



COMPLEXITEIT AAN HET LICHT

Kwalitatief onderzoek naar de betekenisgeving van U-TECH community aan de publiek-private samenwerking



Renée Grond 6533523
20 augustus 2023

Organisaties, Verandering en Management
Universiteit Utrecht
Begeleider: Dr. M. Waardenburg (Maikel)
Tweede lezer: Dr. K. Loyens (Kim)

Voorwoord

Een complexe omgeving, waar af en toe iets schuurt, daar wil ik zijn. Daar gebeuren interessante dingen. Hier ben ik tijdens dit onderzoek naar de publiek-private samenwerking binnen U-TECH community achtergekomen. Ik ben terechtgekomen bij U-TECH community via mijn stage bij Goed geschud. Hier heb ik naast dat ik de mogelijkheid kreeg om een afstudeeronderzoek uit te voeren, ook veel mogen leren over het adviesvak en hoe je een positieve verandering teweeg brengt – hoe je impact maakt. Ondanks dat ik in dit proces de rol van onderzoeker had, heeft een casus als U-TECH Community mij enorm enthousiast gemaakt voor het vak van adviseur. Vaak genoeg heb ik me verwonderd over hoe ik de samenwerking zou onderzoeken en welke inventies passend zouden zijn, had ik een adviesgevende rol gehad. Vol trots mag ik deze rol dan ook gaan innemen als junior adviseur bij Goed geschud. De lessen die ik uit het onderzoek en deze casus heb kunnen trekken, neem ik mee naar mijn eerste baan. Daarmee hoop ik de komende jaren andere organisaties en samenwerkingsverbanden te ondersteunen met mijn kennis.

Met deze afstudeerscriptie rond ik de master Organisaties, Verandering en Management af, en daarmee ook mijn studententijd. Met veel plezier kijk ik terug op een omgeving waarin ik veel heb mogen leren en me heb mogen omringen met leergierige, inspirerende mensen. Deze scriptie waar ik veel tijd en energie in heb gestoken, zal een tijdcapsule blijven die mij herinnert aan een tijd waarin ik vaardigheden heb kunnen ontwikkelen, mijn pad naar de toekomst heb gevonden en bovenal hele warme, lieve mensen om me heen heb verzameld. Nu ik bijna dit document inlever, wil ik de tijd nemen om een aantal mensen te bedanken. Zonder hen was dit onderzoek een stuk lastiger – of zelfs onmogelijk – geweest.

Om te beginnen wil ik U-TECH community bedanken dat ik dit onderzoek bij jullie mocht uitvoeren. Het kan spannend zijn een organisatie op deze manier onder de loep te leggen, maar ik ben vanaf het begin met open armen ontvangen en de medewerkers van U-TECH hebben mij altijd ondersteund om zo goed mogelijk tot dit resultaat te komen. In het bijzonder daarbij dank aan Karianne die mij begeleidde tijdens dit onderzoek. Dankzij jou verliep het vinden van participanten zo soepel als maar kon. Daarnaast dank aan Marjolijn voor de waardevolle feedback en de gesprekken in de eerste fase van het onderzoek.

Mijn dank gaat uit naar Maikel Waardenburg, mijn begeleider vanuit de USBO, die altijd open stond voor een feedbackmoment, ondanks mijn afwijkende tijdsplanning die vanwege mijn stage doorliep tot in de zomer. Dankzij jouw tips kon ik tot het verhaal komen wat ik wilde vertellen. Dank ook aan Kim Loyens als tweede lezer. Vanuit Goed geschud ben ik begeleid door Eva Pitlo, die mij geholpen heeft in het uitzoeken van een geschikte onderzoeksorganisatie en waar nodig een stuk heeft tegengelezen. Ik heb enorm genoten van de reflectiemomentjes op maandagochtend onderweg naar de AH of met een kopje koffie; een fijne uitlaatklep. Daarnaast wil ik mijn collega's bij Goed geschud bedanken voor de continue stroom aan bemoedigende woorden.

En niet te vergeten alle dierbare mensen in mijn omgeving die mij gesteund en geholpen hebben tijdens dit proces. Dank aan Nienke, Anna, Eli en Jet voor het meedenken en tegenlezen, de mentale steun en voor het verduren van de stressvolle momenten in de laatste dagen. Dankjewel papa, voor je oprechte interesse en eigenlijk voor alles. Dan rest het mij alleen nog u veel leesplezier te wensen.

Renée Grond

20 augustus, 2023

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	6
1.1	Onderzoeksvraag:	7
1.2	Maatschappelijke relevantie	7
1.3	Wetenschappelijke relevantie	8
1.4	Persoonlijke relevantie	9
1.5	Leeswijzer	9
2.	U-TECH community	10
3.	Theoretisch kader	12
3.1	Inter-organisatorische samenwerking	12
3.2	Publiek-private samenwerking	13
3.2.1	Kansen, risico's en succesfactoren	14
3.2.2	Maatschappelijke meerwaarde	15
3.3	PPS als hybride organisatie	16
3.3.1	Hybriditeit in governance	17
3.3.2	Hybriditeit in logics	17
3.4	Organisatieconcepten binnen publiek-private samenwerking	18
3.4.1	Organisatiestructuur	18
3.4.2	Organisatiecultuur	18
4.	Onderzoeksstrategie en -methodologie	20
4.1	Onderzoeksperspectief	20
4.2	Rol van de onderzoeker	20
4.3	Design	21
4.4	Methoden	21
4.4.1	Interviews	21
4.4.2	(Participerende) observaties	22
4.4.3	Documentenonderzoek	23
4.5	Data-analyse	23
4.6	Kwaliteitseisen	24
5.	Resultaten	26
5.1	Hybriditeit <i>inception</i>	27
5.1.1	Hybriditeit binnen U-TECH community	27
5.1.2	Hybriditeit binnen de partners van U-TECH community	30
5.1.3	Hybriditeit tussen de partners van U-TECH community	31

5.2 Analyse	36
5.2.1 Type inter-organisatorische samenwerking	36
5.2.2 Hybride karakter van U-TECH community	36
5.2.3 Hybride partners	37
5.2.4 Spanningen binnen de <i>triple helix</i>	38
5.2.5 Persoonlijke interactie	39
5.3 De ambiguïteit in samenwerking	40
5.3.1 Ambiguïteit in structuur	40
5.3.2 Ambiguïteit in cultuur	45
5.4 Analyse	50
5.4.1 Ruimte voor ambiguïteit	50
5.4.2 Ruimte voor onduidelijkheid en ongemak	51
5.4.3 Ambiguïteit en duidelijkheid: hand in hand	52
5.4.4 Koppeling hybriditeit en ambiguïteit	52
6. Conclusie	54
7. Discussie	56
7.1 Beperkingen onderzoek	56
7.2 Implicaties en aanbevelingen	57
7.3 Vervolgonderzoek	58
7.4 Slotwoord	59
Literatuurlijst	60
Bijlage	64
Bijlage 1.1: topiclijst interview (partner)	64
Bijlage 1.2: topiclijst interview (medewerker)	65
Bijlage 2: Observatieformulier	67

Samenvatting

Eén van de meest urgente maatschappelijke kwesties van deze tijd is het toenemend personeelstekort, dat onder andere in de ICT-sector duidelijk merkbaar is (CA-ICT, 2021). Dergelijke problematiek vereist een gezamenlijke aanpak van organisaties uit zowel de publieke als private sector, waarin verschillende oplossingsrichtingen geïntegreerd worden. Steeds vaker wordt dit georganiseerd middels publiek-private samenwerking (PPS). Dit is een complexe organisatievorm waarin partijen uit de *'triple helix'* – onderwijs, overheid en bedrijfsleven – samenwerken aan een maatschappelijke kwestie (Talen, 2022). U-TECH community is zo een PPS die zich richt op het aanpakken van de krapte en mismatch op de ICT-arbeidsmarkt. De complexiteit van een PPS wordt veroorzaakt door de verschillende belangen van publieke en private actoren die samenkomen, wat spanning kan opleveren. Een organisatie waarin verschillende belangen en werkwijzen verenigd worden, wordt ook wel een hybride organisatie genoemd (Quélin, Kivleniece & Lazzarini, 2017). Om samenwerking zo effectief mogelijk te laten verlopen, is het creëren van inzicht in hoe actoren in een PPS kijken naar de samenwerking van belang.

Het doel van dit onderzoek is het analyseren van de verwachtingen die partners en medewerkers van U-TECH community hebben van hun onderlinge samenwerking en inzicht creëren in de betekenissen die zij geven aan deze samenwerking. De onderzoeksvraag luidt dan ook: *Welke betekenis geven (project)partners en medewerkers van U-TECH community aan de samenwerking binnen hun publiek-private samenwerkingsstructuur?*

U-TECH community is een PPS waarbij een losstaande organisatie de coördinatie van de samenwerking op zich neemt. Deze organisatie bestaat uit een kernteam van vijf medewerkers. Daarnaast sluiten overheden, onderwijsinstanties en bedrijven aan als (project)partner. De onderzoeksvraag is beantwoord door middel van een kwalitatief onderzoek, waarin zowel medewerkers als (project)partners zijn geïnterviewd. De interviews zijn aangevuld met data uit documenten en observaties.

Uit een grondige analyse van de data blijkt dat de samenwerking gekenmerkt wordt door een hoge mate van complexiteit. Deze complexiteit wordt veroorzaakt door de hybriditeit die op verschillende niveaus in de organisatie terugkomt. U-TECH community als organisatie, oftewel het kernteam, kent hybriditeit in dat het een maatschappelijke missie nastreeft, maar ook op een commerciële wijze partners moet aantrekken. Daarnaast bestaat hybriditeit tussen de partners uit de *triple helix*, vanwege cultuur- en structuurverschillen die soms tegenstrijdig lijken. Tot slot zijn enkele partners op zichzelf ook hybride organisaties.

Om deze gelaagde hybriditeit te managen, schakelen medewerkers tussen de verschillende publieke en private perspectieven en spiegelen deze aan hun partners om wederzijds begrip te creëren. Daarnaast is er bewust ruimte gecreëerd voor ambiguïteit binnen de organisatiestructuur, middels informele afspraken en een vrije invulling van de samenwerking, om recht te doen aan deze complexe hybriditeit. Het gevolg hiervan is echter dat betrokken partijen, zowel medewerkers als partners, eigen betekenissen toekennen aan de samenwerking om met deze ambiguïteit om te gaan. Dit levert aanzienlijke onduidelijkheid op omtrent o.a. het doel van de samenwerking, de concrete acties die uitgevoerd gaan worden en de overlegstructuren. Het optimaliseren van de samenwerking vereist dan ook een betere afstemming van verwachtingen onderling. Ondanks deze uitdagingen ervaren betrokkenen een positieve connotatie bij de samenwerking, voornamelijk vanwege de persoonlijke vertrouwensrelaties tussen individuen die de samenwerking uitvoeren.

1. Inleiding

Nederland kampt met een groot en toenemend personeelstekort (Oprins, 't Hart & Dhondt, 2022). De ICT-sector is één van de sectoren waarin dat sterk voelbaar en meetbaar is. De digitale revolutie en de coronacrisis, die de vraag naar online communicatiesystemen hebben vergroot, zorgden voor een groeiende behoefte aan ICT-specialisten. Daarnaast vragen organisaties ook steeds vaker een minimaal niveau aan ICT-vaardigheden van hun personeel (CA-ICT, 2021). Alleen al in de regio Utrecht stonden er in 2022 5.750 ICT-vacatures open (U-TECH community, 2023). Werkgevers zijn helaas vaak niet in staat om deze problematiek alleen aan te pakken omdat zij maar aan enkele knoppen kunnen draaien zoals salarissen of arbeidsmarktcampagnes (Oprins et al., 2022). Daarentegen kunnen onderwijsinstanties weer aan andere knoppen draaien zoals de inhoud van hun opleidingen, waardoor kwalificaties van afgestudeerden beter aansluiten bij behoeften van werkgevers. Het personeelstekort vergt dus een gezamenlijke aanpak van meerdere organisaties waarin verschillende oplossingsrichtingen geïntegreerd worden. Een steeds meer voorkomende organisatievorm voor dit soort kwesties is een publiek-private samenwerking (PPS), zoals U-TECH community. U-TECH community is een startende publiek-private samenwerking die de krapte op de ICT-arbeidsmarkt in de regio Utrecht wil aanpakken. Hierin is zij niet de enige. Soortgelijke samenwerkingsverbanden bestaan ook in de regio's Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en de regio Foodvalley in Veenendaal (Moerman, 2023; U-TECH community, 2023). In deze netwerken werken publieke actoren (de overheid en het onderwijs) samen met het bedrijfsleven. U-TECH community is een koepelorganisatie dat bestaat uit een kernteam. De medewerkers van het kernteam organiseren de samenwerking met de partners van U-TECH community.

Inter-organisatorische samenwerking is een complexe organisatievorm (Bannink & Bosselaar, 2018), laat staan tussen een private en publieke actoren. Spanningen kunnen ontstaan wanneer organisaties tegenstrijdige doelen lijken te hebben of niet te vereenzelvigen organisatieculturen (Jay, 2013). Binnen publiek-private samenwerkingen moet deze hybriditeit – het nastreven van tegenstrijdig doelen en handelingsrationaliteiten – een plek krijgen (Battilana & Dorado, 2010). Op die manier kan effectieve samenwerking plaatsvinden en kan via gezamenlijke oplossingen maatschappelijke meerwaarde gecreëerd worden. Maar wat hebben partners binnen een PPS nodig om tot die effectieve samenwerking te komen? Waarom sluiten partners zich überhaupt aan bij een PPS als U-TECH community? Wanneer is het voor hen succesvol? Dit probeer ik te begrijpen middels dit onderzoek.

In dit onderzoek staat de invulling van de publiek-private samenwerking tussen U-TECH community en haar partners centraal. Middels kwalitatief onderzoek probeer ik de percepties en gedragingen van de partners en medewerkers van U-TECH community te begrijpen. U-TECH community fungeert hiermee als een casus voor dit onderzoek naar publiek-private samenwerking. De keuze voor U-TECH Community heeft verscheidene redenen. Allereerst is de kwestie waar U-TECH community zich op richt van enorm maatschappelijk belang. Een tekort aan kwalitatief ICT-personeel heeft namelijk niet alleen economische gevolgen voor het bedrijfsleven vanwege een verminderde arbeidsproductiviteit. Het zorgt ook voor een stagnering in de aanpak van maatschappelijke uitdagingen zoals de energietransitie of het oplossen van de Toeslagenaffaire (CA-ICT, 2021). Een betere interne samenwerking binnen U-TECH community draagt indirect ook bij aan het aanpakken van deze kwesties. Ten tweede is U-TECH community nog een startende organisatie. Dit maakt het flexibeler

dan een oudere, vaak vastgeroeste organisatie, aangezien het kernteam veel van de organisatiestructuren nog aan het inrichten zijn. De bevindingen uit dit onderzoek kunnen daarom mogelijk een grote impact hebben op het functioneren van U-TECH community. Ten derde klinkt er een duidelijke vraag vanuit U-TECH community zelf: de organisatie heeft behoefte aan inzicht in de samenwerking. Waar zitten de succesfactoren en valkuilen voor een goede samenwerking binnen U-TECH community?

De doelen van dit onderzoek zijn enerzijds inzicht creëren in de verwachtingen die partners en medewerkers van U-TECH community hebben van hun onderlinge samenwerking en anderzijds het inzichtelijk maken van de betekenis en invulling die zij geven aan deze samenwerking. Deze bevindingen kunnen worden meegenomen door U-TECH community in het vormgeving van het samenwerkingsverband. Daarnaast kunnen andere publiek-private samenwerkingen lessen trekken uit de bevindingen over succesfactoren en valkuilen van PPS'en.

1.1 Onderzoeksvraag:

Dit onderzoek beoogt de bovenstaande doelen te behalen door middel van het beantwoorden van de volgende onderzoeksvraag:

Welke betekenis geven (project)partners en medewerkers van U-TECH community aan de samenwerking binnen hun publiek-private samenwerkingsstructuur?

De hoofdvraag wordt beantwoord door de volgende deelvragen te beantwoorden:

1. *Wat stelt de literatuur over de kansen en valkuilen van samenwerking binnen een hybride samenwerkingsstructuur zoals een publiek-private samenwerkingsstructuur?*
2. *Hoe is U-TECH community ingericht op het gebied van organisatiestructuur en –cultuur en welke invloed heeft dat op de samenwerking?*
3. *Hoe ervaren de medewerkers van U-TECH community de samenwerking met hun (project)partners?*
4. *Hoe ervaren de (project)partners van U-TECH community de samenwerking binnen U-TECH community?*
5. *Hoe ziet de samenwerking tussen U-TECH community en haar (project)partners er in de dagelijkse praktijk uit?*

1.2 Maatschappelijke relevantie

Als eerder benoemd ligt de directe maatschappelijke relevantie van dit onderzoek in het in beeld brengen van de wensen, verwachtingen en betekenissen die partners en medewerkers van U-TECH community hebben over de onderlinge samenwerking. Dit kan U-TECH community op verschillende manieren helpen. Om te beginnen kan het aanpassen naar de verwachtingen en wensen van de partners ertoe leiden dat zij zich beter gehoord voelen, waardoor ze waarschijnlijk vaker het contact met U-TECH community opzoeken. Het gevolg hiervan is dat de perspectieven van alle partners meegenomen worden in oplossingen en projecten. Tevens kan U-TECH community zich aantrekkelijker opstellen voor potentiële partners als ze duidelijker in kaart hebben wat partners verlangen van samenwerking. Tenslotte kan een effectievere samenwerking ook tot betere resultaten bij de projecten van U-TECH community leiden en daarmee mogelijk ook in de aanpak van de ICT-arbeidsmarktkrapte.

Specifiek betekent dit dat bijvoorbeeld mbo'ers meer kansen krijgen op de ICT-arbeidsmarkt. Om dit te bewerkstelligen moet U-TECH community namelijk in staat zijn om een betere afstemming tussen bedrijven en opleiders te faciliteren. Ook andere doelgroepen van de U-TECH projecten zoals vrouwen en mensen met een cultureel diverse achtergrond hebben baat bij een effectieve uitvoering van de partnerprojecten. Zij hebben net als mbo'ers nu nog slecht toegang tot de ICT-arbeidsmarkt (CA-ICT, 2021).

Dit onderzoek is niet alleen relevant voor U-TECH community. De aanbevelingen rondom het vormgeven en uitvoeren van samenwerking kunnen net zo goed door andere publiek-private samenwerkingen toegepast worden binnen hun netwerk om effectieve samenwerking te stimuleren en zo de kans op maatschappelijke meerwaarde te vergroten. Alleen al in Utrecht bestaan verscheidene vergelijkbare inter-organisatorische samenwerkingen die zich richten op andere sectoren, zoals Utrecht Leert en Utrechtzorg. Deze en andere arbeidsmarktorganisaties in Nederland kunnen profiteren van het huidige onderzoek vanwege de inzichten die het oplevert omtrent het omgaan met verschillen tussen overheden, onderwijsinstanties en bedrijven.

1.3 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek bouwt de literatuur rondom publiek-private samenwerkingen verder uit. Waar de meeste onderzoeken echter gericht zijn op PPS in de infrastructuur- of zorgsector, bestaat er nog weinig literatuur over PPS binnen de ICT-sector. Dit komt overeen met de verwachtingen. De meeste publiek-private samenwerkingen werden namelijk opgezet in de afgelopen decennia omwille van grootschalige infrastructuurprojecten die overheden niet rond konden krijgen vanwege een gebrek aan financiële middelen en expertise, of voor het verbeteren van de dienstverlening in de zorg (Klijn & Van Twist, 2007; Strasser et al., 2021). De bestaande literatuur over publiek-private samenwerking gericht op ICT trekt deze zelfde lijn door: een overheid die de provisie van ICT-infrastructuur niet kan bewerkstelligen gaat de samenwerking aan met één private partij die de uitvoering op zich neemt, ook wel een concessie-PPS genoemd (Nel, 2020; Acharya, Lee & Moon; 2022; Klijn & Van Twist, 2007). Onderzoek naar intensievere samenwerking tussen meerdere partijen in een partnerschap- of alliantie-PPS gericht op de ICT-sector of op het verbeteren van een arbeidsmarktperspectief blijkt minimaal. De succesfactoren voor dit soort diepgaande samenwerking zijn niet te distilleren uit de succesfactoren voor concessie-PPS'en; naar die lacune is in dit rapport onderzoek gedaan. Daarnaast zijn de meeste empirische onderzoeken gericht op publiek-private samenwerkingen die al langer actief zijn. U-TECH community staat daarentegen als PPS nog in haar kinderschoenen, zoekende naar de invulling van haar samenwerkingsstructuur. Welke andere factoren komen kijken bij de vormgeving van de publiek-private samenwerking komt in dit onderzoek aan bod.

De literatuur rondom hybride organisaties is bovenal gericht op sociale ondernemingen en microfinanciering bedrijven (Mongelli et al., 2019). Deze organisaties zijn in vergelijking met een PPS minder complex omdat ze uit één organisatie bestaan die middels commerciële activiteiten een maatschappelijk doel nastreeft. PPS'en kunnen ook wel omschreven worden als een netwerkorganisatie waar meerdere publieke en private organisaties deel vanuit maken. De hybriditeit in een PPS wordt dan ook gevormd door verschillende entiteiten. Bovendien hebben al deze autonome organisaties eigen doelen en belangen, wat het omgaan met hybriditeit compliceert. Het huidige onderzoek zet een eerste stap in het analyseren hoe hybriditeit tot uiting komt in een PPS en hoe actoren in de organisatie hiermee omgaan.

Een derde bijdrage aan de literatuur rondom PPS wordt gevormd door de conceptuele koppeling van twee soorten hybriditeit, namelijk hybriditeit in *governance* en hybriditeit in *logics* (Quélin et al., 2017), aan twee daarop aansluitende organisatieconcepten, respectievelijk organisatiestructuur en organisatiestructuur. Vanuit het theoretisch kader van dit onderzoek wordt beargumenteerd dat de organisatiestructuren van de verschillende partners in een PPS invulling geven aan de *governance* hybriditeit en dat organisatiestructuren hetzelfde doen voor *logics* hybriditeit. In het onderzoek van Quélin et al. (2017) wordt deze koppeling niet gemaakt. Deze koppeling biedt meer mogelijkheden voor de operationalisering van hybriditeit en maakt op praktisch niveau hybriditeit in organisaties beter inzichtelijk.

1.4 Persoonlijke relevantie

In eerste instantie sluit dit onderzoek aan bij mijn persoonlijke interesse in organisatiestructuren en het uitvoeren en organiseren van samenwerkingen. Mijn passie ligt bij de publieke sector maar juist binnen deze sector speelt problematiek die vaak in samenwerking met de private sector aangepakt moet worden. Hoe je als management een organisatie zo inricht dat effectieve samenwerking tot stand kan komen, interesseert mij enorm. Ik werk graag met mensen die gemotiveerd zijn voor het publieke domein en die maatschappelijke meerwaarde willen creëren, dus ik ervaarde de samenwerking met medewerkers en partners van U-TECH community dan ook als zeer inspirerend.

Daarnaast was de ICT-sector tot dusver onbekend voor mij. Ik heb veel ervaring met onderwijs en openbaar bestuur, maar het ontdekken van een nieuwe sector trok mij juist. ICT is niet meer weg te denken uit onze maatschappij en vanuit iedere functie krijgen mensen er meer mee te maken. Ik heb veel mogen leren over hoe deze sector in elkaar steekt, waar men tegenaan loopt en wat mensen motiveert om in ICT aan de slag te gaan.

