou u daarnaast graag anoniem blijven in het onderzoek? Dit kunt u uiteraard ook achteraf nog veranderen. Heeft u verder nog vragen?

Interview

Algemeen

- Zou u iets kunnen vertellen over uzelf en uw werk?
- Zou u iets kunnen vertellen over hoe u de samenwerking X ervaart? Wat zijn de sterke en zwakke punten?

Samenwerkingsproces

Face-to-Face dialoog

- Hoe vaak heeft u persoonlijk contact met de samenwerkende actor?
- Hoe ervaart u dit persoonlijk contact?

Vertrouwen opbouwen

- Heeft u het idee dat er over het algemeen vertrouwen is in de samenwerking en in elkaar? Hoe merkt u dit?
- Heeft u het idee dat de samenwerking open en transparant is? Hoe merkt u dit?
- Gaan de stakeholders ervan uit dat de bedoelingen van de andere stakeholders in principe goed zijn? Kunt u hier meer toelichting op geven?
- Komen de stakeholders in de samenwerking de met elkaar gemaakte afspraken over het algemeen na? Waarom wel/niet?

Betrokkenheid bij het proces

- Hoe ervaart u de mate van betrokkenheid bij de stakeholders?
- Waarom denkt u dat de inzet zo hoog/laag is?
- Zijn de mensen in de samenwerking betrokken bij het proces en de resultaten ervan?
- Voelen de stakeholders in de samenwerking een gedeelde verantwoordelijkheid voor de resultaten van de samenwerking? Kunt u hier meer toelichting op geven?

Gedeeld begrip

- Wat is volgens u het probleem dat de samenwerkende actoren proberen op te lossen?

- Wat is volgens u de oplossing of doelstelling die de samenwerkende actoren proberen te bereiken?
- Hoe denkt u dat de samenwerkende actoren dit doel of deze missie proberen te bereiken?
- Heeft u het idee dat hier verschillende perspectieven van bestaan?
- Heeft u het idee dat iedere actor een duidelijke rol heeft binnen de samenwerking?
- Hanteren actoren dezelfde waardes in de samenwerking?

Tussentijdse resultaten

- Worden er kleine winsten geboekt binnen jullie samenwerking? (Toelichting: Je hebt net gezegd dat Y je doel is, maar focussen jullie je ook op kleine stapjes om dat doel te kunnen bereiken en behalen jullie deze?)
- Focussen jullie op tussentijdse resultaten? Zo ja/nee, toelichting?

Netwerkeffectiviteit

Netwerkdool: internationalisering in het hoger onderwijs

- Wanneer is de samenwerking succesvol volgens u? Voldoet de samenwerking hier aan?
- Wanneer is het gehele netwerk waarin jullie je bevinden succesvol volgens u?
- Ervaart u het netwerk als effectief?
- Hoe kijkt u aan tegen het behalen van de verwachte doelstellingen in het netwerk?
- In hoeverre denkt u dat er wordt gekomen aan de interne behoefte van de stakeholders (interne legitimiteit) (Bijvoorbeeld: dat stakeholders het idee hebben gehoord te worden)
- In hoeverre denkt u dat er tegemoet wordt gekomen aan de behoefte van de doelgroep of de externe verwachtingen? (Externe legitimiteit)

Afsluiting

- Heeft u verder nog aanvullingen of vragen op dit interview?

Ontzettend bedankt voor uw tijd, moeite en uw waardevolle inbreng! Mocht u nog verdere vragen hebben, dan kunt u mij bereiken via mijn mail: n.vanderlinden@minocw.nl of telefonisch via XXX.

Bijlage 2 Codeboom Casus NESO Indonesia & Universiteiten

Nodes*	Bestanden	Referenties
Activiteiten	1	2
Studentenfairs	3	9
WINNER WEEK	2	5
Algemeen	7	40
Andere NESO's	1	3
Betrokkenheid bij het proces	4	10
Beurzen	1	1
Face-to-Face dialoog	8	57
Fysiek contact	4	8
Functies	8	12
Gedeeld begrip	1	1
Belangen	4	13
Doel of Missie	9	43
Netwerkeffectiviteit	9	56
Externe legitimiteit	6	11
Interne legitimiteit	2	7
Nakomen afspraken	1	1
Succesvol netwerk	1	1
Succesvolle samenwerking	8	21
Sneeuwbal respondenten	6	9
Structuur netwerk	2	7
Toekomst	9	43
Verbeterpunten	2	2
Tussentijdse resultaten	5	17
Vertrouwen opbouwen	6	13
Open en Transparant	8	13
VSNU	2	3

* Via NVIVO12

Bijlage 3 Codeboom Casus VSNU & Neth-ER

Nodes*	Bestanden	Referenties
Algemeen	1	5
Betrokkenheid bij het proces	2	8
Casusselectie	1	1
Face-to-Face dialoog	3	15
Fysiek contact	2	3
Functies	3	6
Gedeeld begrip	0	0
Belangen	1	1
Doel of Missie	2	6
Netwerkeffectiviteit	1	6
Externe legitimiteit	1	3
Interne legitimiteit	1	4
Nakomen afspraken	1	1
Succesvol netwerk	1	4
Succesvolle samenwerking	2	6
Sneeuwbal respondenten	2	3
Structuur netwerk	2	11
Toekomst	2	11
Verbeterpunten	3	15
Tussentijdse resultaten	2	13
Vertrouwen opbouwen	2	4
Open en Transparant	1	1

* Via NVIVO12