Tot slot is dit onderzoek relevant voor het carrièrepad wat ik voor me zie. Het adviesvak binnen de publieke sector trekt mij tot nu toe erg aan en ga dan ook na deze master bij een kleinschalig adviesbureau starten dat zich richt op impact maken bij maatschappelijke organisaties. Aangezien veel sociale kwesties tegenwoordig een netwerkaanpak vergen, heeft inzicht in de kansen en valkuilen bij samenwerken in PPS-structuren mij een beter gekwalificeerde adviseur gemaakt.

1.5 Leeswijzer

Hierboven is de aanleiding van dit onderzoek uiteen gezet. De doelstellingen en relevantie van dit onderzoek zijn besproken. Om te beginnen wordt in het eerste hoofdstuk de PPS U-TECH community toegelicht. In dit onderzoek wordt daarnaast het theoretische kader uiteengezet. Hierin wordt de theorie rondom publiek-private samenwerkingen gepresenteerd waarbinnen het onderzoek zich nestelt. Eerst ga ik in op het concept samenwerking tussen organisaties. Vervolgens kijk ik specifiek naar literatuur over publiek-private samenwerkingen en de kansen en valkuilen die dit met zich meebrengt. Het theoretisch kader wordt afgesloten met het bespreken van de concepten hybriditeit, organisatiestructuur en -cultuur. Dit wordt gevolgd door een sectie over de onderzoeksstrategie en -methodologie, waarin het onderzoeksperspectief, de onderzoeksmethoden en de kwaliteitscriteria worden toegelicht. De resultaten worden hierna uiteengezet in twee hoofdthema's, die beide gevolgd worden door een analyse. Tot slot sluit ik af met een conclusie, discussie en een set aanbevelingen richting U-Tech community als casus.

2. U-TECH community

Hieronder is de context van U-TECH community als organisatie uiteengezet. Deze informatie is afkomstig uit een documentenanalyse van het Jaarverslag 2021-2022, het Meerjarenplan 2023-2026 en de site van U-TECH community, en uit informele gesprekken met medewerkers van U-TECH.

U-TECH community is een startende publiek-private samenwerking. Het samenwerkingsverband is actief sinds september 2021 en is opgestart op initiatief van de gemeente Utrecht. Het doel van U-TECH community is het verkleinen van de mismatch op de ICT-arbeidsmarkt en het vergroten van de instroom van kandidaten in de ICT-sector in de regio Utrecht. Dit gebeurt middels een gezamenlijke aanpak waarin overheidsinstellingen, het bedrijfsleven en opleiders samenwerken aan de ontwikkeling, het behoud en het aantrekken van ICT-talent. Naast dat U-TECH community zich inzet voor een versnelde digitale ontwikkeling op de werkvloer, komt het kernteam ook met deze partners samen om oplossingen te bedenken voor typisch Utrechtse vraagstukken op het gebied van mobiliteit, energietransitie, gezondheid en digitalisering. Het verbinden van deze drie partijen, die ook wel de *triple helix* genoemd worden, is de belangrijkste functie van U-TECH community. Zowel onderwijs, overheden als het bedrijfsleven hebben een rol te spelen in het aanpakken van de problematiek op de ICT-arbeidsmarkt. Zo dragen de onderwijsinstellingen verantwoordelijkheid voor het opleiden van de ICT'ers van morgen, het up-to-date houden van hun opleidingen en het vergroten van de instroom bij ICT-opleidingen middels promotie. Daarnaast is het van belang dat bedrijven duidelijk articuleren wat een ICT-medewerker aan vaardigheden nodig heeft en spelen zij een rol in het aanbieden van stages en het aantrekkelijker maken van de sector bijvoorbeeld door middel van goede arbeidsvoorwaarden. Tot slot zijn overheden een bron van financiering en kunnen zij zorgen voor inbedding en afstemming van gemeentelijke of provinciale regelingen (Moerman, 2023).

U-TECH community streeft ernaar om het centrum van de ICT-sector te worden in de regio Utrecht, het knooppunt via waar alle ICT-gerelateerde organisaties verbinding met elkaar zoeken. Het kernteam bestaat uit 5 medewerkers die de organisatie in stand houden. Dit bestaat uit een directeur, twee programmamanagers, een financial controller en een communicatieadviseur. Zij zijn geen onderdeel van een van de partnerorganisaties, maar zijn in dienst van U-TECH community.

De doelen probeert U-TECH community te bereiken via verschillende activiteiten. Ze biedt ondersteuning voor ICT-initiatieven, stimuleert een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt en werkt aan de promotie van de ICT-sector. Bovendien werkt U-TECH community samen met haar partners in projecten. Deze projecten zijn georganiseerd aan de hand van vier programmalijnen:

- Werk naar werk, waarbij werkenden ondersteund worden in hun transitie van krimpberoepen naar beroepen in de ICT-sector;
- Weer aan het werk, waarbij werkzoekenden geholpen worden via om- en bijscholingstrajecten aan het werk te gaan in de ICT-sector;
- Opleiding naar werk, waarbij de vaardigheden en kennis die ICT-studenten tijdens hun opleidingen opdoen beter worden aangesloten bij de behoeften van bedrijven; en
- Versterking ondernemerschap, waarbij midden- en kleinbedrijf (mkb) ondersteund wordt in

het vinden van ICT-personeel en geholpen wordt met hun digitaliseringsvraagstukken.

Een voorbeeld van de problematiek waar U-TECH community zich dus op richt, is dat studenten tijdens ICT-opleidingen onvoldoende de vaardigheden en competenties aangeleerd krijgen, die het bedrijfsleven van hun potentiële medewerkers verlangt. Zo gebruiken sommige bedrijven bijvoorbeeld andere programmeertalen dan de talen die nu gebruikelijk op ICT- en informatica-opleidingen aangeleerd worden. Daarnaast sluiten de vacature-eisen van bedrijven ook niet aan op de kenmerken van de huidige werkzoekenden in de ICT-sector. Zo vragen veel bedrijven nog naar wo- of hbo-opgeleide mensen, terwijl juist mbo'ers een belangrijk rol kunnen spelen in het opvangen van de ICT-functies of -taken (Cabus & Somers, 2017). U-TECH community zorgt dat bedrijven en opleiders samen rond de tafel komen om over oplossingen voor deze kwesties te brainstormen.

U-TECH community is georganiseerd aan de hand van een partnermodel. Dit houdt in dat publieke en private organisaties tegen financiering partner kunnen worden. Hiertoe krijgen ze toegang tot het netwerk en evenementen. Tevens worden ze gepromoot, ontvangen ze ondersteuning in de aanvraag van subsidies, krijgen ze toegang tot data en onderzoek of worden ze zelf ondersteund in de werving van ICT-talent. Er zijn drie pakketten waar partners uit kunnen kiezen: *networking*, *explorer* en *professional*, met een variatie aan de hiergenoemde diensten. Een andere mogelijkheid is het worden van een projectpartner, waarbij je als organisatie samenwerkt met U-TECH community aan een project, gericht op een van de vier programmalijnen. De rol van U-TECH community bij haar 17 huidige projecten is verschillend. Bij enkele projecten heeft U-TECH community een initiërende rol gespeeld en andere projecten bestonden al voordat ze aansloten als partner. Bij deze projecten is U-TECH community vaak nog zoekende naar de invulling van haar bijdrage. Dit geldt ook in algemenere zin voor de invulling van de samenwerking met de partners. De samenwerkingsovereenkomsten die worden gesloten met de partners worden nu met maatwerk gemaakt en verschillen dus per partner. In dit onderzoek wordt verwezen naar de projecten als projectpartners en naar de partners uit het partnermodel als partners.

U-TECH community is een stichting en heeft daarmee geen winstoogmerk. Wat betreft financiering is de organisatie nu nog deels afhankelijk van een subsidie van de Europese Unie. Ze streeft er echter naar om eind 2023 voor een vijfde gefinancierd te worden door betalende partners. De overige financiering zal blijven bestaan uit bijdragen van onderwijsinstellingen en overheden (gemeente en provincie).

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de theoretische concepten die van belang zijn binnen dit onderzoek gepresenteerd. In de eerste paragraaf (3.1) wordt ingaan op effectieve organisatorische samenwerking en welke factoren komen kijken bij het 'doen van samenwerken'. Een specifieke vorm van inter-organisatorische samenwerking is samenwerking tussen publieke en private actoren, een PPS. De bestaande literatuur rondom deze organisatievorm wordt uiteengezet, waarbij aandacht wordt besteed aan de toegevoegde maatschappelijke waarde waar veel PPS naar streeft (3.2). In paragraaf 3.3 wordt het concept hybriditeit geïntroduceerd. Publiek-private samenwerkingsverbanden zijn hybride organisaties, waarbij niet alleen hybriditeit in *governance* bestaat, maar ook hybriditeit in *logics*. Deze tweedeling wordt in die paragraaf toegelicht. Tot slot worden in de laatste paragraaf (3.4) de organisatieconcepten organisatiestructuur en -cultuur gekoppeld aan hybriditeit. Hierbij wordt specifiek een vooruitblik gedaan naar de organisatiestructuur en -cultuur binnen publiek-private samenwerkingen.

3.1 Inter-organisatorische samenwerking

“Samenwerken wordt veelal gezien als het bundelen van inzet, middelen en kennis door personen en organisaties om een gezamenlijk doel te bereiken.” Dat is hoe Bannink en Bosselaar (2018, p.11) samenwerking definiëren. In samenwerking zit een paradox verborgen. Bij samenwerking wordt namelijk een doel bereikt door de combinatie van kennis, vaardigheden en middelen dat zonder die combinatie niet behaald zou worden. Echter kunnen juist die verschillende perspectieven en bronnen van kennis en vaardigheden ervoor zorgen dat samenwerking moeizaam verloopt. Er moet namelijk afstemming plaatsvinden tussen die perspectieven (Bannink & Bosselaar, 2018). Problemen rondom het organiseren hiervan kunnen makkelijk ontstaan. Slagen organisaties hier echter in, dan biedt inter-organisatorische samenwerking veel voordelen. Bannink en Bosselaar (2018) bespreken enkele kansen voor samenwerking tussen organisaties. Ten eerste kan er synergie optreden, wat zich vertaalt naar de uitspraak 'meer dan de som der delen'. Samenwerking kan leiden tot prestaties die individuele organisaties niet kunnen bereiken. Ten tweede kan samenwerking leiden tot een betere benutting van middelen en expertise, waarmee de efficiëntie verhoogd wordt, en innovatie tot stand komt door de combinatie van kennis en vaardigheden. Tot slot draagt goede samenwerking bij aan het ontwikkelen van een gezamenlijke visie en gedeelde doelen, wat uiteindelijk leidt tot een gemeenschappelijke identiteit en versterking van het collectief belang.

Deze kansen worden alleen benut als de samenwerking goed georganiseerd is. Hier liggen echter verschillende valkuilen op de loer. Om te beginnen kunnen organisaties verschillende of zelfs tegenstrijdige doelen, belangen en prioriteiten hebben, wat kan leiden tot conflicten en onenigheid in de samenwerking. Dit vindt voornamelijk plaats wanneer de organisaties er niet toe slagen om het organisatiebelang naast of zelfs onder het belang van de samenwerking te stellen. Daarbovenop kan vertrouwen ontbreken tussen de organisaties, wat kan leiden tot gebrek aan openheid en transparantie in de samenwerking. Dit gaat hand in hand met de mate van heldere communicatie en duidelijke afspraken in de samenwerking. Onduidelijkheid hierin leidt tot wederzijds onbegrip en verkeerde verwachtingen tussen de organisaties, wat op zijn beurt weer het vertrouwen verslechtert (Bannink & Bosselaar, 2018).

Verschillende typen inter-organisatorische samenwerking kunnen onderscheiden worden op basis van de mate van coördinatie en controle die wordt uitgeoefend. Thomson, Perry en Miller (2009)

bespreken vier typen samenwerking: coöperatieve, coördinerende, gedelegeerde en geïntegreerde samenwerking, die in deze volgorde gekenmerkt worden door een steeds hogere mate van coördinatie en controle. Bij coöperatieve samenwerking werken organisaties samen op een informele, ad-hoc basis. De organisaties behouden hun autonomie en er is geen hiërarchie of structuur in tegenstelling tot een coördinerende samenwerking. Daarbij is er een duidelijke structuur en coördinatie en werken organisaties samen om een gezamenlijk doel te bereiken. Ze behouden wel hun autonomie. Bij gedelegeerde samenwerking krijgt een specifieke organisatie of individu de rol om de samenwerking te coördineren en leiden, wat tot verlies van autonomie leidt bij de andere organisaties. Tenslotte smelten organisaties bij een geïntegreerde samenwerking samen tot één geheel. Autonomie maakt plaats voor een hoge mate van coördinatie en controle. Publiek-private samenwerkingen bevinden zich tussen coördinerende en gedelegeerde samenwerking, afhankelijk van het bestaan van een nieuwe organisatie die de samenwerking beheert, zoals het geval is bij U-TECH community.

Organisaties kunnen omschreven worden als groepen individuen die gezamenlijk werken aan een doel. Samenwerking tussen organisaties komt in de praktijk dan ook neer op samenwerking tussen enkele individuen uit hun respectievelijke organisaties. Dit maakt inter-organisatorische samenwerking fragiel, aangezien de effectiviteit van de samenwerking afhankelijk is van de personen en de relatie die zij onderling opbouwen (Bannink & Bosselaar, 2018). Wanneer een individu uitvalt, kan de gehele samenwerking tot stilstand komen.

3.2 Publiek-private samenwerking

Inter-organisatorische samenwerking kan plaatsvinden tussen allerlei organisaties, voor allerlei doeleinden. Zo komen scholenkoepels samen om een gezamenlijke aanpak voor de toegankelijkheid van onderwijs te creëren, wisselen gemeentes *best practices* uit en zoeken verschillende productiebedrijven elkaar op voor de ontwikkeling van een nieuwe telefoon. Een interessante vorm van samenwerking vindt echter plaats wanneer actoren uit totaal verschillende sectoren de handen ineen slaan om een gemeenschappelijk doel te bereiken. Dit gebeurt in een publiek-private samenwerking. Een PPS wordt door Klijn en Van Twist (2007) gedefinieerd als “min of meer duurzame samenwerking tussen publieke en private actoren waarin gemeenschappelijke producten en/of diensten worden ontwikkeld en waarin risico’s, kosten en opbrengsten worden gedeeld” (p. 157). Kernonderdelen van PPS zijn een langdurige relatie, innovatieve oplossingen voor een gemeenschappelijk doel, risicodeling, een zekere mate van machtsdeling (Hodge & Greve, 2017), en voordelen voor alle partners (Roehrich, Lewis & George, 2014).

PPS wordt in de afgelopen decennia steeds vaker gekozen als organisatievorm voor complexe opdrachten, zoals het realiseren van maatschappelijke voorzieningen (Waardenburg, Van den Hombergh & Van Bottenburg, 2019). Hieronder ligt de assumptie dat samenwerking beter beleid kan opleveren voor maatschappelijke problemen, want uitwisseling van informatie en samenwerking leidt tot innovatieve oplossingen (Klijn & Van Twist, 2007). PPS is een complexe vorm van samenwerken omdat het een samenwerking betreft tussen partijen die gewend zijn op uiteenlopende manieren te werken en verschillende belangen nastreven. De belangrijkste verschillen tussen publiek en privaat komen voor in de doelen die ze nastreven, hun inkomstenbronnen, de snelheid waarop ze kunnen handelen en de mate van verantwoordelijkheid die ze hebben (Schaeffer & Loveridge, 2002). Publieke organisaties handelen altijd vanuit een maatschappelijk doel en proberen waarde toe te voegen aan de samenleving. Ze worden gefinancierd vanuit de staat en dragen daarom ook verantwoordelijkheid om goed met dit geld om te gaan en hier transparant over te zijn (Rufin & Rivera-Santos, 2012). Een gerelateerd kenmerk is dat ze een trage besluitvorming hebben omdat veel mensen hun goedkeuring moeten uiten over een besluit. Daarentegen kan een

private organisatie sneller handelen vanwege een platte organisatiestructuur. Ze streven winstgevendheid na en dragen vaak alleen verantwoordelijkheid naar zichzelf. De reden hiervoor is dat hun inkomstenbronnen uit eigen budget of investeringen komen, wat echter wel financiële risico's met zich meebrengt. Bovendien hebben private partijen, in tegenstelling tot publieke organisaties, te maken met concurrentie (Schaeffer & Loveridge, 2002).

De reden voor de toename in de toepassing van PPS is te vinden in de maatschappelijke ontwikkelingen van differentiatie, specialisatie en professionalisering, die de huidige hypergemoderniseerde samenleving kenmerkt. Dit leidt tot fragmentatie; verschillende organisaties zijn allemaal verantwoordelijk voor een klein onderdeel van een eindproduct of -dienst. De interdependentie die hieruit voortkomt, stuurt organisaties als vanzelf in de richting van samenwerking (Waardenburg et al., 2019). Bovendien sluit deze organisatievorm aan bij de grotere focus van de overheid op efficiëntie. Dit gedachtegoed, ook wel New Public Management genoemd, stuurde de overheid in een bedrijfsmatige of zelfs netwerkende rol, waar waarden als efficiëntie en winstgevendheid voorop stonden. Een samenwerking met private partijen sluit hierbij aan (Klijn & Van Twist, 2007). Overheden kiezen voor een PPS vanwege financiële tekorten of een gebrek aan expertise. De invloed van de private sector heeft dan vaak een positief effect op de kosten, duur en kwaliteit van een project (Hodge & Greve, 2017). De meeste PPS-projecten vinden plaats in de (transport)infrastructuur, stedelijke herstructurering en zorgdienstverlening (Klijn & Van Twist, 2007; Nel, 2020; Strasser et al., 2021). Dit heeft logischerwijs tot gevolg dat ook de literatuur rondom PPS gefocust is op deze sectoren. Onderzoek naar PPS in de ICT-sector is nog schaars (Nel, 2020).

In de literatuur bestaat onenigheid over de breedte van de definitie van PPS. Traditioneel wordt PPS gezien als een samenwerkingsvorm tussen één overheid en private partijen (Hodge & Greve, 2017; Roehrich et al., 2014). Private partijen worden dan betrokken bij uitvoeren van overheidsbeleid of realiseren van beleidsproducten of -diensten (Klijn & Van Twist, 2007). Dit schetst echter een beperkt beeld van de mogelijkheden van PPS. Andere auteurs werken met bredere definities en beschrijven PPS als een brede categorie van activiteiten en structuren die de publieke en private sector bij elkaar brengen en waarde moeten hebben voor de samenleving (Strasser et al., 2021).

Klijn en Van Twist (2007) onderscheiden twee soorten PPS die zich positioneren langs het debat over de definitie van PPS. Het eerste type is een concessie-PPS, die centraal staat in het merendeel van de literatuur (Nel, 2020; Waardenburg et al., 2019). Dit type kenmerkt zich door een relatie tussen publiek en privaat die het best te omschrijven is als een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Een publieke actor, vaak de overheid, stelt duidelijke projecteisen op en binnen heldere kaders voert een private actor het project uit. Daartegenover staat de alliantie- of partnerschap-PPS, waarbij activiteiten en projecten worden geïntegreerd om meerwaarde te creëren. Er is sprake van een gelijkwaardig partnerschap, met gezamenlijk besluitvorming, verbonden ambities en doelen en betrokkenheid van beide kanten (Klijn & Van Twist, 2007). Deze laatste vorm van PPS wordt ook wel *triple helix* samenwerking genoemd. Deze samenwerking stelt de trilaterale relaties tussen onderwijs, bedrijfsleven en overheid centraal in het aanpakken van complexe, maatschappelijke kwesties in de huidige kennismaatschappij (Talen, 2022). Naar partnerschap-PPS is nog relatief weinig empirisch onderzoek gedaan.

3.2.1 Kansen, risico's en succesfactoren

Publiek-private samenwerking kan verschillende kansen bieden. Hodge en Greve (2017) beschrijven enkele van deze kansen in hun onderzoek naar hoe de prestaties van PPS beoordeeld worden. Allereerst kan PPS leiden tot Value for Money (VfM), wat inhoudt dat belastingbetalers meer waarde terugkrijgen voor het geld wat zij betalen aan de publieke actor die betrokken is in de PPS. Andere

kansen zijn kwalitatief betere oplossingen/diensten, innovatie, risicospreiding onder actoren en in brede zin het stimuleren van economische groei d.m.v. werkgelegenheid. Zoals eerder genoemd, leidt PPS vaak ook tot meer efficiëntie vanwege de ondernemende aard van de private sector (Roehrich et al., 2014).

Echter zijn er ook risico's verbonden aan PPS, zoals onzekerheid op het gebied van subsidies, mate van betrokkenheid en inzet, complexiteit van de relatie, het behalen van publieke waarde en rendement op overheidsinvesteringen, risicomanagement, PPS-governance, en publieke verantwoordingsplicht. Mogelijke andere risico's die succesvolle PPS in de weg zitten, die niet zo zeer op het eindproduct gefocust zijn, maar op het proces zijn een gebrek aan transparantie en *commitment* en weinig activiteit binnen het programma of project (Nel, 2020). Koppenjan en Klijn (2004) wijzen zelfs een gebrek aan interactie aan als de primaire oorzaak van stagnatie in PPS. Bovendien is een PPS vanwege de verschillende belangen en perspectieven van de betrokken partijen zeer complex. Op zichzelf is dit geen risico. Echter, wanneer duidelijke afspraken en verwachtingen niet worden afgestemd, leidt dit tot ambiguïteit. Ambiguïteit verwijst naar het naast elkaar bestaan van meerdere realiteiten en brengt veel verwarring met zich mee (Weick, 1995; Bannink & Bosselaar, 2018). Partners in een PPS kunnen dezelfde situaties anders interpreteren, wat de samenwerking kan belemmeren.

Om PPS te behoeden voor deze risico's, beschrijft Nel (2020) een aantal succesfactoren voor effectieve samenwerking. Deze factoren zijn: een duidelijke rolverdeling en verwachtingen, het opstellen van KPI's (kritieke prestatie-indicatoren), het formeren van een PPS-structuur, een risicoverdeling vaststellen, een passende financiële structuur zoeken, *commitment* van alle partijen en alle stakeholders betrekken bij evalueren van het proces en samen pilots opstellen en daarvan leren. Strasser et al. (2021) voegt hier nog enkele factoren aan toe, namelijk betrokkenheid van lokale overheden, gemeenschappelijke prioriteiten stellen en evalueren en doelen monitoren. Tevens blijkt dat persoonlijk en informeel contact tussen partijen in een PPS helpt bij het ondersteunen van een coöperatief samenwerkingsklimaat. Een negatief klimaat kan tot uiting komen bij gebrek aan sturing op de persoonlijke relatie (Lousberg, 2014). Dit duidt nogmaals de invloed van het individu op samenwerking tussen organisaties.

Het is belangrijk om in het uitvoeren van publiek-private samenwerking deze kansen, risico's en succesfactoren zorgvuldig in kaart te brengen en aan te pakken, om de kwaliteit en de effectiviteit van de samenwerking te waarborgen.

3.2.2 Maatschappelijke meerwaarde

In de literatuur bestaat duidelijke overeenstemming dat PPS maatschappelijke meerwaarde oplevert via synergie, die zonder samenwerking niet tot stand was gekomen (Klijn & Van Twist, 2007; Strasser et al., 2021). Volgens Koldewee (2011) is het creëren van meerwaarde dé reden om te kiezen voor PPS boven een puur private of publieke aanpak. Bovendien benadrukt Waardenburg et al. (2019) dat PPS een beter resultaat oplevert dan wanneer overheidsinstanties zelf bepaalde taken proberen uit te voeren. Dit komt door de intensieve en langdurige samenwerking binnen PPS.

Maatschappelijke meerwaarde verwijst naar het dienen van het publiek belang (Waardenburg et al., 2019). Moore (1995) in Bryson, Crosby en Bloomberg (2014) definieert publieke waarde als hetgeen wat gewaardeerd wordt door de samenleving, wat goed is voor de samenleving, of een combinatie van deze twee. Dit zijn o.a. waarden als gezondheid, vrijheid, rechtvaardigheid, solidariteit en veiligheid (Waardenburg et al., 2019). De meeste auteurs beschrijven de bijdrage van PPS aan maatschappelijke waarde, maar Quélin et al. (2017) stellen dat PPS ook een *blended* waarde-

oriëntatie kan hebben. Dit betekent dat economische, sociale en ecologische doelen tegelijkertijd kunnen worden nagestreefd. Roehrich et al. (2014) ondersteunt dit idee en benadrukt dat er meerwaarde moet zijn voor alle actoren. Die (maatschappelijke) meerwaarde kan echter onder druk komen te staan als de samenwerking niet effectief verloopt.

3.3 PPS als hybride organisatie

In het samenwerken aan maatschappelijke meerwaarde zijn spanningen een wezenlijk onderdeel. De wijze waarop binnen de organisatie omgegaan wordt met spanningen kan de potentiële waardecreatie bevorderen of ondermijnen (Waardenburg et al., 2019). Die spanning komt voort uit de verschillende belangen, doelen en werkwijzen die publieke en private partners met zich meebrengen. Het nastreven van verschillende doelstellingen, die tegenstrijdig lijken en traditioneel niet samengaan, binnen één organisatie wordt hybriditeit genoemd (Smith & Besharov, 2019). PPS is dan ook een hybride vorm van inter-organisatorische samenwerking (Quélin et al., 2017).

Hybride organisaties zijn organisatievormen die zowel sociale als economische doelen nastreven, intern of via formele of informele relaties tussen publieke, for-profit en non-profit bedrijven (Quélin et al., 2017). De economische kant van de organisatie fungeert als een inkomstenbron om de maatschappelijke missie van de organisatie te kunnen faciliteren (Battilana et al., 2012). Een veelvoorkomende hybride organisatievorm is een *social enterprise*, of een maatschappelijke onderneming. Dit zijn organisaties die maatschappelijke waarde willen bereiken voor de doelgroep van hun missie door middel van het gebruik van marktmechanismen. In plaats van dat ze hun inkomsten halen uit donaties of subsidies, houden ze zichzelf in stand door producten of diensten aan te bieden op de markt (Mongelli et al., 2019).

Het omgaan met hybriditeit kan lastig zijn, omdat er een balans gevonden moet worden tussen zowel publieke als private handelingspatronen en waardenkaders. Conflicten kunnen zich voordoen wanneer de verschillen te groot zijn en er onduidelijkheid en onzekerheid ontstaat door interne diversiteit (Jay, 2013). Er is ook een risico op instabiliteit wanneer een kant van de hybriditeit dominantier wordt en de organisatie haar (duale) missie uit het oog verliest (Battilana & Dorado, 2010; Battilana et al., 2012). Het in stand houden van hybriditeit biedt verschillende potentiële voordelen. Zo hebben hybride organisaties toegang tot verschillende inkomstenbronnen, zowel uit verkoop als uit donaties en subsidies. Daarnaast leidt de combinatie van commerciële en maatschappelijke kennis vaak tot innovatieve oplossingen voor sociale kwesties (Smith & Besharov, 2019).

Om hybriditeit effectief te kunnen managen, is het belangrijk om een gemeenschappelijke organisatie-identiteit te creëren die een balans vertegenwoordigt tussen verschillende structuren en logica's (Battilana & Dorado, 2010). Het hebben van gelijksoortige waarden en normen heeft ook een positief effect op het resultaat bewaken van deze balans en dus op het functioneren van een PPS. Een heldere communicatie over uitgangspunten, doelen, belangen en competenties van alle partners is daarom van groot belang om verwachtingen duidelijk te maken (Koldewee, 2011).

Een gemeenschappelijke identiteit ontwikkelen in een hybride organisatie is complex, vooral wanneer de organisatie bestaat uit een netwerk van meerdere partnerorganisaties. Onderzoek van Smith en Besharov (2019) toont aan dat er ook andere manieren zijn om hybriditeit in een organisatie te managen. Zo kunnen leiders van een hybride organisatie die beide logica's uitdragen en de relatie tussen beiden begrijpen, spanningen tussen leden van de organisatie die overwegend één kant van de tegenstrijdige belangen aanhangen, verzachten.

Quélin et al. (2017) onderscheiden twee typen hybriditeit in hun conceptuele review. Enerzijds kan hybriditeit plaatsvinden op basis van *governance*, waarbij organisatiekenmerken van publieke en private organisaties gecombineerd worden. Anderzijds kan hybriditeit in *logics* ontstaan, wanneer twee waarden-, overtuigings- en handelingspatronen verenigd worden in één organisatie.

3.3.1 Hybriditeit in governance

Governance betreft de manier waarop contractuele onderdelen van de organisatie, die direct zichtbaar zijn en omschreven kunnen worden, ingericht zijn. Voorbeelden hiervan zijn overlegstructuren of de bestuurlijke indeling, die zowel formeel als informeel ingericht kunnen worden (Lunenburg, 2012). Hybriditeit hierin krijgt vorm door kenmerken en eigenschappen te combineren van verschillende organisatiestructuren en -designs, zoals marktvormen, bedrijven en openbare hiërarchieën. Organisaties die hybride zijn in *governance* maken gebruik van middelen en het bestuur van meer dan één organisatie. Er bestaat nog een zekere mate van autonomie in de organisaties, maar deze hybriditeit wordt voornamelijk gekenmerkt door interdependentie (Quélin et al., 2017). Quélin et al. (2017) beargumenteren dat een traditionele PPS, in de vorm van een contractueel partnerschap, een hoge mate van hybriditeit in *governance* heeft, maar een lage mate van hybriditeit in *logics*.

3.3.2 Hybriditeit in logics

Logics worden gedefinieerd als het geheel van sociaal geconstrueerde, historische patronen van praktijken, waarden, overtuigingen, en regels waarmee individuen of organisatie betekenis geven aan hun sociale werkelijkheid (Quélin et al., 2017). Hybride organisaties combineren meerdere *logics* zoals publieke en private of markt *logics*. Waar een publieke *logic* gericht is op het creëren van zoveel mogelijk waarde voor de samenwerking, focust een organisatie met een private of markt *logic* op het nastreven van economische groei en winstgevendheid (Skelcher & Smith, 2015). Een voorbeeld van organisatie met hybriditeit in *logics* is een sociale onderneming (Quélin et al., 2017).

Volgens deze typologie bestaan er vier typen organisaties ingedeeld langs de as van laag-hoog in hybriditeit in *logics* en in *governance*. Een hoge mate van beide vormen van hybriditeit is een *blended of socially oriented PPS*: een organisatievorm met meerdere partners, die zowel economische als sociale doelen nastreeft (Quélin et al., 2017; zie Figuur 1).

		Social enterprise	(Blended) socially oriented contract/partnership
	High	<i>Unitary organizations pursuing social benefits along with economic/efficiency objectives</i>	<i>Public-private partnerships or cross-sector alliances with emphasis on social benefits combined with the pursuit of economic/efficiency gains</i>
Hybridity in logics			
	Low	For-profit enterprise <i>Unitary organizations focusing on economic benefits</i>	Classic public-private contract/partnership <i>Procurement-based public-private partnerships or cross-sector alliances focusing on economic/efficiency gains</i>
		Low	High
		Hybridity in governance	

Figuur 1. De twee dimensies van (inter-) organisatorische hybriditeit (Quélin et al., 2017)

3.4 Organisatieconcepten binnen publiek-private samenwerking

De twee typen hybriditeit die in een *blended of socially oriented* PPS voorkomen, linken aan twee organisatieconcepten. Hybriditeit in *governance* is allereerst terug te zien in de organisatiestructuur die een PPS aanhoudt, aangezien dat concept draait om de inrichting van een organisatie. Daarnaast is hybriditeit in *logics* terug te leiden naar het concept organisatiecultuur. Deze koppeling van hybriditeit aan organisatieconcepten biedt meer mogelijkheden voor de operationalisering van hybriditeit en maakt op praktisch niveau hybriditeit in organisaties beter inzichtelijk, aangezien er veel literatuur bestaat rondom organisatiestructuur en -cultuur en hoe dit te observeren. Deze concepten worden hieronder toegelicht.

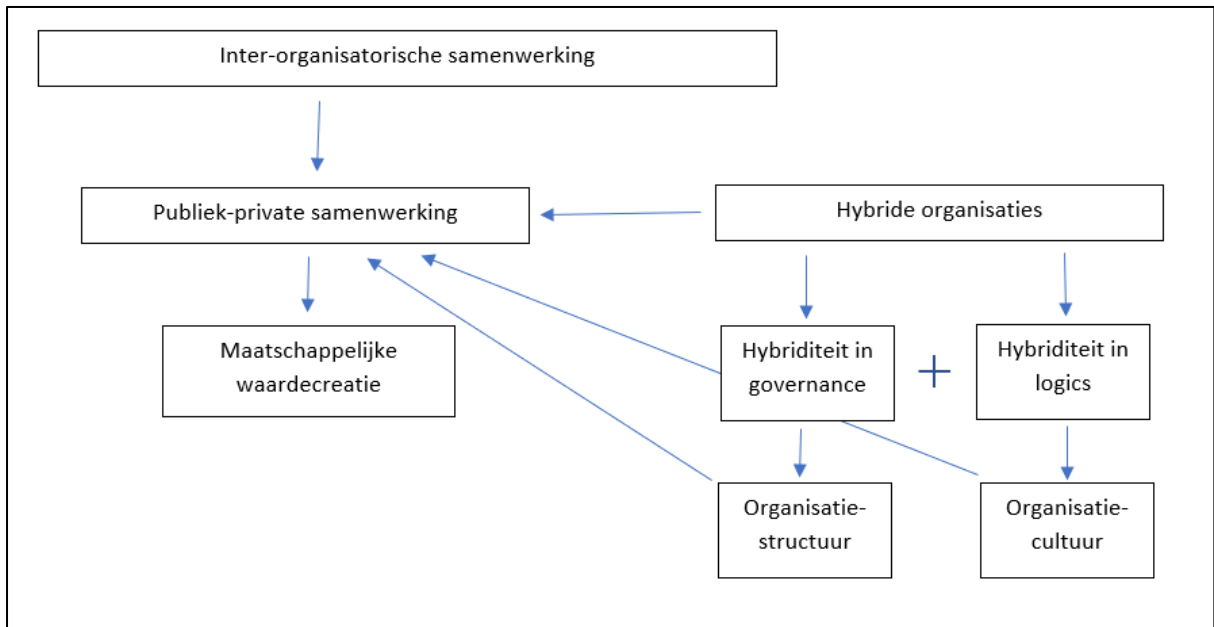
3.4.1 Organisatiestructuur

Organisatiestructuur verwijst naar de manier waarop taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen een organisatie zijn verdeeld en gecoördineerd (Lunenburg, 2012). In hybride organisaties kan de organisatiestructuur verschillende *governance*-structuren combineren, zoals publieke, private en non-profit *governance*, om de verschillende doelen en belangen van de partners te integreren. Een hybride organisatie kan bijvoorbeeld een coöperatieve structuur hebben waarin de leden zowel publieke als private partners zijn en waarbij beslissingen op basis van consensus worden genomen. Door de combinatie van *governance*-structuren kan er een dynamische balans worden gevonden tussen de verschillende logica's die worden nagestreefd (Quélin et al., 2017).

3.4.2. Organisatiecultuur

Organisatiecultuur omvat het geheel van collectieve waarden, normen, overtuigingen, attitudes en gedragspatronen die de manier waarop een organisatie werkt, vormgeven en beïnvloeden (Schein, 2010). Werknemers die zich verbonden voelen met de cultuur van hun organisatie voelen zich meer betrokken bij hun werk en verlaten organisatie minder snel (Cameron & Quinn, 2006). In hybride organisaties kan de organisatiecultuur een manier zijn om de verschillende logica's te integreren. De organisatiecultuur kan bijvoorbeeld worden gevormd rond gedeelde waarden die zowel de economische als de sociale doelen van de partners weerspiegelen. De cultuur kan bijvoorbeeld een sterke focus hebben op maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzaamheid, terwijl tegelijkertijd aandacht wordt besteed aan efficiëntie en winstgevendheid. Door een gedeelde cultuur te creëren, worden de verschillende logica's samengebracht en kan er een gezamenlijke identiteit worden gevormd (Battilana & Dorado, 2010). Het veranderen van een cultuur is echter heel uitdagend. Het meeste succes wordt behaald wanneer er een duidelijk begrip is van huidige en gewenste cultuur, en verandering ondersteund wordt door duidelijke doelen, effectieve communicatie en betrokkenheid van werknemers (Cameron & Quinn, 2006).

De besproken concepten, ook wel de *sensitizing concepts* genoemd, kunnen worden vormgegeven in onderstaand conceptueel model dat richting geeft aan het verdere onderzoek (figuur 2). Deze concepten vormen de theoretische lens die gericht is op de onderzoekscasus (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Tot dus ver zijn de concepten vrij globaal beschreven. Tijdens de analyse worden ze echter verder verhelderd in de context van de publieke-private samenwerking van U-TECH community.



Figuur 2. Conceptueel model

4. Onderzoeksstrategie en -methodologie

In dit hoofdstuk worden het onderzoeksperspectief, het onderzoeksdesign, de onderzoeksmethoden en participantencriteria en de kwaliteitscriteria van dit onderzoek uiteengezet en toegelicht.

4.1 Onderzoeksperspectief

Dit onderzoek draait om het achterhalen van de betekenis die partners en medewerkers van U-TECH community geven aan hun onderlinge samenwerking. Om deze reden wordt er gebruikgemaakt van een kwalitatief onderzoek vanuit een interpretatieve benadering.

Het doel van kwalitatief onderzoek is het begrijpen van de percepties van de participanten, in dit geval van partners en medewerkers van de publiek-private samenwerking U-TECH community. Het onderzoek wordt geleid door begrippen en thema's uit de literatuur, maar er wordt gestreefd naar een holistisch begrip van het onderwerp vanuit de ogen van de participanten, ook wel een *emic perspective* genoemd (Boeije & Bleijenbergh, 2019). De rol van de onderzoeker is om de gedachten en ideeën van de deelnemers te begrijpen en de subjectieve betekenis achter sociale fenomenen te achterhalen. Hierbij probeert de onderzoeker onderdeel uit te maken van het *sensemaking*-proces van de participanten. *Sensemaking* vindt plaats in situaties van complexiteit en onzekerheid, waarin mensen proberen te begrijpen wat om hen heen gebeurt om daarop te kunnen reageren (Weick, 1995). Aangezien de samenwerking tussen U-TECH community en haar partners nog vormende is, kan deze casus beschouwd worden als een complexe, onzekere situatie.

De interpretatieve benadering is een passende wetenschappelijke benadering voor dit soort complexe en veranderlijke situaties, waar ofwel weinig onderzoek naar is gedaan, of waarbij de uitkomsten elkaar tegenspreken (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Naar de intensieve samenwerking binnen partnerschap-PPS'en, als U-TECH community, is nog relatief weinig onderzoek gedaan. Hoewel het primaire doel van dit onderzoek het begrijpen van deze samenwerking is, wordt ook een set aan aanbevelingen gedaan worden om de samenwerking te verbeteren. Het willen veranderen van complexe situaties sluit ook aan bij kwalitatief onderzoek vanuit de interpretatieve benadering. Het is gebruikelijk binnen deze benadering dat meerdere onderzoeksmethoden toegepast worden (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Deze worden hieronder dan ook toegelicht.

4.2 Rol van de onderzoeker

Aangezien dit onderzoek vanuit de interpretatieve benadering wordt uitgevoerd, is het van belang te reflecteren op mijn eigen rol als onderzoeker. Bij deze benadering wordt de onderzoeker niet buiten beeld gelaten en worden de bevindingen niet als volledig objectief beschouwd, maar is de onderzoeker de interpreterende entiteit die invloed heeft op de bevindingen vanwege diens achtergrond, normen en waarden.

Tijdens dit onderzoek had ik een duale rol. Naast onderzoeker was ik ook stagiair bij Goed geschud. Goed geschud is een organisatieadviesbureau waarvan U-TECH community een van de opdrachtgevers is. Via Goed geschud ben ik dan ook terecht gekomen bij U-TECH community als onderzoekscasus. Gedurende de periode waarin dit onderzoek plaatsvond, ben ik ook enkele keren in contact geweest met U-TECH community als stagiair, wanneer ik meewerkte aan opdrachten die U-TECH community uit had gezet bij Goed geschud. Bij een duale rol is het risico dat participanten niet volledig open durven te zijn, omdat ze mij beschouwen als 'onderdeel' van U-TECH community. Vanaf het eerste contact met U-TECH community heb ik duidelijk aangegeven dat ik deze rollen goed

wilde scheiden. Ik heb bij overleggen of evenementen wanneer nodig dan ook benadrukt in welke hoedanigheid ik op dat moment aangesloten was. Tijdens de interviews met de (project)partners heb ik duidelijk benadrukt dat ik als onderzoeker de interviews afnam, en niet namens U-TECH community. Wat hierin hielp, is dat er geen afhankelijkheidsrelatie tussen mij en U-TECH community bestond, in de vorm van een contract of een vergoeding. Dit heb ik dan ook enkele keren toegelicht. Daarnaast ben ik vertrouwelijk omgaan met de documenten die met mij gedeeld zijn voor het onderzoek door deze en andere data niet te delen met mijn collega's bij Goed geschud. Ik denk mijn positie als stagiair het voordeel meebracht dat enkele participanten die bekend waren met Goed geschud zich op hun gemak bij mij voelden en de verwachting uitspraken dat het een gedegen onderzoek zou zijn. De positieve reputatie van Goed geschud zal hieraan bijgedragen hebben.

4.3 Design

Voor het onderzoeksdesign is gekozen voor een *single case study*, waarbij gebruik wordt gemaakt van meerdere methoden om de samenwerking vanuit verschillende perspectieven te onderzoeken. Het toepassen van meerdere onderzoeksmethoden, oftewel triangulatie, zorgt voor een zo volledig mogelijk beeld van de harde (organisatiestructuur) en zachte (organisatiecultuur) kant van de samenwerking binnen U-TECH community, inclusief de betekenis die hieraan wordt gegeven (Creswell, 2013). Deze aanpak vergroot de geloofwaardigheid van de bevindingen. Bevindingen vanuit meerdere perspectieven leiden dan weer tot een grotere geldigheid. Bovendien kunnen de resultaten gecontroleerd worden op consistentie en bevestigd worden door het toepassen van herhaalde observaties en interviews (Maxwell, 2008).

4.4 Methoden

Voor dit onderzoek zijn verschillende methoden toegepast om relevante data te verzamelen. Deze methoden worden hieronder toegelicht, waarbij ingegaan wordt op de onderzoekspopulatie of - bronnen per methode.

4.4.1 Interviews

Voor het verzamelen van data is gebruik gemaakt van semigestructureerd interviews, waarbij een topiclijst (zie bijlage 1) werd gehanteerd die gebaseerd is op de verschillende thema's en concepten die in het theoretisch kader aan bod komen, zoals samenwerking, organisatiecultuur en organisatiestructuur. Verder is de topiclijst gebaseerd op oriënterende, informele gesprekken met medewerkers van U-TECH community. Een topiclijst zorgt voor een basisstructuur en houdt de dataverzameling binnen de kaders van het onderzoeksthema. Echter is het van belang dat er ruimte overblijft voor de verhalen van de participanten. De thema's uit de topiclijst hoeven daarom niet in een vaste volgorde behandeld te worden (Boeije & Bleijenbergh, 2019). *Informed consent* werd verkregen via een schriftelijk of online formulier, afhankelijk van of de interviews fysiek of via Teams plaatsvonden.

Om een volledig beeld te krijgen van de samenwerking binnen U-TECH community heb ik zowel medewerkers uit het kernteam van U-TECH als een aantal (project)partners geïnterviewd. Hierin is onderscheid te maken tussen de projectleiders en overige partners. In totaal heb ik drie medewerkers geïnterviewd, acht projectpartners en vier partners. De partners komen vanuit publieke en private organisaties, en vanuit de drie sectoren onderwijs, overheid en bedrijfsleven. Onder de partners was een grote diversiteit aan de duur van het partnerschap met U-TECH community. Enkele partners waren in de voorgaande maand partner geworden en anderen waren al vanaf het eerste jaar dat U-TECH community bestond partner. Deze variatie bood waardevolle

inzichten. De nieuwe partners hadden bijvoorbeeld de oriënterende gesprekken en de samenwerkingsovereenkomst nog vers in hun geheugen, terwijl de partners van het eerste uur veel ervaring hadden met de samenwerking in de community.

Het verzamelen van participanten verliep via mijn contactpersoon bij U-TECH community. Ik werd via de mail geïntroduceerd aan alle projectleiders en enkele, door de contactpersoon geselecteerde, partners. Deze warme introductie vergrootte de bereidheid van de (project)partners om deel te nemen aan het onderzoek. In overleg kreeg ik de contacten door van andere type partners, wanneer ik bijvoorbeeld merkte dat één sector nog niet vertegenwoordigd was in mijn participanten. Het interviewen van deze verschillende participanten geeft inzicht in hoe zowel medewerkers als partners de samenwerking ervaren. Naast hun ervaringen, zijn ook hun verwachtingen en wensen besproken. De interviews duurden tussen de 30 en 90 minuten, met een gemiddelde duur van 55 minuten. Alle participanten is aangeboden om de interviews op hun werklocatie af te nemen. Twee derde van hen had echter een sterke voorkeur voor een online interview. Deze interviews zijn afgenomen via Microsoft Teams. De overige interviews vonden plaats op het kantoor van de geïnterviewde. Met toestemming van de participanten zijn alle interviews opgenomen via telefoon of laptop.

Onder de participanten is het principe van *data saturation*, of verzadiging van data, toegepast. Dit houdt in dat dataverzameling stopt zodra nieuwe eenheden (van interviews of observaties) niet meer leiden tot nieuwe inzichten (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Om op verzadiging te controleren zijn tussentijdse analyses van de bevindingen uitgevoerd, zodat overzicht over de verzamelde inzichten ontstaat.

Naast de semigestructureerde interviews, heb ik ook informele gesprekken gevoerd. Deze vonden plaats in de beginfase van het onderzoek om een beter beeld te krijgen van de organisatie. Dit zorgde ervoor dat ik de topiclijsten beter kon laten aansluiten bij de context van U-TECH community. Daarnaast hebben ook informele gesprekken plaatsgevonden rondom de observatiemomenten. De aantekeningen hiervan en reflecties hierop zijn bijgehouden in een *file*, wat hieronder toegelicht wordt.

4.4.2 (Participerende) observaties

Observaties spelen een belangrijke rol in dit onderzoek naar de samenwerking van U-TECH community met haar partners en medewerkers. Door observaties te doen, heb ik waargenomen hoe de samenwerking plaatsvindt en welke rol U-TECH community inneemt wanneer zij in contact komen met hun partners. Dit gaf mij inzicht in de onderlinge dynamiek en interactie tussen de medewerkers en partners. De observaties hebben plaatsgevonden in de dagelijkse praktijk van U-TECH community, waardoor ze een naturalistisch perspectief op de samenwerking bieden in tegenstelling tot data uit minder naturalistische interviews (Boeije & Bleijenbergh, 2019). De data uit de observaties vormen een ondersteuning voor de bevindingen uit de interviews, aangezien ze praktische voorbeelden opleverden voor de betekenissen en ervaringen die in de interviews aan bod kwamen.

In totaal heb ik op zes momenten wanneer de samenwerking vorm kreeg, geobserveerd: twee projectleidersoverleggen, waarvan er één online plaatsvond en één fysiek gevolgd door een borrel, een intern overleg met het kernteam, een rondetafelgesprek en twee gesprekken met een potentiële partner, waarvan ook één online plaatsvond. Bij interne overleggen of overleggen met potentiële partners heb ik voornamelijk geobserveerd en zo min mogelijk invloed uitgeoefend op de gesprekken. Bij groepsbijeenkomsten en borrels is het juist passender om meer te participeren, bijvoorbeeld door aan tafel te zitten met de projectleiders of me te begeven onder de borrelende mensen (Creswell, 2013). Bij observaties is het van belang de situatie zo natuurlijk mogelijk te laten

voelen voor de aanwezigen. Zo is het niet gepast om van een afstand op een stoel te observeren terwijl alle andere aanwezigen samen aan tafel zitten. In deze gevallen is een deels participerende houding passender. Echter heb ik wel geprobeerd de gesprekken de natuurlijke loop te laten gaan, door weinig tot niks zelf in te brengen, tenzij mij iets gevraagd werd. Dit levert de meest authentieke data op. De observaties zijn uitgevoerd met behulp van een observatieformulier (zie bijlage 2). Dit is een leidraad met vragen en onderwerpen waar tijdens de observatie opgelet wordt (Creswell, 2013).

Om deze observaties goed te documenteren heb ik een *file* bijgehouden met beschreven waarnemingen en memo's: persoonlijke reflecties op deze waarnemingen. Een *file*, of *research journal*, is een tool die onderzoekers gebruiken in kwalitatief onderzoek om hun data en reflecties in te verzamelen, contextuele informatie in te beschrijven, overige data als foto's en folders in te bewaren en om ideeën en plannen voor verdere dataverzameling in te schrijven (Annink, 2017). Ik heb mijn *file*, een notitieboekje, gedurende dit onderzoek altijd bij me gedragen. Dit maakte tussentijdse reflectie mogelijk, waardoor keuzes tijdens de uitvoering van het onderzoek gegronder werden gemaakt. De afwegingen voor de onderzoekskeuzes worden hierin bewaard, waardoor ze later accurater beschreven kunnen worden (Annink, 2017).

4.4.3 Documentenonderzoek

De derde onderzoeksmethode omvat het onderzoeken van documenten om inzicht te krijgen in hoe U-TECH community zich online en schriftelijk presenteert in relatie tot hun handelingspatronen en percepties van samenwerking. Het doel van deze methode is om een volledig begrip te krijgen van de organisatie en de context waarin deze opereert en om de werkzaamheden van de organisatie in deze context te plaatsen (Creswell, 2013). Dit omvat het vergelijken van formele samenwerkingsovereenkomsten met informele praktijken en het analyseren van documenten en bronnen als jaarverslagen, een meerjarenplan en de U-TECH community website. Tot deze documenten kreeg ik toegang via de website en via mijn contactpersoon bij U-TECH community. Het gebruik van documenten als databron heeft echter ook nadelen, omdat deze niet specifiek geproduceerd zijn voor onderzoeksdoeleinden en daarom minder gerichte informatie bevatten (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Het is daarom van belang om alleen die informatie te analyseren die relevant is voor dit onderzoek en om een argument te geven voor de keuze van deze specifieke informatie als aanvullende databron. Het analyseren van deze documenten draagt bij aan een beter inzicht in de organisatiestructuur van U-TECH en hoe deze zichzelf profileert.

4.5 Data-analyse

De data-analyse bestond uit drie fasen: transcriberen, coderen en analyseren. Enkele interviews zijn getranscribeerd tijdens de dataverzamelingsfase en enkele na afloop van deze fase in verband met tijdgebrek. Transcriberen is het woord voor woord uitschrijven van het interview. Tijdens de observaties zijn aantekeningen gemaakt die na afloop van de observaties verder zijn uitgeschreven. Dit zorgde ervoor dat ik de aantekeningen begreep wanneer ik ze later in het onderzoeksproces teruglas.

Zowel de transcripten als de aantekeningen van de observaties zijn geanonimiseerd, waarna ze volledig gecodeerd zijn met het programma NVivo 14. Hierbij heb ik gezocht naar patronen en thema's die aan het licht komen in meerdere interviews en worden de verschillende visies hierop onderscheiden, om een zo volledig mogelijk beeld te schetsen van de situatie (Maxwell, 2008). De codeerstrategie die ik gebruik heb is een combinatie van *in vivo coding* en *value coding*. Bij *in vivo coding* bestaan de codes uit de authentieke termen en zinnen die de participanten zelf gebruiken, omdat hier de betekenis doorheen schemert die zij geven aan de samenwerking. Dit zet de stem van de participanten centraal in de bevindingen (Manning, 2017). Deze strategie sluit aan bij de vraag die

centraal staat in dit onderzoek en bij de interpretatieve onderzoeksbenadering. Daarnaast helpt *values coding* bij het weergeven van de waarden, houdingen en overtuigingen van de participanten betreffende de samenwerking (Hedlund-de Witt, 2013). Deze strategie is relevant voor het onderzoek omdat de data informatie bevat over de organisatiecultuur van de verschillende partners die via deze codeerstrategie aan het licht kunnen komen.

Het codeerproces bestaat uit open, axiaal en selectief coderen (Baralt, 2011). Tijdens het open coderen wordt de stap gemaakt van ruwe data naar codes. Deze codes geven een label aan relevante stukken tekst uit de data waarbij het label dicht bij de daadwerkelijke bewoording van de participanten blijft. Vervolgens heb ik tijdens het axiaal coderen de codes omgezet in bredere categorieën door codes te combineren en relaties te leggen. Tijdens deze fase heb ik de transcripten die ik als eerste gecodeerd had opnieuw doorgenomen en waar nodig gehercodeerd. Tot slot zijn in de laatste fase, het selectief coderen, de belangrijkste thema's uit de data geïdentificeerd die de structuur vormen voor het resultatenhoofdstuk. Deze laatste fase biedt ruimte aan mij als onderzoeker om de data te interpreteren en keuzes te maken over welke bevindingen relevant zijn voor het verhaal dat ik wil vertellen.

Bij het coderen en analyseren van de data ben ik uitgegaan van de betekenis in de data. Dit hield in dat ik de deelvragen uit hoofdstuk 1 heb losgelaten. Daardoor zocht ik niet naar antwoorden op deze vragen, maar keek naar wat de participanten probeerden te vertellen.

Dataverzameling en -analyse vonden afwisselend en niet na elkaar plaats. Op deze manier kon ik me in verdere observaties en interviews laten leiden voor de voorlopige bevindingen uit eerdere dataverzameling. Kwalitatief onderzoek doen is namelijk een iteratief proces (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Ook verhoogt deze aanpak de kwaliteit van de onderzoeksmethoden.

4.6 Kwaliteitseisen

In deze paragraaf worden de kwaliteitscriteria van dit onderzoek besproken, namelijk geloofwaardigheid, overdraagbaarheid, deugdelijkheid en bevestigbaarheid.

Om de geloofwaardigheid van dit onderzoek te waarborgen, is het van belang te demonstreren dat er een goede match is tussen de geconstrueerde realiteiten van de deelnemers en de reconstructies die door de onderzoeker zijn beschreven (Symon & Cassell, 2012). Dit is bereikt door allereerst veel tijd door te brengen met de participanten tijdens observaties. Daarnaast heb ik ook buiten observatiemomenten tijd doorgebracht op het kantoor van U-TECH community. Hierdoor bouw je als onderzoeker rapport op waardoor je kwalitatief betere bevindingen vergaart (Boeije & Bleijenbergh, 2019; Maxwell, 2008). Mijn waarnemingen en reflecties heb ik tijdens of direct na de dataverzameling opgeschreven, waardoor deze de realiteit zo goed mogelijk reflecteerden. Bovendien is gebruik gemaakt van *member-checking*, wat inhoudt dat de interpretaties van de bevindingen worden getoetst bij de participanten gedurende het onderzoeksproces om te controleren of hun percepties correct zijn weergegeven (Maxwell, 2008). Dit was een belangrijke stap in het onderzoeksproces en leidde ertoe dat enkele interpretaties van citaten beter geformuleerd zijn en dat citaten die de anonimiteit van participanten in gevaar brachten aangepast of verwijderd zijn uit het onderzoeksverslag. Zoals eerder beschreven heeft het toepassen van triangulatie van onderzoeksmethoden de geloofwaardigheid van de bevindingen ook versterkt. Tot slot hielp het toepassen van *peer review* – het delen van de resultaten en analyse met anderen – met het wegfilteren van onbedoelde aannames in mijn interpretaties (Morse, 2015). Het tegenlezen van

mijn resultaten- en analysehoofdstuk door anderen heeft waardevolle feedback opgeleverd over de interpretaties van de data en de begrijpbaarheid van het onderzoek.

Bij kwalitatief onderzoek doelt niet op het produceren van generaliseerbare data, maar richt zich op de overdraagbaarheid van data; de onderzoekscasus zo precies mogelijk beschrijven zodat andere onderzoekers kunnen bepalen welke andere casussen genoeg overeenkomen dat ze lessen kunnen trekken uit de bevindingen van dit onderzoek (Symon & Cassell, 2012). Om dit te waarborgen heb ik mij verdiept in de context van U-TECH community door middel van een documentanalyse en middels het voeren van verdiepende informele gesprekken met medewerkers van U-TECH. Deze gesprekken gaven mij de mogelijkheid alle vragen die ik had over de organisatie te stellen. De context van U-TECH community is uitvoerig beschreven, zodat de bevindingen overgedragen kunnen worden naar andere casussen van publiek-private samenwerkingen.

Naast dat de onderzoekscasus gedetailleerd beschreven is, zijn ook de onderzoeksmethoden en alle keuzes die daarin genomen zijn grondig uiteengezet. Dit waarborgt de deugdelijkheid en bevestigbaarheid van het onderzoek. Deugdelijkheid betreft de consistentie en stabiliteit van de bevindingen over tijd of in soortgelijke contexten. Bevestigbaarheid houdt in dat de bevindingen en interpretaties gebaseerd moeten zijn op de data en niet afhankelijk zijn van de onderzoeker. Anderen moeten in staat zijn dezelfde interpretaties te herhalen en valideren (Symon & Cassell, 2012). Dit wordt onder meer gewaarborgd door de verwerking van interviews in transcripten en van observaties in aantekeningen en reflecties. Ook het eerder genoemde toepassen van triangulatie en *peer review* versterken de deugdelijkheid en bevestigbaarheid van de bevindingen. Tot slot reflecteer ik op de invloed van mijn eigen ervaringen en waarden op het onderzoeksproces en de onderzoeksresultaten.

Voor dit onderzoek zijn verschillende betrokkenen van de U-TECH community geïnterviewd en geobserveerd. Hieronder vallen medewerkers, partners en projectpartners van de U-TECH community. In verband met de herleidbaarheid en anonimiteit van de respondenten wordt niet toegelicht tot welke projecten en organisaties zij behoren. De respondenten worden wel aangeduid met hun rol in de community en met een nummer, aangezien het voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag belangrijk is te weten vanuit welk perspectief een ervaring of specifieke quote komt (zie tabel 1). Als in een citatie verwezen wordt naar een [medewerker], wordt hiermee altijd een medewerker van U-TECH community bedoeld, tenzij anders vermeld.

PP1	Projectpartner	PP9	Projectpartner
PP2	Projectpartner	P10	Partner
PP3	Projectpartner	M11	Medewerker U-TECH
PP4	Projectpartner	P12	Partner
P5	Partner	M13	Medewerker U-TECH
PP6	Projectpartner	M14	Medewerker U-TECH
PP7	Projectpartner	P15	Partner
PP8	Projectpartner		

Tabel 1. Respondenten nummering en rol in U-TECH community

5. Resultaten

Welke betekenis geven (project)partners en medewerkers van U-TECH community aan de samenwerking binnen hun publiek-private samenwerkingsstructuur?

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de interviews en observaties thematisch weergegeven en vervolgens geanalyseerd. Deze bevindingen geven inzicht in de betekenis die medewerkers en partners van U-TECH community geven aan de samenwerking. Uit de data-analyse wordt duidelijk dat de participanten zich begeven in een organisatie waar op verschillende niveaus hybriditeit een rol speelt. Een publiek-private samenwerking is inherent een organisatie waar publieke en private belangen en werkwijzen samenkomen. De resultaten laten echter zien dat hybriditeit gelaagd en complex kan zijn en zichtbaar wordt in de structuur en cultuur van de organisatie. De structuur en cultuur van U-TECH community roepen bij de participanten voornamelijk een gevoel van ambiguïteit op. Afspraken, verwachtingen en waarden zijn weinig gedefinieerd, wat de samenwerking niet bevordert. De ervaringen en betekenissen van de participanten zijn in dit hoofdstuk onderverdeeld in twee hoofdthema's.

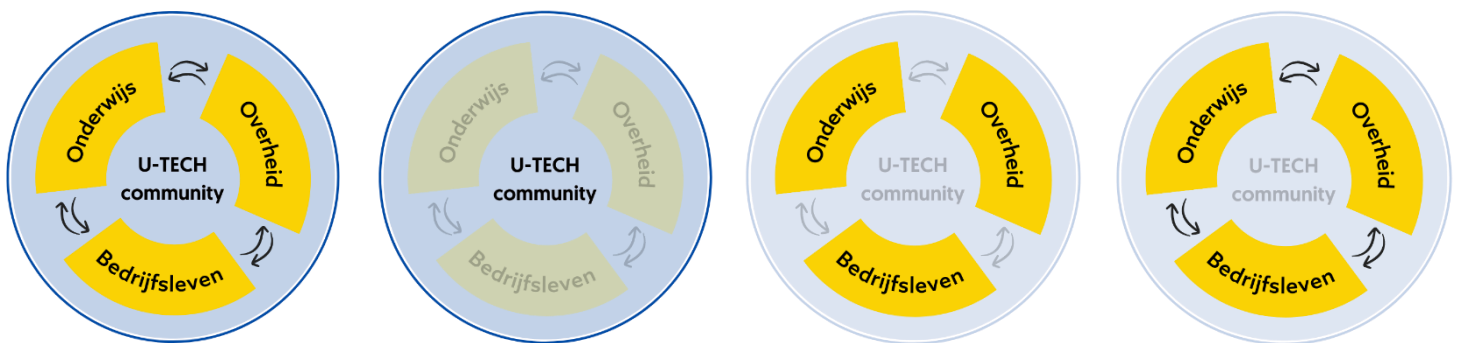
Het eerste thema, 'Hybriditeit *inception*', bespreekt de gelaagdheid in hybriditeit die voor blijkt te komen in U-TECH community. In dit stuk ga ik eerst in op de verschillende manieren hoe hybriditeit een rol krijgt in de structuur van U-TECH community. Ik beschrijf hoe de medewerkers van U-TECH community worstelen met hun interne tegenstrijdige belangen. Ten tweede geef ik kort aan hoe hybriditeit ook binnen de partnerorganisaties voorkomt. Tot slot beschrijf ik de verschillende werkwijzen en perspectieven van de publieke en private partners en hoe in de community wordt gekeken naar en omgegaan met deze verschillen.

Het tweede thema, 'Ambiguïteit in samenwerking', duikt dieper in de ervaren ambiguïteit van de participanten. Dit thema is verdeeld in de organisatieconcepten structuur en cultuur. Beide concepten laten zien dat er nog veel onduidelijk is over hoe de samenwerking ingericht is en wat de participanten uit de samenwerking proberen te halen. Ik beschrijf hierin welk beeld de medewerkers en (project)partners hebben van U-TECH community. De participanten beschrijven enkele waarden die voor hen belangrijk zijn in de samenwerking, zoals wederkerigheid en transparantie. Ze blijken deze waarden echter anders te ervaren. Tot slot ga ik in op de link tussen de twee thema's, waarbij structuur- en cultuurelementen van de organisatie de bouwstenen vormen voor de parallellen tussen de thema's.

In dit hoofdstuk wordt de benaming '*triple helix*' gebruikt om te verwijzen naar de drie typen partijen die zich verenigen in U-TECH community: onderwijs, overheid en bedrijfsleven. Deze theoretisch term wordt door medewerkers van U-TECH gebruikt in informele gesprekken en tijdens interviews.

5.1 Hybriditeit inception

Een droom in een droom in een droom. Daar begeven de personages uit de film *Inception* van Christopher Nolan (2010) zich in. Zoals zij steeds een laag dieper in het onderbewustzijn kropen, ontdekte ik tijdens de data-analyse van dit onderzoek dat hybriditeit in verschillende lagen van de organisatie U-TECH community verborgen zit. Daar waar ik deze verwacht had te observeren in de tegenstrijdige belangen van de verschillende partners in de community, vond ik hiernaast ook een interne hybriditeit binnen U-TECH community zelf. Dit kwam tot uiting in de inrichting van de organisatie en in de zoektocht die medewerkers ervaren. Een zoektocht tussen enerzijds het financieel gezond houden van de organisatie door middel van het aantrekken van partners en anderzijds het inzetten van alle mogelijke middelen voor het nastreven van de missie van U-TECH community – het verbeteren van de ICT-arbeidsmarkt. In de gesprekken met enkele (project)partners kwam daarnaast naar voren dat hun organisaties op zichzelf ook hybride zijn. Dit maakt de verscheidenheid aan organisatiestructuren en -culturen binnen U-TECH community aanzienlijk. De ervaringen van de participanten met deze drie lagen aan hybriditeit worden in dit hoofdstuk toegelicht.



Figuur 3. Weergave van de gelaagdheid in hybriditeit

- 3.a Weergave van U-TECH community
- 3.b Hybriditeit intern in U-TECH community
- 3.c Hybriditeit in de partnerorganisaties
- 3.d Hybriditeit tussen de partnerorganisaties

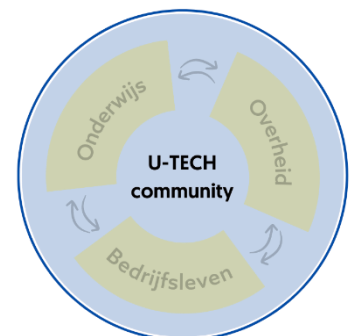
5.1.1 Hybriditeit binnen U-TECH community

Uit de interviews is gebleken dat U-TECH community als PPS door verschillende kenmerken een hybride karakter vertoont. Allereerst wordt dit karakter gevormd door de typen partners die zich verenigen in de community. Daarnaast heeft U-TECH community een financiële structuur waarbij ze gefinancierd worden door alle partijen uit de *triple helix*. Tot slot ervaren de medewerkers ook een interne strijd tussen het nastreven van hun maatschappelijke missie en het aantrekken van nieuwe partners.

5.1.1.1 Type partners

U-TECH community bestaat uit een flink aantal partners en projectpartners uit het onderwijs, het bedrijfsleven en de overheid. Het uitgangspunt van U-TECH is dan ook om deze partijen bij elkaar te brengen in alle activiteiten. Een medewerker gaf een voorbeeld van een rondetafelgesprek – een thematisch gesprek – met een potentiële partner, die de toegevoegde waarde van de aanwezigheid van de *triple helix* voorafgaand nog niet inzag:

En toen hebben we toch gezegd, ja maar dit is wat wij doen, wij hebben de overheid, het bedrijfsleven en



Figuur 4. Hybriditeit intern in U-TECH community

onderwijsinstellingen, en dat bredere gesprek willen we voeren. Nou, hij had er toen nog een beetje iets van... mmmh. Maar als je kijkt naar, waar ben je dan trots op? Tijdens dat gesprek zag ik dat hij daar echt al helemaal anders over ging denken, en uiteindelijk, na de ronde tafel, heeft hij ook echt aangegeven, dit heeft echt meerwaarde, door het zo breed op te pakken. – M14

Hoewel de partijen uit deze verschillende sectoren allemaal een bijdrage willen leveren aan de missie van U-TECH community, hebben ze andersoortige werkwijzen en belangen die ze nastreven. Deze verschillen worden later in dit hoofdstuk verder toegelicht. De deelname van deze organisaties aan het netwerk zorgt ervoor dat de medewerkers van U-TECH community continu moeten schakelen en andere perspectieven moeten aannemen. Hierin zien ze ook hun waarde:

Dus ik probeer heel erg die verschillende perspectieven te spiegelen bij de verschillende partijen. Dat is iets waar wij waarde kunnen toevoegen. [...] Dus wij zetten onderwijs en een werkgever om tafel, waardoor onderwijs begrijpt beter wat een werkgever zoekt. En een werkgever kan vertellen wat kan het onderwijs voor hen kan betekenen. – M11

De medewerkers van U-TECH community zijn onder andere in staat deze perspectieven te begrijpen en te spiegelen, omdat ze zelf werkervaring hebben in zowel de publieke als de private sector.

5.1.1.2 Financiering

U-TECH community is een stichting zonder winstoogmerk, en werd tot zomer 2023 grotendeels gefinancierd door bijdragen van overheden. Vanaf 1 januari 2023 kunnen bedrijven en onderwijspartijen partner worden tegen een *in cash* en *in kind* bijdrage. Dit houdt in dat ze financieel een bijdrage leveren, maar zich ook actief inzetten voor de community. Voor de projectpartners gelden andere constructies, die nu nog verschillen per partner – de een betaalt bijvoorbeeld indirect via een subsidie, en de ander niet. U-TECH community werkt toe naar een systeem waarin de projectpartners een grotere financiële bijdrage leveren, ofwel direct of indirect uit de subsidies die ze via U-TECH community aanvragen. Hiermee ontstaat een balans tussen financiering uit onderwijs, overheid en bedrijven. Hoewel deze nog niet evenredig is, zijn ze hier wel naar op weg.

En wij zijn nu echt gefinancierd door verschillende bronnen. Vanuit de partner-overeenkomsten. Partnerschappen, vanuit onderwijs en projecten. En langjarige financiering vanuit de overheid. – M11

Deze constructie toont het publiek-private karakter van de samenwerking. Uit informele gesprekken bleek dat ze dit bewust zo willen organiseren, zodat U-TECH community niet een stokpaardje wordt van bijvoorbeeld de gemeente. Een evenredige verdeling van inkomstenbronnen helpt met het bewaken van hun onafhankelijkheid.

Onafhankelijkheid

U-TECH community streeft ernaar om onafhankelijk te zijn. Dit biedt ze namelijk voordelen in het bij elkaar brengen van verschillende partijen, die normaal gesproken – zonder neutrale tussenpartij – misschien niet zo snel om tafel zouden gaan. Dit is een obstakel waar de gemeente vaak tegenaan loopt. De onafhankelijkheid van U-TECH community is een onderlegger voor het stimuleren van samenwerking binnen de *triple helix*.

Ik denk door onafhankelijk te blijven en vooral niet te betrokken te zijn in projecten. Dus niet afhankelijk te zijn van de projecten. En met de lokale overheid is dat natuurlijk lastig, want financieel zijn we daar gewoon van afhankelijk. – M13

Als U-TECH community geassocieerd wordt met één bepaalde partner, zoals de gemeente, belemmert dit hun legitimiteit als neutrale partij tegenover andere partners. De toegevoegde waarde van U-TECH community zit dus vooral in het kunnen vertegenwoordigen van verschillende perspectieven. Ondanks dat deze medewerker nog een bepaalde afhankelijkheid van de lokale overheid erkent, wordt de neutraliteit en onafhankelijkheid van U-TECH community door enkele partners al benoemd als waardevol kenmerk.

Alleen wij zijn niet onafhankelijk. En dat is U-TECH wel. – P5

5.1.1.3 Interne strijd

Naast dat publiek en privaat vertegenwoordigd zijn in het netwerk, staan deze twee ook op gespannen voet in de organisatie U-TECH community. U-TECH community is een soort maatschappelijke startup, een netwerkorganisatie met een duidelijke maatschappelijke missie: het verbeteren van de krapte en mismatch op de ICT-arbeidsmarkt. Echter is het geen volledig publieke organisatie. Omdat U-TECH community, oftewel haar medewerkers, waarde hechten aan onafhankelijkheid, willen ze niet volledig gefinancierd worden door de overheid. Het gevolg: een partnermodel waarbij partners verschillende financiële bijdragen leveren en in ruil daarvoor diensten ontvangen vanuit de community. De medewerkers van U-TECH community moeten de organisatie dus 'verkopen' tegenover potentiële nieuwe partners. Als antwoord op de vraag hoe ze intern deze tegenstrijdige belangen – zichzelf verkopen via het partnermodel vs. maatschappelijke missie – managen:

Nou dat voelt soms een beetje dubbel. Want ik vind ook wel dat wij... Enerzijds, wij zijn niet commercieel, maar we ons wel moeten verkopen. En dat schuurt met name een beetje. Kijk onze maatschappelijke doelstellingen, dat schuurt niet met deze partnerschappen, die kunnen we ook uitleggen. We vragen een bijdrage, zodat we kunnen blijven doen wat we doen. Zowel financieel als in kind. – M11

Dat er een financiële bijdrage tegenover een partnerschap staat, is niet het probleem. Dit toont volgens medewerkers ook commitment. Zij zijn echter nog aan het exploreren wat van voldoende waarde is om in ruil voor een partnerbijdrage te bieden. Mogelijkheden hierin zijn het bieden van exclusieve diensten en het delen van waardevolle data over de arbeidsmarkt. Wat van voldoende waarde is, is nog een zoekproces:

Kijk het gaat voor partners uiteindelijk niet om heel veel geld. Maar hebben zij het gevoel dat ze er voldoende voor terugkrijgen? Daar moeten we gewoon nog ervaring in op doen. En dat vind ik nog af en toe wel dat ik, ja... nou ja... Maar het is voor mij persoonlijk, dat ik dat nog af en toe wel zoek. – M11

De zoektocht die de medewerkers ervaren is niet onterecht. Sommige projectpartners vinden inderdaad dat U-TECH community hen te weinig oplevert, zou er (meer) geld tegenover gaan staan. Ze twijfelen of de kosten opwegen tegen de opbrengsten:

Ik denk niet dat ik dat zou doen, dan. Nee, ik denk dat het ons dan te weinig brengt uhm in vergelijking met de andere communities zeg maar. – PP3

Naast dat U-TECH community aan het ontdekken is wat precies tegenover een partnerbijdrage moet staan, toont deze afweging ook het hybride karakter van de organisatie. In een informeel gesprek deelt een medewerker diens twijfel: als ze meer data, onderzoek en trends exclusief gaan delen met hun partners, in plaats van met de gehele regio, dan verhindert dat hun maatschappelijke missie.

Het valt op dat U-TECH community schippert tussen de twee kanten. Zo publiceren ze hun onderzoeken voornamelijk openbaar en delen ze waar kan contacten en bevindingen ten behoeve van de ICT-arbeidsmarkt, ook met mensen buiten de community. Een partner deelde echter ook dat hij afspraken had gemaakt met U-TECH community om bepaalde ideeën die nog in ontwikkeling zijn binnenshuis te houden en niet te delen met de andere (project)partners:

En dat is in de hoofdlijnen, zonder dat ik er te veel over vertel, want er zijn momenteel heel veel haaien aanwezig. En we hebben ook afgesproken dat we daar niet teveel over toelichten.
– P10

Deze partner bekijkt de community vanuit een sterk commerciële blik. Andere (project)partners zijn roofdieren die op de loer liggen voor nieuwe business-ideeën, waarvoor uitgekeken moet worden. Om deze partner te behouden en de relatie te versterken, gaat U-TECH community mee in een marktperspectief en belooft hierover voorlopig niks te delen. Dat terwijl het delen van ideeën die bevorderlijk zijn voor het verbeteren van de ICT-arbeidsmarkt vanuit een uitsluitend publieke *logic* eerder direct zou gebeuren.

Contact tussen partners

Ook het contact tussen partners onderling levert onzekerheid op bij sommige medewerkers.

En ik geloof dat dat vaker gebeurt is, dat er bijvoorbeeld partners van ons rechtstreeks dan weer met een project in zee gaan. We hebben al het contact met [projectpartner], dus dat doen we al. Dus ik denk dat dat vaker gebeurt, wat dan lastig is. Hoe werk je dan daarin samen in plaats van dat je er tussen probeert te wurmen? – M14

Enerzijds is het doel van U-TECH community juist dat verschillende partijen verbonden worden met elkaar. Een andere medewerker stelt zelfs dat het fantastisch zou zijn als U-TECH community als organisatie op een gegeven moment overbodig wordt om de community te laten bestaan. Het draait immers om de projecten. Anderzijds twijfelt deze medewerker (M14) wat dan de toegevoegde waarde is van een partnerschap bij U-TECH community en of ze wel zomaar contacten moeten doorspelen naar potentiële partners.

Het hybride karakter van U-TECH community maakt de samenwerking mogelijk tussen de verschillende partners. De onafhankelijkheid van U-TECH community zorgt voor een neutraal speelveld waarin onderwijs, overheid en bedrijven elkaar kunnen ontmoeten. De rol van U-TECH is daarin de perspectieven vanuit deze hoeken kunnen uitwisselen, zodat er meer onderling begrip ontstaat. Echter brengt dit karakter ook een worsteling met zich mee. Enerzijds moet U-TECH community een aantrekkelijk aanbod creëren aan diensten om partners aan te trekken en te behouden. Dit kan door bijvoorbeeld exclusiviteit van data en trends voor partners. Anderzijds zou juist het delen van deze data de regionale aanpak van de krapte op de ICT-arbeidsmarkt versterken. De medewerkers van U-TECH schipperen tussen deze verschillende werk- en zienswijzen.

5.1.2 Hybriditeit binnen de partners van U-TECH community

U-TECH community brengt onderwijsinstanties, lokale overheden en bedrijven bij elkaar. Deze partijen zijn alleen niet rechtdoorzee in te delen in publiek en privaat. Onder de onderwijspartners bevinden zich namelijk zowel publieke onderwijsinstanties als private opleiders. Bovendien hebben enkele partners uit het bedrijfsleven ook een duidelijke maatschappelijke missie en zijn daarmee een *social enterprise*. Deze organisatievorm is een klassieke hybride organisatie. Bij deze *social enterprises* en bij private opleiders zijn duidelijk verschillende belangen in het spel. Enerzijds staan ze voor het helpen van zoveel mogelijk mensen aan een ICT-opleiding of -baan, voornamelijk groepen

zoals vrouwen, mensen met een niet-Nederlandse migratieachtergrond of mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Aan de andere kant moeten ze wel commercieel blijven nadenken:

We willen zwarte cijfers opschrijven, maar vooral maatschappelijke verandering duiden en het transactionele inzetten om te transformeren. – potentiële partner tijdens een observatie

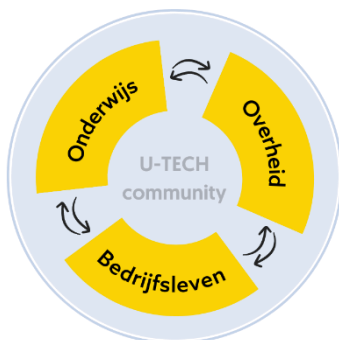
Deze partner toont hiermee hybriditeit in de waarden die ze nastreven. Zowel het financieel gezond blijven als bedrijf en het leveren van een maatschappelijke bijdrage zijn belangrijk. Hybriditeit kan ook heel duidelijk ingebed zijn in de structuur van een organisatie. Een projectpartner legt uit dat hun organisatie opgedeeld is in twee onderdelen:

Wij zijn gewoon een sociale onderneming. Ja, dus inderdaad gewoon winstgevend. Strevend een winstgevend bedrijf te zijn. Maar het stukje trainingen dat we geven, dat is een stichting. – PP3

Hieruit blijkt dat er een grote verscheidenheid aan partners in het netwerk van U-TECH community zit. Van enerzijds publieke organisaties als lokale overheden, tot anderzijds commerciële bedrijven, en alles daartussenin.

5.1.3 Hybriditeit tussen de partners van U-TECH community

De (project)partners van U-TECH community ontmoeten elkaar tijdens o.a. projectleidersoverleggen, rondetafelgesprekken en meet-ups (inhoudelijke netwerkborrels). Hierin wisselen ze kennis uit, delen ervaringen en leggen nieuwe contacten. Een deel van de partners werkt intensiever met elkaar en met U-TECH community samen in de vorm van projecten. Tijdens deze momenten van uitwisseling en samenwerking worden verschillen in werk- en zienswijzen van de partijen zichtbaar. Deze verschillen, die soms tegenstrijdig lijken, veroorzaken voor een groot gedeelte het hybride karakter van de community. Ik focus in dit subthema op de verschillen tussen publiek en privaat.



Figuur 6. Hybriditeit tussen de partnerorganisaties

5.1.3.1 Verschillen tussen publiek en privaat

De verschillen in hoe de partners werken en wat hun krachten en zwaktes zijn, worden duidelijk wanneer deze partijen samen de handen uit de mouwen steken. Soms bemoeilijken de verschillen het communiceren, of leiden tot onbegrip over en weer. U-TECH community positioneert zichzelf hierin als een schakelspeler die beide perspectieven, van publiek en privaat, kan aannemen. Medewerkers van U-TECH geven aan dat hun ervaring in zowel de publieke als private sector maakt dat ze de werelden kennen en ook kenbaar kunnen maken aan andere partners. Dit resulteert volgens hen juist in kansen:

Deze drie [partners] leren heel veel van elkaar. In het verleden waren dat concurrenten, [private opleider] en [publieke opleider]. Nu zie je dat ze van elkaar leren en samenwerken. Ik vind dat de publieke partijen het meest leren van de private partijen in dit geval. – M11

De verschillen in structuur en cultuur worden ook ervaren door de partners zelf, zowel in het netwerk als in hun dagelijkse werkzaamheden met bijvoorbeeld de gemeente, die ook in het netwerk van U-TECH community zit. Gesproken door een vlotte partij, deels commercieel:



Figuur 5. Hybriditeit in de partnerorganisaties

We werken heel veel samen met UWV en gemeente en merken ook dat we te snel gaan voor hun want als zij het eindelijk door hebben dan hebben wij alweer iets anders bedacht. En dat is denk ik constant die soort tweestrijd waar we altijd inzitten van we willen heel veel, maar we willen te snel. Kunnen we dat zelf wel aan? Kan de gemeente dat aan? – PP2

Vanuit een positief oogpunt kunnen de partners veel van elkaar leren door samen te werken. Medewerkers horen echter ook veel geluiden van onbegrip bij de partners.

Bedrijven roepen dat de studenten niet goed worden opgeleid. Kijk je bij de onderwijsinstellingen, klopt het dat je studenten niet goed opleidt? Nee, het bedrijfsleven laat niks horen of vertelt niet wat ze nodig hebben. – M13

De specifieke verschillen op het gebied van structuur en cultuur van de publieke en private organisaties worden hieronder besproken.

Publiek

Volgens de participanten worden publieke organisaties beperkt door de vele regelingen en procedures waar ze aan vastzitten. Dit maakt het logge apparaten en beperkt de denkvrijheid, aangezien ze continu rekening moeten houden met regels en categorieën.

Dat heeft vooral te maken met dat de overheid heel erg in hokjes denkt en dat het soms lastig is om daar doorheen te breken. – P12

De medewerkers van U-TECH community lichten hun partners in over de structuren waar overheden en onderwijsinstellingen mee te maken hebben en proberen zo begrip te creëren. Echter, er zijn ook aspecten van publieke organisaties waar ze bewust niet in mee willen gaan:

Ik zie het bij publieke partijen, bij onderwijs en ook bij overheden. Die zitten ook gewoon in bepaalde budgetteringsstructuren. En als het geld aan het eind van het jaar niet op is, dan moet je het teruggeven en kun je het niet inzetten voor een doel voor de langere termijn. Dat is niet mijn logica. – M11

Publieke organisaties ontvangen vaak een bepaald budget of subsidie voor een project. Wanneer dit niet wordt uitgegeven, zal het budget een volgend jaar lager uitvallen. Dit resulteert in een uitgavenpatroon waarin soms geld wordt gependend aan onnodige zaken. U-TECH community maakt hier een duidelijk afweging om vanuit een moreel oogpunt zuiniger met haar subsidies om te gaan.

Een ander veel genoemd verschil is de langetermijnvisie die publieke onderwijsinstellingen hebben. In tegenstelling tot private organisaties hoeven zij zich minder zorgen te maken of er op korte termijn nog voldoende financiering beschikbaar is. Hierdoor kunnen ze beter focussen op langetermijnprocessen en -doelen. Een medewerker benoemt verder als positief kenmerk van publiek onderwijs het volgende:

De manier waarop het onderwijs wordt ontwikkeld, gaat natuurlijk wel gedegen, vaak mede op basis van onderzoek. [...] Private aanbieders doen veelal geen onderzoek. En ik vind dat de kwaliteit en de kracht van het publieke onderwijs ligt in dat je met onderzoek doen beter weet wat er speelt. – M11

Volgens deze medewerker kan privaat onderwijs op dit gebied juist leren van het bekostigd onderwijs.

Privaat

De private partners in het netwerk van U-TECH community worden niet belemmerd door vele regelingen. Dit maakt dat ze sneller kunnen handelen en dicht op de markt zitten.

Als die iets tof vinden, dan gaan ze rennen en dan is het nachten en weekenden en dan moet het meteen uitgevoerd worden. – M13.

De keerzijde is dat ze meer gefocust moeten zijn op snelle successen en op financiële winst. Een bedrijf *“is toch bezig om te zorgen dat er ook morgen weer werk is voor de werknemers.”* (M13). Dit maakt dat het voor U-TECH community soms lastiger is hen te betrekken bij het netwerk. Dergelijke partijen zien de partnerbijdrage eerder als een obstakel. Bovendien leidt deze houding van private organisaties ertoe hier en daar wantrouwen binnen de community heerst:

Dat bedoel ik met name met haaien in deze markt, waarbij de verhouding tussen de werknemer en de werkgever, zeg maar, volledig gaat om winstgevendheid. En die zitten zeker in deze community. – P10

Het gevolg, zoals eerder benoemd, is dat deze partner in de ontwikkelingsfase niet alles wilt delen over diens werkzaamheden in de community, uit angst dat iemand met de ideeën ervandoor gaat.

Omgaan met deze verschillen

Zowel medewerkers als (project)partners zien een rol voor U-TECH community om deze verschillen te overbruggen, wil samenwerking tot stand kunnen komen. In de praktijk bereiken ze dit in twee stappen. Allereerst plaatsen medewerkers zich met hun kennis en ervaring in de schoenen van hun partners. Zo lijken ze altijd op de hoogte van wat er speelt in de sector en binnen de organisatie en praten ze mee op de taal van hun gesprekspartner. Tijdens een geobserveerd gesprek met een potentiële private opleider, vallen zinnen als *“Het moet ook wat opleveren.”* en *“Het draait uiteindelijk allemaal om geld.”*. Hiermee toont de medewerker aan de marktgerichte focus te begrijpen. De gesprekspartner knikt instemmend en ze vullen elkaar tijdens het gesprek rap aan.

Op het moment dat partners uit verschillende sectoren samenkomen tijdens bijvoorbeeld een rondetafelgesprek, nemen de medewerkers van U-TECH community een andere houding aan. Ze belichten dan juist het perspectief van beide kanten om wederzijds begrip te creëren:

En bij het onderwijs te laten zien wat het betekent voor een ondernemer. Maar ook bij een ondernemer aan te geven dat het onderwijs ook een planning en een rooster heeft. Want het is gewoon een school. Wat betekent dat voor het starten van een stage of van een onderzoek? Het klinkt heel simpel, maar vaak is dat niet bekend. – M11

Of doen een opzet voor een middenweg, een pad naar samenwerking. Zo ook een medewerker tijdens een rondetafelgesprek:

Markt- en betekenisconomie kunnen heel goed samengaan.

Bij enkele partners werkt de positieve houding van de medewerkers aanstekelijk. Ook zij zien mogelijkheden om van elkaar te leren en hun verschillen te omarmen:

Ik zit bijvoorbeeld met [private opleider] weleens op de tafel. Ik vind het heel grappig en vooral leerzaam om van elkaar te leren. Wij zijn natuurlijk een publieke opleider, met overheidsgeld. Je hebt ook commerciële opleiders, je merkt dan weer verschillen. – PP8

De persoon

Wat opvalt uit de interviews is dat de participanten veel waarde hechten aan een goede persoonlijke relatie. Contact en samenwerking verlopen soepel wanneer een projectleider of contactpersoon van een partnerorganisatie goed met de medewerkers van U-TECH community kan praten en een persoonlijk band ontstaat. Dan lijken verschillen ineens niet zo groot meer.

Het gaat gewoon goed. Dus heel prettig. En het zit hem in de persoon. De samenwerking an sich. – P10

5.1.3.2 Concurrentie

Een belemmering voor optimale samenwerking die bij sommige partners speelt, is het gevoel van concurrentie. Zoals eerder genoemd, beschrijft een participant dat het beter is om niet zomaar ideeën te delen in de community. Volgens deze partner zouden anderen ermee vandoor gaan en het beter en sneller tot realisatie kunnen brengen. Hiermee maakt deze participant de community tot een speeltoneel waarin je de competitie slimmer af moet zijn. Deze zienswijze wordt niet alleen gedeeld door private partijen in het netwerk, maar ook door een publieke opleider:

Dus als je het hebt over bijvoorbeeld proposities waarbij alle ICT opleidingen op één platform komen. Daar zit één commerciële partij tussen, dan wint die altijd. En dat is mijn ervaring dat uiteindelijk die samenwerking het niet gaat worden. – PP6

De community wordt hier beschreven als een plek waar sommige partijen de winnaars zijn en anderen de verliezers. Een dergelijke ongelijke verhouding tussen partners maakt samenwerking gecompliceerd. Daarentegen herkennen sommige partijen deze verhouding niet: *“Ik geloof echt niet in concurrentie of iets, nee.”* (PP4). Zij lijken intrinsiek gemotiveerd om de samenwerking op te zoeken en focussen zich op de doelgroep die ze willen helpen, de (potentiële) ICT'er:

Er zit weinig... ook zeg maar onze concullega's, om het zo te zeggen. We werken gewoon allemaal met elkaar samen, omdat we het belang van de medewerker voorop stellen. En niet die van onze eigen P&L. (profit & loss) – P12

Spanning tussen publieke en private opleiders

De grootste verschillen in werk- en zienswijzen zijn te observeren tussen onderwijs, overheid en bedrijfsleven. Zij worden anders bestuurd en gefinancierd en zijn bij verschillende aspecten van de ICT-arbeidsmarkt betrokken. Desondanks komt uit de data naar voren dat samenwerking tussen deze sectoren noodzakelijk en gewenst is voor een holistische aanpak van de problematiek op deze arbeidsmarkt. De partijen zijn complementair aan elkaar. Dit is minder het geval voor publiek en privaat onderwijs.

Ik denk dat er van oudsher toch wel een kleine... Wantrouwen is misschien niet het goede woord tussen het bekostigde onderwijs en het commerciële onderwijs. Dat is geen soepele aansluiting. – P5

Participanten uit zowel publiek als privaat onderwijs geven aan dat samenwerking tussen deze partijen lastig verloopt. Er heerst een bepaald onbegrip.

Of langs elkaar heen praten heb ik het dan over. Dat je denkt, als je bij publieke opleiders bent, zijn er bepaalde manieren van werken. Die zijn dan zo eigen, als je met collega's spreekt van publieke opleiders, die snappen dat snel. En commerciële opleiders, waarom doe je dat zo? Dat snappen wij niet direct. Dan moet je dat ook toelichten. – PP8

Zo ergert een participant, werkend bij een publieke opleider, zich aan de hoge prijzen van de private opleidingen en de ontoegankelijkheid die het met zich meebrengt. Daartegenover begrijpt een private opleider niet dat bekostigde opleidingen niet willen samenwerken met grote ICT-bedrijven zoals Microsoft om hun studenten te voorzien van waardevolle certificaten.

Omgaan met concurrentie

(Project)partners zien een belangrijk rol voor U-TECH community om deze verschillen te overbruggen en samenwerking mogelijk te maken:

Daar kan U-TECH voor ons echt wel die brug slaan. Dus dat ga ik nu hier verwachten. Nou wil ik graag dat zij mij helpen om die gevoeligheden weg te gaan nemen. – P5

Wanneer het spiegelen van de perspectieven van de ander niet effectief genoeg is, durven medewerkers van U-TECH ook een bemiddelende rol aan te nemen:

Of ik weet dat [medewerker] af en toe met partijen allebei een paar keer heen en weer heeft gebeld om er bijna in te bemiddelen. – M13

Tot nu toe zijn er nog weinig onoplosbare spanningen geweest. Dit lijkt voornamelijk te komen door het vermogen van de medewerkers om snel te schakelen tussen de verschillende perspectieven. Daarbovenop vertelt een medewerker het volgende over diens manier van omgaan met de verschillende soorten partners:

Het is goed om zaken ook af en toe te relativiseren, af en toe een goede grap te maken, niet te serieus. Ik bedoel wel serieus, maar wel ook... Jongens, goed, er is meer op de wereld. Maar dat is meer mijn eigen persoonlijke stijl. – M11

Deze manier van communiceren heeft een zichtbaar positief effect tijdens de verschillende meetings. Ondanks dat de problematiek waarover geconverseerd wordt complex is, zorgt een grapje hier en daar voor een luchtige sfeer.

5.2 Analyse

In dit subhoofdstuk analyseer ik mijn bevindingen door deze te verbinden met de bestaande literatuur. Hierin wordt gebruikgemaakt van de concepten hybriditeit, inter-organisatorische samenwerking en publiek-private samenwerking uit hoofdstuk 2.

5.2.1 Type inter-organisatorische samenwerking

Uit de bevindingen wordt duidelijk dat de aard van de publiek-private samenwerking van U-TECH community complex is. De publiek-private samenwerking vertoont qua structuur gelijkenissen met gedelegeerde samenwerkingsvormen, waarbij een specifieke organisatie (U-TECH community) de rol heeft om de samenwerking te coördineren. Deze samenwerkingsvorm kenmerkt zich door een verminderde autonomie van de deelorganisaties (Thomson et al., 2009). In het geval van de partners van U-TECH community lijkt dit echter niet het geval. Voornamelijk de zelfstandig-functionerende partners behouden een grote mate van autonomie. Ze 'gaan hun gang'. Opvallend is dat medewerkers van U-TECH community soms moeite hebben met deze partners en hen ongrijpbaar vinden. Toch kiezen de medewerkers er bewust voor om geen controlerende rol in te nemen. Het draait immers om de projecten. Dit maakt dat U-TECH community als koepelorganisatie qua structuur gelijkenissen vertoont met een gedelegeerde samenwerking, maar in de praktijk beter gedefinieerd kan worden als een coördinerende of zelfs coöperatieve samenwerking (Thomson et al., 2009).

Dat deze organisatie niet in één van de typeringen van Thomson, Perry en Miller (2009) past, toont het complexe karakter. De ervaringen en twijfels van de medewerkers van U-TECH community lijken hieraan ten grondslag te liggen. Uit de interviews komt naar voren dat er een dilemma bestaat voor medewerkers over de mate waarin U-TECH community het contact tussen partners wil controleren. Enerzijds willen ze betrokken zijn en hun waarde tonen door zich als schakel te positioneren tussen de partners. Vanuit deze houding voelen de medewerkers ongemakkelijkheid als partners zonder tussenkomst van U-TECH community contact hebben met elkaar. Anderzijds is de verbinding en het contact tussen partners onderling juist het doel van een community. Naar de exacte invulling van de rol van U-TECH community lijken de medewerkers nog zoekende.

5.2.2 Hybride karakter van U-TECH community

Volgens de literatuur over hybriditeit relateert het zoekende, twijfelende gevoel wat de medewerkers van U-TECH community soms hebben aan het hybride karakter van de organisatie (Battilana et al., 2012). Jay (2013) stelt dat hybriditeit spanningen oplevert bij medewerkers, omdat ze incongruente en tegenstrijdige handelingsrationaliteiten proberen te vereenzelvigen. Uit de bevindingen wordt duidelijk dat U-TECH community als organisatie gekenmerkt wordt door hybriditeit in *governance* en in *logics* (Quélin et al., 2017). De manier waarop U-TECH community gestructureerd en ingericht is, de harde kant van de organisatie, toont allereerst *hybridity of governance*. Zo is de propositie van de organisatie dat het partijen uit zowel het publieke veld als het private veld bij elkaar brengt. Daarnaast wil U-TECH community middels een balans in inkomstenbronnen uit de *triple helix* aantonen dat ze niet overhellen naar ofwel publiek of privaat, maar juist die hybriditeit bewaken.

De *hybridity of logics* lijkt de medewerkers, in tegenstelling tot de *hybridity of governance*, spanning op te leveren. Medewerkers worstelen met de vraag of hun partners wel genoeg uit de samenwerking halen en of dit opweegt tegen het geld en de tijd die partners investeren. Een terechte vraag, aangezien enkele partners aangeven dat ze bijvoorbeeld in vergelijking met andere samenwerkingen niet genoeg resultaat zien. Aan de ene kant leven medewerkers dus een markt *logic*

na en proberen ze commercieel na te denken over hoe ze partners aan zich kunnen binden door een aantrekkelijk en exclusief aanbod aan diensten te bieden. Aan de andere kant willen ze al hun middelen delen en inzetten ten behoeve van de maatschappelijke missie om de ICT-arbeidsmarkt te verbeteren. Deze zienswijze kan geschaard worden onder een *community of non-profit logic* (Skelcher & Smith, 2015). Het vereenzelvigen van deze *logics* is een voortdurende uitdaging.

Medewerkers gaan op twee manieren om met de hybriditeit in hun organisatie. Ten eerste proberen ze beide kanten van hybriditeit afwisselend te honoreren. Zo delen ze onderzoeksbevindingen publiekelijk, maar beperken transparantie als het gaat om een business idee van een partner. De medewerkers van U-TECH community zijn hiertoe in staat, omdat ze ervaring hebben met het werken in of met zowel de publieke als de private sector. Smith en Besharov (2019) stellen dat hybride organisaties profiteren van medewerkers die beide *logics* en *modes of governance* geïnternaliseerd hebben. Het is dan ook een belangrijke succesfactor van U-TECH community dat de medewerkers flexibel kunnen schakelen tussen publiek en privaat gedachtegoed. Ten tweede tracht U-TECH community een balans te bewaren tussen publiek en privaat via de wijze waarop de kosten voor partners zijn vormgegeven. U-TECH community streeft via dit financiële model naar onafhankelijkheid, waarbij het evenwicht tussen onderwijs, overheid en bedrijfsleven bewaard blijft. Dit behoedt U-TECH community voor een te sterke overhelling naar een van de sectoren, met name naar de gemeente, wat binnen een hybride organisatie voor instabiliteit kan zorgen (Battilana & Dorado, 2010). Het fungeert als een soort *coping*-mechanisme om alle betrokken partijen te kunnen vertegenwoordigen en hun perspectieven te omarmen. Deze onafhankelijkheid zorgt er daarnaast voor dat partners U-TECH community beschouwen als een neutrale partij en makkelijker met haar om tafel gaan. De omgangsmethode die binnen U-TECH community wordt toegepast, het zoeken naar een balans waarin beide perspectieven naast elkaar bestaan en elkaar versterken, sluit aan bij de bestaande literatuur (Battilana & Dorado, 2010; Jay, 2013). Het effectief managen van hybriditeit maakt het creëren van een krachtig netwerk en een holistische aanpak voor de uitdagingen op de ICT-arbeidsmarkt mogelijk.

5.2.3 Hybride partners

Hoewel de (project)partners van U-TECH community globaal zijn op te delen in onderwijs, overheid en bedrijfsleven, passen sommige partners niet volledig binnen één sector. Als sociale ondernemingen of combinaties van een BV en een stichting zijn deze partners op zichzelf ook hybride organisaties, die intern spanningen of twijfel kunnen ervaren over hun identiteit. Dit voegt aan U-TECH community als PPS een extra laag van complexiteit toe, maar kan ook een voordeel meebrengen.

Battilana en Dorado (2010) beschrijven in hun artikel over hybride organisaties dat de balans tussen de verschillende polen van hybriditeit verstoord werd wanneer er voornamelijk medewerkers in dienst waren die één van de twee polen belichaamden. Ondanks pogingen om deze medewerkers vertrouwd te maken met de andere *logic*, ontstonden er subgroepen en heerste instabiliteit in de organisatie. Daarentegen functioneerden hybride organisaties die medewerkers zonder enige ervaring in de publieke of private sector aannamen wel goed, omdat deze medewerkers beter gesocialiseerd en ontwikkeld konden worden totdat ze zowel de publieke als private *logic* geïnternaliseerd hadden. De literatuur gaat niet in op het aannemen van mensen die deze beide kanten al geïnternaliseerd hebben. Desalniettemin is hieruit af te leiden dat partners die bekend zijn met zowel publieke als private handelingsrationaliteiten een positief effect kunnen hebben op het functioneren van de hybride organisatie. Zij kunnen een beter begrip tonen voor de verschillen tussen publiek en privaat, en daarmee de effectiviteit van de interacties vergroten. De uitkomsten van dit onderzoek bouwen voort op de literatuur over het managen van hybriditeit in *social*

enterprises en tonen aan hoe dit zich uit in een complexere hybride organisatie zoals een publiek-private samenwerking.

5.2.4 Spanningen binnen de *triple helix*

De vorm van hybriditeit die ik voorafgaand aan het onderzoek verwacht had te ontdekken, namelijk de hybriditeit veroorzaakt door de verschillen in belangen en werkwijzen van de partners, is ook te linken aan hybriditeit in *logics* en *governance* (Quélin et al., 2017). Zo zijn er duidelijke cultuurverschillen tussen de publieke en private partners zichtbaar in aspecten zoals korte- vs. langetermijnmentaliteit, werktempo, financiële gerichtheid, onafhankelijkheidsverlangen (van name van Amerikaanse leveranciers), transparantie, resultaatgerichtheid en focus op efficiëntie. Deze verschillen in culturele kenmerken duiden op hybriditeit in *logics* (Quélin et al., 2017; Schein, 2010). De verschillen in organisatiestructuur, zoals de hoeveelheid en type regelingen en procedures of de budgetteringssystemen, wijzen op hybriditeit in *governance* (Lunenburg, 2012; Quélin et al., 2017).

Tussen partners onderling vindt weinig contact plaats. Hierdoor blijven de cultuur- en structuurverschillen een struikelblok voor de samenwerking en voor het vormen van een gedeelde identiteit binnen U-TECH community. Een gedeelde identiteit is volgens Battilana en Dorado (2010) de manier om balans en stabiliteit te creëren in een hybride organisatie. Waar wel contact wordt gelegd tussen partners ontstaat wederzijds begrip en leren ze van elkaar. De projecten waar meerdere partners bij betrokken zijn worden dan ook als succesvoller beschouwd.

De bevindingen tonen aan dat de spanningen en verschillen tussen de publieke en private kant weliswaar worden erkend en ervaren, maar niet leiden tot grote conflicten. De partners realiseren zich dat hun werkzaamheden elkaar aanvullen en dat samenwerking noodzakelijk is voor de aanpak van de problematiek op de ICT-arbeidsmarkt. De partners van U-TECH community herkennen kansen voor wederzijds leren, wat de basis vormt voor effectieve samenwerking (Bannink & Bosselaar, 2018).

Opvallend genoeg beschreven de participanten dat de meest uitgesproken spanning voorkomt tussen partijen uit dezelfde sector, namelijk tussen publieke en private opleiders, en tussen bedrijven met vergelijkbare proposities. Hun producten en diensten zijn substitueerbaar aan elkaar, waardoor ze een gevoel van concurrentie ervaren (Geutjes, 2013). Daarnaast hebben publieke en private opleiders te maken met eerdergenoemde verschillen. Uit de empirische data blijkt dat zowel de publieke als de private partijen (onder andere) vanuit een maatschappelijk perspectief handelen. Het idee heerst echter bij de publieke partijen dat het bij de private opleiders alleen om winst draait. Dit onbegrip kan voor spanningen zorgen. Op dezelfde manier uiten particuliere opleiders hun frustratie over de traagheid en bewuste afstand van publieke partijen ten opzichte van Amerikaanse leveranciers. Beide partijen handelen met de beste bedoelingen jegens hun doelgroep, maar hebben vooral oog voor wat de ander 'fout' doet.

Binnen de community bestaat een diversiteit aan opvattingen over concurrentie. Waar de ene partner niet in concurrentie zegt te geloven, omschrijft de andere partner sommige partijen in de community als 'haaien'. Dit is kenmerkend voor private partijen (Schaeffer & Loveridge, 2002), maar het is verrassend dat ook een publieke partner dit gedachtegoed uit. Een zekere mate van concurrentie is inherent aan partijen die eenzelfde propositie hebben. Lousberg (2014) stelt echter dat een competitief klimaat in een PPS kan leiden tot conflicten. Het is dus van belang dat medewerkers kritisch reflecteren op de mate waarin deze perceptie van concurrentie de overkoepelende doelstellingen van de U-TECH community kan hinderen. Voorop staat dat verwachtingen tussen de verschillende partijen in het netwerk momenteel zelden uitgesproken

worden, wat optimale samenwerking in grotere mate belemmert dan de verschillende standpunten over concurrentie (Koldewee, 2011).

5.2.5 Persoonlijke interactie

Wat tot slot duidelijk uit de empirische dat naar voren komt, is dat het succes van de samenwerking in grote mate beïnvloed wordt door de contactpersoon die betrokken is bij de samenwerking. Wanneer een positieve en stabiele relatie wordt onderhouden, waarbij weinig wisselingen plaatsvinden in de contactpersonen, resulteert dit in een aangenaamere samenwerkingservaring (Lousberg, 2014). Het beeld dat participanten hebben van de samenwerking wordt dus grotendeels gevormd door de samenwerking met specifieke individuen (Bannink & Bosselaar, 2018). Deze perceptie is bij bijna alle participanten erg positief. Hieruit blijkt dat de diverse belangen en motieven, die ten grondslag liggen aan de deelname aan U-TECH community, niet noodzakelijk de uitkomst van de samenwerking negatief hoeven te beïnvloeden. Zolang de partners bereid zijn elkaars perspectieven te begrijpen en openlijk te communiceren over hun eigen motieven, leidt deze publiek-private samenwerking tot nieuwe inzichten en oplossingen. Het afstemmen van verwachtingen speelt hierbij een cruciale rol (Nel, 2020). De medewerkers van U-TECH community fungeren hierbij als een soort tolk die de taal van alle partijen uit de *triple helix* spreekt en zich inspannt om effectieve communicatie te faciliteren.

5.3 De ambiguïteit in samenwerking

In het eerste deel van dit resultatenhoofdstuk is naar voren gekomen hoe op drie organisatieniveaus de verschillende en soms tegenstrijdige belangen van publiek en privaat samenkomen. Deze belangen krijgen ruimte in U-TECH community door hoe de organisatie is ingericht, namelijk de (in)formele structuur en door het vermogen van de medewerkers om te schakelen tussen verschillende perspectieven. Dit tweede deel van de resultaten gaat dieper in op de structuur en cultuur van U-TECH community. In dit onderzoek is gevraagd aan de participanten hoe ze tegen de samenwerking aankijken en waaruit deze samenwerking zoal bestaat. Uit hun ervaringen komt naar voren dat bepaalde structuur- en cultuurelementen van U-TECH community een enorme ambiguïteit met zich meebrengen. Dit resulteert in onzekerheid bij de partners en medewerkers en belemmert in sommige gevallen de samenwerking.

5.3.1 Ambiguïteit in structuur

De manier waarop samenwerking is vormgegeven, wordt sterk beïnvloed door hoe U-TECH community als PPS gestructureerd is. Organisatiestructuur verwijst o.a. naar de afspraken en regelingen binnen een organisatie, naar activiteiten en taken, overlegstructuren, financiering, strategieën en besluitvormingsprocessen. Deze onderdelen zijn tot op zekere hoogte objectief waarneembaar. Men kan bijvoorbeeld vastleggen in een meerjarenplan wat het doel van de organisatie is of standaard contactmomenten inplannen met partners. Echter, deze structurelementen kunnen ook bewust niet vastgelegd zijn. Dan is er sprake van een informele structuur.

Een informele structuur creëert veel ruimte voor interpretatie. Volgens de ervaringen van vele participanten zorgt een informele structuur bij U-TECH community voor een grote mate van onduidelijkheid. In deze paragraaf wordt ingegaan op de verschillende structurelementen die leiden tot ambiguïteit en daarmee de samenwerking beïnvloeden.

5.3.1.1 (In)formele afspraken

Hoe U-TECH community en haar partners samenwerken is niet vastgelegd in een formele overeenkomst. Wanneer een nieuwe partner aansluit, tekenen ze een samenwerkingsovereenkomst die niet juridisch bindend is. De medewerkers van U-TECH community hebben hier bewust voor gekozen omdat ze vanuit intentie, de wil en de intrinsieke motivatie om samen te werken, aan de slag willen met elkaar. Daarnaast moet er de mogelijkheid zijn om de samenwerking stop te zetten als de contacten niet fijn zijn of als een partner toch niet in het netwerk past. Hieruit blijkt ook het vertrouwen dat U-TECH en de partner samen gaan uitzoeken wat ze voor elkaar kunnen betekenen.

Eigenlijk dat we de intentie uitspreken dat zij verder kijken dan hun eigen organisatie... en dat ze meedenken en meedoen in de community. Het is een overeenkomst die niet juridisch is, dat is een bewuste keuze. Het is echt een samenwerkingsintentie. En daar zetten we vaak niet precies in wat we gaan doen, maar wel ongeveer. En dat is iets wat... een stimulans moet zijn om met elkaar iets te gaan doen. En verder maken we eigenlijk meer mondeling de afspraken over wat we concreet gaan doen. – M11

Medewerkers van U-TECH geven aan dat de keuze voor deze niet geformaliseerde samenwerkingsstructuur gemaakt is omdat de intentie om samen te werken aan een gezamenlijke missie voorop staat. In de overeenkomst staat beschreven dat de (project)partner zich in ieder geval zal inzetten voor kennisdeling, dat U-TECH community de partner zal introduceren tot het netwerk en dat er een mogelijkheid is om een initiatief of project te starten. Hoewel deze medewerker hierboven benoemt dat concrete afspraken mondeling worden gemaakt, geven veel participanten

aan dat ze niet precies weten wat ze kunnen verwachten of wat er van hen verwacht wordt. In de praktijk leidt deze informele structuur dus tot een grote mate van onduidelijkheid. Op het moment verschilt de invulling van de samenwerking per (project)partner dan ook sterk.

5.3.1.2 Onduidelijk doel U-TECH community

Uit de interviews met de (project)partners kwam naar voren dat sommigen van hen niet een volledig beeld hebben van wat U-TECH community doet en met welk doel.

En heel eerlijk zou ik eigenlijk niet zo heel erg goed weten precies wat het doel is. Klinkt misschien heel stom. – PP1

De participant lijkt enige schaamte te ervaren bij diens onwetendheid over het doel van de community. Er volgt een verontschuldiging dat vanwege een drukke agenda het hen ontschoten is. Echter geven meerdere (project)partners aan te twifelen over het precieze doel. Dit betekent niet dat deze nergens beschreven staat. U-TECH community schetst in haar partnerovereenkomsten de problematiek die speelt op de ICT-arbeidsmarkt en stelt dat een gezamenlijke aanpak nodig is om deze problemen aan te pakken. Daarnaast staat het doel beschreven op de website en in het meerjarenplan. Dit blijkt niet genoeg voor sommige (project)partners. Aangezien het doel voor hen niet concreet genoeg vertaald wordt naar resultaten, mijlpalen en verwachtingen richting de partners, blijft een gevoel van verwarring over:

Wat voor waarde zou ik dan krijgen uit deze community? Los van wat ik al weet wat er is, maar waar gaan we heen dan? Waar ligt dan echt de ambitie? En daar mogen we dan, en ik weet wel dat U-TECH, voel ik dat zeker, zelf daar wel naar kijkt. Maar wat is dan de rol van de partner daarin? Wat heb ik dan daarin te doen? – PP7

Deze projectpartners zijn hier niet alleen in. Een medewerker herkent dat het niet duidelijk gestructureerd is hoe ze hun doel willen behalen en welke rol zij en de partners daarin spelen:

En dan vind ik het af en toe lastig om aan te geven wat onze rol er nou in is. En dat vinden die partijen ook lastig om dat aan te geven. En dan vind ik het gewoon een hele ingewikkelde constructie. Ik denk, ja weet je, jullie zijn een U-TECH project, maar wat claimen we nu eigenlijk? En die verwarring of dat van, toch misschien bij sommigen wel, wat hebben we nu precies aan jullie? Hoe zit die constructie nu precies? Dat vind ik gewoon een ongemakkelijke situatie. Maar dat moet ook voor die andere kant ongemakkelijk zijn. - M14

De onwetendheid bij de partners over het doel en de rolverdeling van U-TECH community komt in ieder geval niet volledig voort uit desinteresse. De data laat zien dat zelfs medewerkers moeite hebben deze organisatieaspecten duidelijk te definiëren. Een gevoel van ongemakkelijkheid blijft hangen.

Tevens is een van de belangrijkste kenmerken van U-TECH community – een publiek-private samenwerking die de *triple helix* verbindt – niet bekend bij een van de participanten.

Ja, het is echt een collectief van een aantal opleiders in de regio die proberen met elkaar zoveel mogelijk uhm impact te maken, denk ik. – PP1

Blijkbaar is het voor deze projectpartner zelfs onduidelijk dat er ook bedrijven en overheden in het collectief zitten, in plaats van alleen opleiders. In een interactie na afloop van het interview legt deze projectpartner uit dat dit komt doordat bedrijven en overheidspartners volgens hen niet aanwezig zijn bij het projectleidersoverleg. Daarnaast geven (project)partners in de interviews aan andere

partners nauwelijks te ontmoeten. Desalniettemin is het opvallend dat deze projectpartner niet van het publiek-private karakter van U-TECH community af wist.

Toekomstvisie

U-TECH community is nog een startende PPS. Dit maakt dat het kernteam hun strategie op sommige punten nog niet volledig heeft uitgedacht. Ze zoeken naar het juiste pad. Een onderwerp dat opkwam, is de vraag of de community nog sterk moet groeien in aantal partners. De visies van twee medewerkers hierop lijken te verschillen:

Ik denk dat we op een manier het netwerk moeten gaan vergroten en de community moeten gaan vergroten. – M13

En ik denk ook niet dat het kan groeien tot 100 partners volgend jaar en dat we dan met dezelfde bezetting dit allemaal aan kunnen. En dat iedereen ook nog begrijpt waar we mee bezig zijn. – M14

Deze laatste medewerker licht later toe dat ze wel wil groeien, maar dat het niet ten koste moet gaan van de community. Hoe ze deze duurzame groei willen bewerkstelligen, is nog geen overeenstemming over binnen het kernteam.

Daarnaast lijken medewerkers te verschillen in wat volgens hen de voornaamste taak van U-TECH community is. De ene medewerker legt de focus op bedrijven, groeien en sales. De andere focust op de agenderende functie van U-TECH en het houden van de regie over de focus van de ICT-sector. Hoewel deze taken elkaar niet hoeven uit te sluiten, is het opvallend dat de hoofdinsteek van de community zo anders geformuleerd wordt. Ze herkennen echter wel dat ze nog zoekende zijn in de vormgeving van hun community en welke rol zij daarin willen spelen. Medewerkers lijken het eens te zijn dat even afremmen en reflecteren goed zou zijn:

Dus echt effe pas op de plaats. Wat zijn we nou allemaal aan het doen in plaats van vliegen en met iedereen maar gesprekken voeren. Ook echt de tijd dedicated voor onszelf en waar zijn we nou mee bezig? – M13

5.3.1.3 Projecten

Door de projectpartners wordt vooral aan de missie gewerkt in de vorm van projecten en vindt samenwerking plaats in projectleidersoverleggen en individuele gesprekken met medewerkers van U-TECH. Wat een 'project' is of inhoudt, is onduidelijk. Bij sommige projecten is U-TECH community een initiator geweest. Een projectpartner waarbij dit het geval was, voelt zich sterk verbonden met U-TECH community:

We zijn gewoon onderdeel van [U-TECH] en wij zijn gewoon samen dingen beter aan het maken eigenlijk. – PP9

Bij andere projectpartners ging het vooral om een al bestaande organisatie inbedden in Utrecht en hen wegwijs maken in het Utrechtse ICT-landschap, wat ook gezien wordt als een project. Er zijn ook projecten waar U-TECH geen rol heeft gespeeld in het opstarten of de huidige functionering. Dit betreft losstaande, zelf-functionerende organisaties, die dan toch als 'project van U-TECH community' op de website staan. Enkelen van deze laatstgenoemde "projectpartners" reageren verward op dat zij als project van U-TECH community gepresenteerd worden:

Maar nee, nee, er is niet. Het is geen... coöperatie geweest of zo? – PP1

Het is niet alsof zij echt het project hebben helpen ontstaan. Want ja, het bestond al. – PP3

Wat een project inhoudt, is niet gedefinieerd in de informele samenwerkingsovereenkomst, maar het lijkt ook alsof er geen mondelinge afstemming heeft plaatsgevonden over wat het betekent een project van U-TECH community te zijn. Sommige projectpartners wisten ook niet dat ze zo beschreven stonden op de website van U-TECH. Door een gebrek aan formele afspraken is zowel de (bedoelde) invulling als de benaming van de samenwerking voor enkele projectpartners eerder een vraag dan een weet.

5.3.1.4 Functies van samenwerken

Waar wel consensus over lijkt te zijn in de interviews, zijn de meest voorkomende functies van de samenwerking: het delen van kennis, het agenderen van ICT-gerelateerde kwesties, netwerken en samen met de community subsidie aanvragen. Deze samenwerking vindt in allerlei vormen plaats, zoals rondetafelgesprekken, projectleidersoverleggen, individuele gesprekken tussen een medewerker en een (project)partner of netwerkborrels. Deze hebben allemaal een andere functie. Rondetafelgesprekken zijn eigenlijk vooral voor potentiële partners om de waarde van het bijeenbrengen van de *triple helix* in te zien. Een betrokken projectleider merkte op van deze gesprekken geen weet te hebben en klonk wat verbaasd daar nog nooit bij te zijn geweest. Dat deze rondetafelgesprekken vooral gericht zijn op partners uit het bedrijfsleven had deze projectpartner geen weet van.

(Project)partners waarderen vooral dat ze middels het netwerk zelf ook nieuwe contacten en partners opdoen. Een participant gaf aan dat in de ICT-sector van oudsher weinig wordt gecollaboreerd, onder andere vanwege het ontbreken van brancheverenigingen. Dit maakt het bestaan van een netwerk als U-TECH community zeer waardevol.

Wat wij dus inderdaad echt eruit halen is het stukje kunnen verbinden met de andere partners – PP3

Daarnaast geven ze aan door het netwerk en de kennisuitwisseling beter te weten wat er speelt in de regio. Toch zien veel participanten deze kennisdeling en het netwerken niet als einddoel. Vandaar dat de vraag blijft bestaan: voor welke concrete resultaten delen we kennis en contacten?

Zoekende

U-TECH community is een publiek-private samenwerking in de kinderschoenen. Dit betekent dat ze veelal nog zoekende zijn in hoe ze hun samenwerking met de verschillende partners willen vormgeven. Met sommige projecten waarbij medewerkers van U-TECH community intensief betrokken zijn, boeken ze aantoonbare resultaten. Dit maakt dat zowel de medewerkers en de projectpartners enthousiast vertellen over de samenwerking. Contrasterend zijn de nieuwe projecten of de projecten die zelfstandig functioneren. Medewerkers geven aan dat ze nog aan het uitvinden zijn wat ze met deze partners willen bereiken. De differentiatie in betrokkenheid van medewerkers van U-TECH community bij de projecten wordt opgemerkt:

Ja, en soms heb ik het idee dat sommige dingen dan met een aantal mensen gedaan worden, dus dat er wel al projecten zijn. Met een aantal, maar dat dat al speelde van voordat wij er waren, zeg maar. Maar dat, dat weet ik niet helemaal zeker. Dat gevoel heb ik. – PP1

Deze participant was zelf zoekende naar wat precies van hen verwacht werd in de invulling van de samenwerking met U-TECH community. Dan is het voor te stellen dat een partner zich meer gaat vergelijken met andere partners waar wel concrete acties mee worden uitgevoerd. In dit geval leek dat tot een verward gevoel te leiden bij deze participant.

Wat de samenwerking nog complexer maakt, is dat niet iedere (project)partner op zoek is naar het opzetten van concrete projecten of acties. Zo gaf één projectpartner bijvoorbeeld aan voldoende uit de kennisdeling en het netwerk te halen en juist weinig behoefte te hebben aan intensieve samenwerking:

Ik weet dat [medewerker], die wil heel graag dat we samen echt dingen gaan oppakken, dus samen werkgevers benaderen, samen daarin optrekken om te kijken of ze ook aan U-TECH mee willen doen. En wij hebben daar wat andere verwachtingen bij. Als in we vinden het heel erg fijn om samen over dingen na te denken, maar niet per se om samen echt op te trekken actief in dingen. – PP2

Efficiëntie

De informele structuur van U-TECH community zorgt er al met al voor dat partners en medewerkers niet goed weten wat ze van elkaar moeten of willen verwachten. In de praktijk leidt dit ertoe dat de moeite die gestopt wordt in de samenwerking niet altijd gewaardeerd wordt. Zo ervaaarde een projectpartner de projectleidersoverleggen als inefficiënt en niet altijd even nuttig:

We zijn soms een half uur/drie kwartier, soms wel een uur een voorstelronde aan het doen. Dat hoeft voor mij niet. [...] Dus elke keer komt er iemand anders vertellen en soms denk ik ook 'waarom vertel je dit nu?'. Hadden we dit niet ook in een email kunnen lezen of had je het niet door kunnen sturen? Dus soms vind ik ook de samenwerking wat meer tijd innemen dan dat ik nodig acht. – PP2

De twee geobserveerde projectleidersoverleggen verliepen inderdaad ietwat traag, wat minder het geval was bij een-op-een meetings of een rondetafelgesprek. Dit werd onder andere veroorzaakt door de aanwezigheid van nieuwe partners die geïntroduceerd moeten worden. Voor partners die al vaker deze overleggen bijwonen, kan dit hen het gevoel van voortgang ontnemen. Bovendien blijkt uit deze ervaring dat het nut minder wordt ingezien als het doel van de meeting voor een projectpartner niet duidelijk is. Een andere reden waarom een projectleider de overleggen niet altijd even relevant vindt, is dat de focus van hun organisatie niet volledig op ICT ligt. Sommige onderwerpen zijn daardoor letterlijk niet relevant. Dat ICT één van de sectoren is waar ze mee werken, geldt voor meerdere projectpartners.

5.3.1.5 Overlegstructuren

Het laatste organisatiekenmerk dat ambiguïteit teweegbrengt is de overlegstructuur. Dit betreft de manier van contact tussen medewerkers en (project)partners van U-TECH community. Het hebben van een vast contactpersoon blijkt enorm belangrijk voor het opbouwen van een solide samenwerkingsrelatie. Partners geven aan dat dat een sterk punt is van U-TECH community, dat de medewerkers goed bereikbaar zijn en op de hoogte zijn van wat er speelt. Een medewerker van U-TECH legt uit de samenwerking met een partner niet soepel verloopt, omdat er geen vast contactpersoon is:

En bij [projectpartner] zijn er steeds andere contactpersonen. Dat werkt gewoon lastiger. – M11

Dit maakt dat de medewerker minder goed weet wat zij kunnen verwachten van deze projectpartner. Er is weinig kans om de relatie goed op te bouwen. Vanuit U-TECH is het dus prettiger als er consistent één contactpersoon is vanuit de (project)partner.

Tevens is het voor projectpartners ambigu of het de bedoeling is dat al het contact met bijvoorbeeld bedrijven via U-TECH verloopt:

Wanneer ga ik nou schakelen via U-TECH of ga ik direct schakelen? Dus dan is het ook wel vaak een beetje zoeken van... moet het allemaal vanuit de vlag van U-TECH lopen of doe ik dit nou gewoon direct vanuit [project]? – PP9

Volgens participanten wordt deze ambiguïteit veroorzaakt doordat U-TECH community met enkele partners en projecten lijkt te overlappen ten aanzien van hun werkzaamheden en mandaat:

Maar daar zit wel een overlap op een bepaalde manier en dat is soms even lastig duiden van moet ik nu bij [medewerker partner] of bij [medewerker] zijn? Of soms bij [persoon] van het WSP. – P15

U-TECH community is er zelf nog niet over uit of ze willen dat alle contacten exclusief via hen lopen. Dit maakt dat sommige partners niet weten of ze het contact met andere partners al kunnen en mogen opzoeken, en op welke manier dat kan:

Dan is het ook interessant hoe je het kan verhouden tot de andere afslagen. Ik kan me nu verhouden tot de rotonde manager [U-TECH], maar hoe ik me kan verhouden tot de andere [(project)partners] is niet altijd 100% duidelijk. – PP6

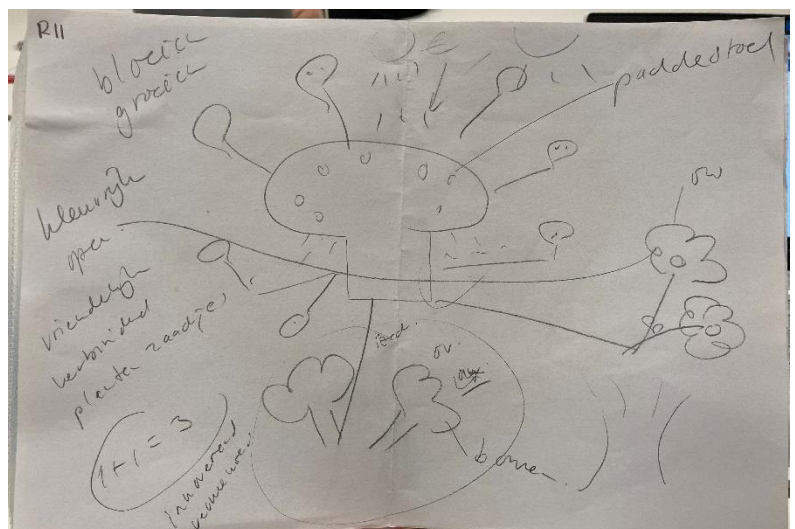
5.3.2 Ambiguïteit in cultuur

Naast dat de structurelementen van U-TECH community de weg vrijmaken voor ambiguïteit en onduidelijkheid, geldt ditzelfde voor aspecten van de organisatiecultuur. Hieronder vallen de normen, waarden en overtuigingen van de betrokkenen bij de organisatie. Uit de data is gebleken dat er veel variatie bestaat in de manier waarop medewerkers en (project)partners kijken naar de community. Een gebrek aan overeenstemming tussen de medewerkers onderling, maakt dat ook de partners hun eigen interpretatie hebben over de rol van U-TECH community. Verder komt uit de interviews naar voren dat voor sommige participanten waarden als wederkerigheid en vertrouwen de drijfveer vormen voor de samenwerking. Toch worden deze waarden niet door iedereen op dezelfde manier toegepast of onderschreven. In deze paragraaf wordt ingegaan op de verschillende culturelementen die leiden tot ambiguïteit en de samenwerking beïnvloeden.

5.3.2.1 Beeld van de community

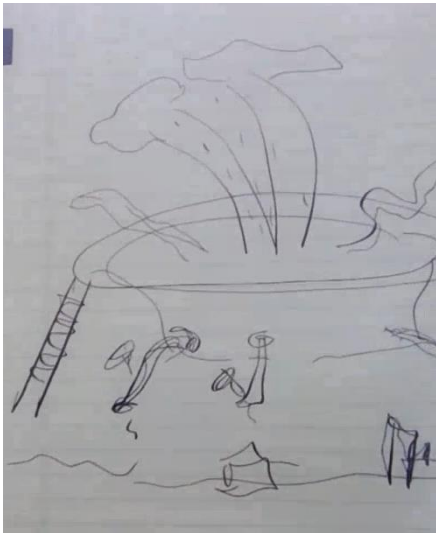
Om meer inzicht te krijgen in hoe de medewerkers en partners van U-TECH naar de community, of organisatie, kijken, is tijdens de interviews gevraagd of ze hun beeld van U-TECH community konden schetsen.

Een participant omschrijft de community als een natuurlijk organisme (zie figuur 7). U-TECH community is voor diegene als een paddenstoel, die sporen achterlaat. Die sporen vallen in goede aarde, ze worden goed ontvangen. Als paddenstoel staan ze in verbinding met de bomen, de bloemen, die respectievelijk de overheid en het onderwijs verbeelden. De bedrijven zijn dan weer wat anders in de natuur. Er groeien kleine paddenstoelen omheen, dat zijn de projecten en initiatieven. Ze worden gevoed door water en zon, geld en energie. U-TECH community is de paddenstoel die zich bevindt in dit gehele ecosysteem. De partijen uit de *triple helix*



Figuur 7. Beeld van U-TECH community door M11

zijn volgens deze medewerker losse entiteiten die met U-TECH Community in verbinding staan. Dit is verschillend aan hoe een andere medewerker het omschrijft, die wel aangeeft dat U-TECH community het hele geheel is, inclusief de partners. M11 ziet U-TECH meer een gedeelte van het ecosysteem “we doen het juist met anderen”.



Figuur 8. Beeld van U-TECH community door M13

Het valt op dat de tekeningen en omschrijvingen van de (project)partners over het algemeen een stuk minder gedetailleerd en creatief zijn dan van de medewerkers (zie figuur 8 en 9).

En wij zitten in die trechter en in die trechter zijn wij aan het roeren. En een soort magische soep om te zorgen dat iedereen die in die trechter terecht komt, dat die iets leert. Dat hij vervolgens ook via het juiste kraantje weer naar buiten gaat. [...] Dus het ecosysteem dat ertussen zit, zorgen dat er zoveel mogelijk mensen in die trechter komen – M13

Zij staan echter ook verder af van de organisatie. Veel van hun schetsen kwamen neer op een soort zon of web waar U-TECH community in het midden staat als een verbinder of schakel.

Ik zie het vooral [...] als een enorme verbinder, met een enorme drive waarmee U-TECH community dat echt van de grond probeert te krijgen. – PP4

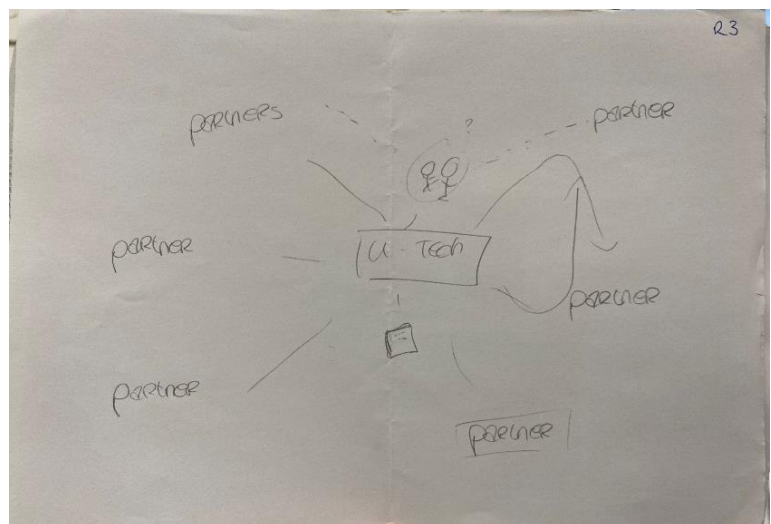
De verschillende partners bevinden zich rondom U-TECH, soms gegroepeerd per sector (onderwijs, overheid, bedrijven), en soms wisten de participanten niet welke partners er eigenlijk allemaal waren. Een ander verschil is de weergave van interactie tussen de (project)partners in hun tekening. Volgens enkelen waren er duidelijk al dwarsverbindingen. Anderen zagen dit contact alleen via U-TECH verlopen.

Bovendien sprak ik ook een recentelijk aangesloten partner die weinig idee had wat de organisatie precies inhoudt of doet en zich niet in staat voelde om dit weer te geven:

Nee, ik zou het echt niet weten. Nee, tot nu toe heb ik het idee dat het een community is, die lokale bedrijven bij elkaar brengt. – P12

Men erkent ook dat U-TECH community niet gebonden is aan één partij, maar eerder als een verbinder of schakel zich tussen of rondom alle partijen begeeft. Echter kijkt de gemeente hier niet hetzelfde naar:

Hoe ik U-TECH community echt zie is als een, eigenlijk als een verlengstuk van gemeente Utrecht. Maar ik weet dat ze formeel voor de hele provincie werken, maar ik werk natuurlijk zelf vanuit gemeente Utrecht, dus dat is ook waar mijn focus op zit. – P15



Figuur 9. Beeld van U-TECH community door PP3

Dit is in strijd met de onafhankelijkheid die U-TECH community wil waarborgen. Andere partners lijken deze verhouding niet te herkennen, maar het kan wel gevolgen hebben voor de relatie tussen

de gemeente en U-TECH community als U-TECH community onafhankelijke keuzes maakt die niet in lijn zijn met de verwachtingen van de gemeente.

5.3.2.2 Waarden in samenwerking

Medewerkers van U-TECH community lijken heel waardengericht te werken. Veel documentatie over U-TECH community benoemt bepaalde waarden die voor hen ten grondslag liggen aan de samenwerking. Deze worden ook benoemd tijdens informele gesprekken en contactmomenten met de partners:

Dus ik probeer daar zelf ook voeding te geven, ook zelf de transparantie en het vertrouwen te geven en de openheid, dus jullie geld, als je een mooi plan hebt, go for it. Dus er zit ook een vorm van gelijkwaardigheid in, een soort respect en ook bestaansrecht. Die projecten hebben allemaal een eigen bestaansrecht, alleen de kunst is om te laten zien wat wij daar kunnen toevoegen. – M11

De waarden die het vaakst onderschreven en benoemd worden, zijn transparantie, vertrouwen, onafhankelijkheid en wederkerigheid. Echter was er één medewerker die niet het idee had dat daar als community iets over afgesproken was:

O: Welke waarden liggen daar een beetje aan tegen grondslag? Waar staat de U-TECH community voor?

M13: Nee, weet ik niet, moet ik eerlijk zeggen. Ik weet wat het voor mij is. [...] Ik weet niet of we daar als community echt per se iets over hebben afgesproken zozeer.

Waar andere medewerkers direct bovengenoemde waarden opsomden en toelichtten, ging deze medewerker vooral in op het belang van digitalisering. De overtuiging van deze medewerker over de kern van U-TECH community richtte zich meer op het inhoudelijke dan op de manier van samenwerken.

Transparantie en vertrouwen

Wanneer er sprake is van onderling vertrouwen, durven participanten ook open en transparant naar elkaar te zijn. Dit draagt U-TECH community ook uit middels haar niet-juridisch-bindende samenwerkingsovereenkomst. De medewerkers van U-TECH community willen op basis van vertrouwen samenwerken. De partners lijken over het algemeen veel vertrouwen te hebben in wat U-TECH community doet. Tijdens een intern overleg bleek dit zijn vruchten afgeworpen te hebben; een medewerker vertelde dat ze van hun partners handtekeningen en input nodig hadden voor een bepaalde aanvraag en dat ze die binnen een paar uur verzameld hadden. Geen enkele partner had bedenkingen bij het bieden van deze steun. De medewerkers van U-TECH community ervoeren echter niet bij alle partners evenveel vertrouwen:

[Projectpartner] is een hele lastige. Die gaan echt hun gang. Die vind ik ongrijpbaar. Het vertrouwen is bij mij dus niet helemaal... Het vertrouwen is er gewoon niet helemaal. Dat vind ik jammer. Een heel goed voorbeeld is [andere projectpartner]. Het vertrouwen is er echt. We hebben een hele goede samenwerkingsrelatie. – M11

Deze medewerker linkt het gebrek aan vertrouwen met het durven delen van nieuwe ideeën:

Daar zou ik bijvoorbeeld niet een nieuw idee mee delen. Omdat ik denk, als zij het ook goed vinden, dan gaan ze ermee vandoor. Ja, dat is jammer. Wij zijn in principe een partij die open is, transparant is over wat we doen. – M11

Vertrouwen en transparantie zijn dus zo een belangrijk onderdeel van de samenwerking, dat een gebrek hieraan een groot obstakel vormt.

Niet iedere partner sprak vol lof en vol vertrouwen over de samenwerking. Een projectpartner had juist het gevoel dat niet alles gedeeld werd met hen, en ervoer daarom verwarring over hoe de community ingericht was:

Ik weet niet of je dat weet, maar dat gevoel heb ik een beetje. Dat er ook weer verschillende groepjes binnen U-TECH zijn hè? Dus het zijn verschillende, die horen weer bij elkaar en die horen weer bij. – PP1

Deze blik op de samenwerking scheidt een beeld van cultuur waarin niet alle partijen evenveel betrokken worden en groepjes zich vormen. De ervaringen van deze participant uiteten niet het vertrouwen en de transparantie waar U-TECH community zo naar streeft.

Wederkerigheid

De belangrijkste waarde, die ook als uitgangspunt of pijler benoemd staat in de jaar- en meerjarenplannen van U-TECH community, is wederkerigheid. Wederkerigheid gaat voor U-TECH community over een intrinsieke motivatie om bij te dragen aan de community en uit zich in betrokkenheid.

Wederzijds netwerk. Ik denk dat die het meest relevant is nu. Ik word geïntroduceerd bij allerlei clubs door [medewerker] en [medewerker]. En ik introduceer hen ook bij clubs. En ik verbind de [onderwijsinstituut] die dus issues heeft. En ik denk dat het goed is dat je [medewerker] leert kennen. En het is gewoon wederzijds elkaar helpen. – P10

De wederkerigheid wordt sterk benadrukt door de medewerkers van U-TECH community, met als gevolg dat veel partners dit ook benoemen als belangrijk aspect van de samenwerking. Eén partner trekt het zelfs verder door in het niet-transactionele: *“In zo'n community moet je niet iets halen, maar je moet iets brengen.”* (P5). Terugkoppeling naar de eerderbesproken publieke en private zienswijzen die aanwezig zijn in de community, is deze partner typisch gedreven door de maatschappelijke missie. De vraag is echter wel hoe realistisch dit ideaalbeeld is. Uit andere interviews komt toch naar voren dat men ook met een ander gedachtegoed deelneemt aan het netwerk, namelijk vanuit eigen belang.

Ondanks dat wederkerigheid als duidelijke pijler geëtaleerd wordt, waren er ook participanten die twijfelde over de wederkerigheid in het netwerk, of aangaven dat zij een ander motief hadden voor het meedoen aan de community:

En ik ben dan dus wel nieuwsgierig, wij verwijzen mensen dus best vaak door, maar wordt het andersom ook gedaan? Dat weet ik dus eigenlijk nog niet. – PP7

Dus hoe wordt er gekeken naar de samenwerking? Ja.. We vinden de kennisdeling heel fijn en om samen zo'n netwerk op te bouwen. Maar de subsidie is voor ons ook een groot motief. We hebben natuurlijk gewoon een bepaalde verantwoordelijkheid, omdat we samen deze samenwerking zijn aangegaan, maar verder kost het ons wat meer buiten werk om dan we misschien zouden willen. – PP2

Binnen de community wordt er nog weinig gedeeld over de activiteiten en behaalde resultaten van de partners. Dit kan het gevoel versterken dat deze participant heeft, aangezien diegene andermans inspanningen niet ziet en kan beoordelen. Daarnaast blijkt uit het citaat van PP2 dat sommige (project)partners ook vanuit een motief meedoen aan de samenwerking. De vraag is aan U-TECH

community of dit een probleem vormt voor het bijdragen aan de missie van U-TECH community of dat dit verschil in motieven overbrugbaar is.

5.3.2.3 Waardecreatie

Naast dat bepaalde waarden ten grondslag liggen aan de samenwerking, komt waarde ook op een andere manier terug in de community. Hier gaat het over de maatschappelijke waarde die gecreëerd wordt middels de samenwerking. Wat definieert men als deze toegevoegde waarde? Hier zijn partners het nog niet over eens. Enkele partners weten niet wat ze voor zich moeten zien als beoogd resultaat van de samenwerking. Enerzijds omdat hier niets over afgesproken is en anderzijds omdat de al behaalde resultaten uit de projecten nauwelijks gedeeld worden. Uit de interviews blijkt dat zij een drang hebben naar concretisering, naar echte actie.

Wat ik dan nog meer zou willen, is dat er nog meer, dat is misschien wat bij mij hoort. Ik zoek altijd wel naar resultaten. Dat het ook niet alleen bij praten blijft. Maar dat er daadwerkelijk voor studenten, voor de mismatch, voor de arbeidsmarkt, dat er oplossingen gevonden worden. – PP8

De mate van resultaatgerichtheid is persoonsgebonden, en bepaalt in dit geval in hoeverre de huidige invulling van de samenwerking al als waardevol wordt ervaren. Daartegenover zitten er partners in het netwerk die in de ontmoeting met andere partijen of in de kennisdeling al waardecreatie zien:

Maar als jij allerlei partijen aan elkaar verbindt. En daar ontstaat wat uit. Dan wordt er iets gecreëerd. Dan wordt er waarde gecreëerd. En die waarde kan dan zitten in arbeidsplaatsen, innovatie. – P10

Ik vind de samenwerking heel gaaf. Ik heb morgen weer een gesprek met [medewerker]. Ik weet zeker dat er weer tien nieuwe ideeën uitkomen. – P5

Het overheersende sentiment onder de partners is echter dat men meer concrete resultaten wil boeken en echte actie wil ondernemen. In de projecten gebeurt dit al meer, maar ook de partners uit het partnermodel geven aan hier behoefte aan te hebben. De (project)partners zien hier ook een belangrijke rol in voor henzelf. Ze geven aan nog weinig aan de bel getrokken te hebben en dat ze meer hun eigen wensen uit zouden moeten spreken.

Naast concrete actie noemen participanten nog enkele aanbevelingen om de samenwerking te verbeteren en waardecreatie te optimaliseren. Zo noemt een participant, die efficiëntie een belangrijke waarde vindt, de wens voor kortere lijntjes tussen de medewerkers en partners van het netwerk. Op het moment bestaat er nog geen mailgroep of appgroep waarin de community vlot met elkaar kan interacteren. Dit resulteert volgens hen in onnodig langdradige meetings, die daardoor ook wat saai kunnen aanvoelen:

Als de agenda gewoon stampvol staat met allerlei onderwerpen. We hebben inderdaad een keer een projectleidersoverleg. Waar inderdaad iedereen dacht, jezus mina, wat een saai verhaal. En ik voelde het aan iedereen. – PP7

Al met al komen veel onduidelijke of suboptimale aspecten van de samenwerking erop neer dat wederzijdse verwachtingen tussen U-TECH community en haar (project)partners maar minimaal zijn uitgesproken. Een open gesprek over verwachting kan juist het vertrouwen en begrip versterken in de relaties waar dat nodig is.

5.4 Analyse

In dit subhoofdstuk analyseer ik mijn bevindingen door deze te verbinden met de bestaande literatuur. Hierin wordt gebruikgemaakt van de concepten uit hoofdstuk 2. Tot slot wordt een koppeling gemaakt tussen de bevindingen omtrent hybriditeit en ambiguïteit.

5.4.1 Ruimte voor ambiguïteit

Uit de resultaten komt naar voren dat de manier waarop de hard en zachte organisatieaspecten van U-TECH community, zoals de structuur en cultuur, zijn ingericht, biedt voor ambiguïteit. De empirische data toont een veelvoud aan verschillende opvattingen over de community en ervaringen van de onderlinge samenwerking, wat kenmerkend is voor ambiguïteit (Weick, 1995). Deze variatie in perspectieven viel te verwachten onder de partners, gezien de verschillen tussen de (project)partnerorganisaties en de duur van de partnerschappen. Opmerkelijk genoeg blijken er ook onder de medewerkers enkele percepties te verschillen. Ondanks deze fragmentatie van betekenissen neem ik ook coherente betekenissen en positieve sentimenten waar. U-TECH community wordt gewaardeerd om haar verbindende rol in een sector waar voorheen geen brancheorganisatie of community bestond. Niettemin bestaat er ambiguïteit omtrent cruciale zaken, zoals de doelstellingen van U-TECH community, de onderliggende waarden en de onderlinge verhoudingen.

Een opvallend organisatiekenmerk van U-TECH community waarmee bewust ruimte voor ambiguïteit wordt gecreëerd, is het gebrek aan formele afspraken. U-TECH community wil een samenwerking op basis van vertrouwen, transparantie en wederkerigheid faciliteren. Deze organisatiestructuur weerspiegelt op treffende wijze deze culturele waarden. Het gevolg hiervan en van de nadruk die gelegd wordt op deze waarden, zorgt ervoor dat (project)partners deze waarden ook toekennen aan de samenwerking. Toch komen er ook verschillende percepties op deze waarden naar boven uit de data. Zo trekt één participant de waarde wederkerigheid verder door en ziet de samenwerking idealiter volledig niet-transactioneel. Hoewel dit een mooi ideaalbeeld is om na te streven, laten sommige uitspraken een andere complexe werkelijkheid van samenwerken zien. Die uitspraken zetten het idee van wederkerigheid juist onder druk. Deze werkelijkheid toont aan dat sommige (project)partners twijfelen over de mate waarin gemaakte inspanningen daadwerkelijk worden teruggegeven.

Ambiguïteit kwam ook duidelijk naar voren in de schetsen die de participanten van U-TECH community hebben gemaakt. Deze verbeeldingen tonen een positief beeld van de community als een zon of een organisch ecosysteem waarin alle partijen op een manier onderling verbonden zijn. Ze wekken echter ook een intrigerend vraagstuk op over de kaders van U-TECH community. Zo beschouwt een medewerker U-TECH community als het gezamenlijk geheel van (project)partners. Daartegenover beschouwen veel (project)partners en ook andere medewerkers U-TECH community als een losstaande entiteit binnen het bredere systeem van bedrijven, overheden en opleidingsinstanties. Deze ambiguïteit brengt een zekere vorm van verwarring en spanning met zich mee, omdat het de mate van autonomie van de (project)partners betreft. Bannink en Bosselaar (2018) stellen dat duidelijke afspraken over autonomie en (on)afhankelijkheid de samenwerking kunnen bevorderen. U-TECH community lijkt hier, als losse entiteit, ook tegenaan te lopen. Vanuit het perspectief van de gemeente wordt U-TECH community namelijk gezien als verlengstuk. Deze visie is in strijd met de onafhankelijkheidsintentie van U-TECH community en de neutrale middenpositie tussen de triple helix die het hybride karakter van de organisatie waarborgt.

U-TECH community lijkt de ambiguïteit in de samenwerking ook in te zetten om te kunnen schakelen tussen een publieke en private *logic*, om dus recht te doen aan de hybriditeit van de organisatie

(Smith & Besharov, 2019). Zowel voor medewerkers als (project)partners zijn vertrouwen en transparantie belangrijke waarden. Wanneer een van deze waarden minder sterk ervaren wordt, heeft dat direct een gevolg voor de kwaliteit van de samenwerking. Interessant is dat de waarde transparantie in één geval juist achtergesteld wordt om vertrouwen op te bouwen, wanneer een partner vraagt om een bepaald business idee niet te delen in de ontwikkelfase. Hoewel het delen van alle beschikbare kennis wellicht optimaal zou zijn voor de arbeidsmarkt of voor de onderlinge relaties (in een utopische context zonder concurrentie), zou dit echter resulteren in het afhaken van meer commercieel ingestelde partijen. De medewerkers van U-TECH community tonen dus een flexibiliteit waarin ze zowel de waarden die ten grondslag liggen aan de community waarborgen als de positieve relaties met hun partners onderhouden.

5.4.2 Ruimte voor onduidelijkheid en ongemak

Zoals hierboven geschreven wordt bewust ruimte gecreëerd voor ambiguïteit en flexibiliteit, om rekening te kunnen houden met de diversiteit tussen verschillende (project)partners, hun uiteenlopende belangen, de mate van gewenste autonomie en de variërende intensiteit van samenwerking, afhankelijk van de individuele behoeften. Een direct gevolg van deze organisatiestructuur en -cultuur is echter dat naast de veelvoud aan realiteiten van samenwerking, ook aanzienlijke onduidelijkheid bestaat. Ondanks dat (project)partners positief zijn over wat de community hen brengt, ervaren zij onduidelijkheid en soms wat onzekerheid. Deze onduidelijkheid wordt ook veroorzaakt door de explorerende fase waar U-TECH community zich in bevindt. Als startende PPS is het kernteam soms nog zoekende naar de beste strategische keuzes en invulling van de samenwerking. In de literatuur bestaat er een duidelijk consensus dat doeltreffende samenwerking bereikt wordt door expliciete kaders, heldere communicatie en open uitgesproken verwachtingen (Bannink & Bosselaar, 2018). Deze aspecten lijken nog onvoldoende aanwezig binnen U-TECH community, zowel tussen medewerkers als tussen medewerkers en (project)partners. Niettemin wordt deze onduidelijkheid enigszins gecompenseerd door de intrinsieke motivatie en betrokkenheid van zowel de (project)partners als medewerkers (Nel, 2020).

Het ongemak wat onduidelijkheid met zich meebrengt, kwam bijvoorbeeld tot uiting bij enkele projectpartners die het als verwarrend ervaren om onder de noemer van 'project van U-TECH community' geschaald te worden. Wat een 'project' inhield was onduidelijk voor hen, aangezien er volgens hun perceptie geen project had plaatsgevonden in samenwerking met U-TECH community.

Deze bewuste ambiguïteit laat tevens de vrije loop voor verwachtingen waar U-TECH community (mogelijk) niet volledig aan kan of wil voldoen. Voor (project)partners is het niet altijd helder wat U-TECH community hen precies te bieden heeft en welke verplichtingen van hen worden verwacht. Enkele projectpartners zijn zelfs niet in staat het doel van de community te formuleren. Evenzo zijn medewerkers niet altijd in staat om hun rol in bepaalde projecten scherp af te bakenen. Roehrich, Lewis en George (2014) spreken over het belang van een gemeenschappelijk doel voor PPS. Hoewel U-TECH community dit doel wel degelijk heeft – het aanpakken van de krapte en mismatch op de ICT-arbeidsmarkt – blijkt dat de betrokkenen meer behoefte hebben aan afspraken en structuren om de samenwerking uit te kunnen voeren (Thomson et al., 2009). Zo kan een ervaring van inefficiëntie ook voortkomen uit een onduidelijk doel, wanneer het verband tussen wat besproken wordt op een projectleidersoverleg en de langetermijndoelen niet duidelijk is. In dergelijke situaties kunnen onderwerpen als irrelevant worden ervaren.

Voor medewerkers vormt ambiguïteit tevens een uitdaging. Deze uitdagingen liggen deels in het bepalen van strategieën en keuzes, waarin onderling verschillende focuspunten lijken te bestaan, maar voornamelijk in de omgang met projectpartners die sterk onafhankelijk opereren. Deze

projectpartners lijken minder intensieve samenwerking na te streven. Het ontbreken van expliciete verwachtingen in de dynamiek met deze partijen resulteert in een gevoel van ongemak onder sommige medewerkers. Ze hebben geen 'grip' op deze partijen en ervaren daardoor minder vertrouwen in de relatie. Het gebrek aan het opbouwen van een persoonlijke relatie wordt als voornaamste oorzaak aangewezen (Lousberg, 2014). Het ontbreken van interactie vormt volgens Koppenjan en Klijn (2004) een substantieel risico voor de stagnatie van een PPS. Gesprekken moeten uitwijzen of deze dynamiek veroorzaakt wordt door een mismatch tussen partner en U-TECH of door onbegrip en divergente verwachtingen.

5.4.3 Ambigüiteit en duidelijkheid: hand in hand

De ambigüiteit binnen U-TECH community dient als een illustratie van de meerdere realiteiten die binnen een publiek-private samenwerking bestaan. Op zichzelf hoeft dit niet al problematisch te worden beschouwd, aangezien het een inherent kenmerk is van hybride organisaties. Het levert een diversiteit aan perspectieven op in de samenwerking die elkaar niet hoeven uit te sluiten (Weick, 1995). Zo vertonen de (project)partners enthousiasme, maar uiten ze ook constructieve feedback. Ze vergaren nieuwe contacten en kennis, maar verlangen ook naar concretere resultaten. De medewerkers streven naar zowel verbreding als groei, maar zoeken ook de verdieping van de relatie met huidige (project)partners op en proberen een heldere propositie te behouden. Deze verschillende belangen en realiteiten bestaan naast elkaar. De dominante *logic* en de situatie waar iemand zich in bevindt, bepalen waar het accent op ligt. Willen deze realiteiten naast elkaar kunnen bestaan zonder dat een grote mate van onduidelijkheid de samenwerking in de weg zit, moet er een slag gemaakt worden in de mate van open communicatie en onderlinge afstemming (Koldewee, 2011).

5.4.4 Koppeling hybriditeit en ambigüiteit

Wat duidelijk wordt uit de bevindingen is dat ambigüiteit een bepaalde functie heeft, die maakt dat U-TECH community bewust bepaalde organisatieaspecten wat informeel of vaag houdt. Als alles geformaliseerd zou zijn, kan de hybriditeit die de community kenmerkt nooit gediend worden. Het behouden van enkele informele aspecten is dus een logische benadering. Echter neemt deze ambigüiteit een centrale plaats in binnen de betekenissen die individuen toekennen aan de samenwerking. Een samenwerking waar ruimte is voor flexibiliteit en waar vanuit intentie en waarden gehandeld wordt, maar die ook onduidelijkheid en complexiteit met zich meebrengt.

Volgens Weick (1995) is onzekerheid en twijfel het startpunt van diverse betekenisgeving binnen hybride organisaties en tijdens het effectief managen van verschillende belangen. Om deze onzekerheid en ambigüiteit weg te nemen, geven medewerkers en (project)partners zelf betekenis aan de situatie en gaan daar naar handelen. Ieder individu doet zich op diens eigen manier, wat leidt tot een toename van interne onduidelijkheid. De verschillende realiteiten die ontstaan kunnen met elkaar botsen. De spanningen die bestaan tussen de uiteenlopende werkwijzen en ietwat conflicterende zienswijzen, zoals aangetoond in hoofdstuk 4.1, zijn inherent aan een hybride organisatie (Jay, 2013).

Een gedeelde identiteit is volgens Battilana en Dorado (2010) de manier om balans en stabiliteit te creëren in een hybride organisatie. Het hebben van een gemeenschappelijk doel draagt hieraan bij (Koldewee, 2011). Hoewel er een gemeenschappelijk doel is, is deze voor sommige (project)partners niet volledig duidelijk. Dit kan komen doordat het doel niet gezamenlijk is bedacht door alle partners. (Project)partners sluiten zich aan bij het netwerk als dit past bij hun werkzaamheden, missie of doelgroep. Ze dragen voornamelijk bij aan het doel van U-TECH in hun eigen organisatie of project – waarvan de resultaten weinig gedeeld worden – en niet per se samen met de community. Koldewee

(2011) stelt dat het bepalen van een gemeenschappelijk doel een belangrijke succesfactor is voor samenwerking omdat het *commitment* en eigenaarschap creëert. Daar komt bij dat de ICT-arbeidsmarkt voor sommige (project)partners niet hun enige focus is, wat betrokkenheid zou kunnen verminderen.

Al met al valt het op dat veel partners functioneren als losse entiteiten, voortkomend uit hun respectievelijke organisaties. Dit is een gebruikelijk valkuil voor inter-organisatorische samenwerking (Bannink & Bosselaar, 2018). Slechts een enkeling identificeert zich als onderdeel van U-TECH community. Dit roept de vraag op of een gedeelde identiteit een vereiste is voor de community als geheel inclusief alle partners, of dat het alleen van belang is voor de medewerkers van U-TECH community. Al met al moeten zij de publieke en private belangen behartigen. Daarnaast zorgt de complexiteit van U-TECH community ervoor dat de participanten van dit onderzoek andere percepties hadden over de grenzen van U-TECH community. Voor het creëren van een gezamenlijke identiteit is het dus van belang om duidelijk te definiëren wat U-TECH community is en wat het betekent onderdeel te zijn van deze community.

6. Conclusie

In het vorige hoofdstuk zijn de bevindingen gepresenteerd en geanalyseerd met de theorie uit het theoretisch kader. Op basis daarvan trek ik in dit hoofdstuk een conclusie en beantwoord ik de hoofdvraag. In dit onderzoek is gekeken naar de betekenis en ervaringen van samenwerking in een publiek-private samenwerkingsverband zoals U-TECH community:

Welke betekenis geven (project)partners en medewerkers van U-TECH community aan de samenwerking binnen hun publiek-private samenwerkingsstructuur?

Dit onderzoek heeft inzichten geboden in een complexe vorm van publiek-private samenwerking die steeds vaker wordt toegepast in de aanpak van maatschappelijke problemen. Het betreft een diepgaande samenwerking tussen meerdere partners uit de *triple helix* – onderwijs, overheid en bedrijfsleven – waarbij een losstaande koepelorganisatie de coördinerende functie op zich neemt. De bevindingen tonen aan hoe hybriditeit een rol speelt in de publiek-private samenwerking. De hybriditeit en ambiguïteit die de samenwerking kenmerkt, maakt dat de betekenissen die betrokkenen geven aan de samenwerking veelvoudig zijn. Deze betekenissen worden beïnvloed door de verschillende *governance*-modellen waar de betrokken partijen mee van doen hebben en de diverse *logics* die ze geïnternaliseerd hebben. Een illustratief voorbeeld betreft de manier waarop naar concurrentie binnen de community werd gekeken. Waar voornamelijk publieke actoren aangeven niet in concurrentie te geloven, omschrijft een private partner enkele partijen in het netwerk als ‘haaien’ die azen op nieuwe ideeën met als gevolg dat deze partner waakzaam is om ideeën en plannen te delen in de community. Dit voorbeeld toont aan dat hybriditeit zich uit in de meest fundamentele overtuigingen van actoren in de samenwerking en tegelijkertijd tot uiting komt in hun dagelijks handelen. Naast dat hybriditeit van invloed is op de betekenissen die gegeven worden aan de samenwerking, spelen andere aspecten zoals de duur van het partnerschap, de kwaliteit van de relatie en de gewenste mate van autonomie van de partner ook een rol in de betekenisgeving van de partners.

De complexiteit van hybride organisaties zoals PPS'en moet niet onderschat worden. Dit onderzoek leert ons dat complexiteit, in de context van een partnerschap-PPS met een losstaande coördinerende organisatie zoals U-TECH community, wordt veroorzaakt door een gelaagde hybriditeit. Deze hybriditeit manifesteert zich in de verschillende belangen, werkwijzen en perspectieven die samenkomen tussen partners, maar komt ook intern naar voren in het kernteam en in hoe U-TECH community als organisatie is ingericht. Om recht te doen aan deze hybriditeit, is bewust gekozen voor een informele structuur binnen deze PPS. Hierbij worden afspraken niet strikt vastgelegd, maar wordt er vanuit de intentie om samen op te trekken gehandeld. Bovendien is er sprake van een redelijk vrije invulling van de samenwerking, die daardoor per (project)partner verschilt. Uit de analyse van deze organisatie blijkt de enorme invloed van de dagelijkse inrichting en structuur van een organisatie op de samenwerking. Deze informele structuur biedt namelijk ruimte voor ambiguïteit, maar leidt ook tot ongemak en een grote mate van onduidelijkheid. Deze onduidelijkheid is voor de medewerkers en partners het voornaamste obstakel in de onderlinge samenwerking. Het maken van afspraken en het uitspreken van verwachtingen zijn dan ook van cruciaal belang voor het bevorderen van de effectiviteit van de samenwerking.

In het geval van U-TECH community blijkt dat, ondanks de hoge mate van onduidelijkheid, de betrokken partijen erg tevreden zijn over de samenwerking. De belangrijkste factor hierin is het onderhouden van goede relaties. Een PPS is theoretisch gezien een samenwerking tussen

organisaties, maar komt in de praktijk vooral neer op een samenwerking tussen enkele individuen. De invloed van deze individuen op hoe de samenwerking ervaren wordt, is aanzienlijk. Een stabiele persoonlijke relatie vertaalt zich in vertrouwen, waardoor men open en transparant durft te communiceren. Omgekeerd bevordert open en eerlijke communicatie het onderlinge vertrouwen. Deze waarden zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Wanneer de 'personen' goed op elkaar zijn afgestemd, verloopt de samenwerking aanzienlijk soepeler.

De kracht van de individuele actoren in de samenwerking reikt zelfs verder. Gebaseerd op deze organisatieanalyse kan geconcludeerd worden dat het vermogen om te schakelen tussen verschillende perspectieven, of *logics*, ervoor zorgt dat partijen uit zowel de publieke als private sector zich gehoord en begrepen voelen. Bovendien stelt dit vermogen om snel te schakelen individuen – in dit geval de medewerkers van U-TECH community – in staat om bepaalde perspectieven te spiegelen, zodat wederzijds begrip tussen partijen van de *triple helix* wordt bevorderd.

Het managen van de hybriditeit in een PPS wordt hoofdzakelijk gerealiseerd door individuen die in staat zijn om vlot tussen verschillende organisatieculturen te schakelen en begrip hebben voor verschillende organisatorische structuren waarmee publieke en private partijen te maken hebben. Interessant is dat de literatuur stelt dat een gezamenlijk identiteit in een organisatie nodig is om met hybriditeit om te kunnen gaan. De toepassing van deze aanpak blijkt echter moeizaam in het geval van een partnerschap-PPS zoals deze U-TECH community, aangezien de kaders van de organisatie niet helder zijn gedefinieerd. Bovendien wordt ruimte gecreëerd voor verschillende perspectieven op samenwerking middels ambiguïteit. Het gevolg van deze aanpak is echter een aanzienlijke mate van onduidelijkheid. Voor deze complexe vorm van PPS is het van belang een omgangsmethode te vinden die ruimte biedt aan de gelaagde hybriditeit in de organisatie, terwijl tegelijkertijd bepaalde afspraken en verwachtingen duidelijker worden afgestemd.

7. Discussie

Dit hoofdstuk bestaat uit drie paragrafen. In de eerste paragraaf reflecteer ik op de beperkingen van dit onderzoek. Daarna worden de praktische implicaties besproken, waaronder enkele specifieke aanbevelingen voor U-TECH community. Tot slot worden er suggesties gedaan voor mogelijk vervolgonderzoek.

7.1 Beperkingen onderzoek

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen die invloed hebben op de kwaliteit van de bevindingen. Hieronder reflecteer ik op deze beperkingen.

In hoofdstuk 4 heb ik gereflecteerd op de duale rol die ik als onderzoeker en stagiair bij Goed geschud bekleedde. Door helder te communiceren voorafgaand aan interviews en observaties dat ik als onafhankelijk onderzoeker handelde en niet in opdracht van U-TECH community als stagiair bij Goed geschud, heb ik geprobeerd partners op hun gemak te stellen. Desondanks merkte ik dat deze rollen in de ogen van een enkele participant toch door elkaar leken te lopen. Zo vond deze interactie plaats tijdens een interview:

PP6: En dat gevoel heb ik bij jullie ook. Ja. Want ja jullie werken ook allemaal met verschillende partijen die gelieerd zijn aan U-TECH. [...]

Onderzoeker: Ja, ik moet trouwens even als een side-note benoemen, ik zit nu eigenlijk, ik zit niet zelf echt bij U-TECH. Ik ben daar wel echt onafhankelijk van. Dus dat is puur voor onderzoeken natuurlijk wel belangrijk om even te benadrukken.

PP6: Ja precies dat is ook zo.

Als partners mij als onderdeel van de organisatie U-TECH community hebben gezien, kan dat invloed hebben gehad op de mate waarin zij openlijk kritisch durfden te zijn over de samenwerking met U-TECH community. Echter heb ik geen enkele keer ervaren dat participanten terughoudend leken in hun antwoorden en zijn er zowel positieve als kritische reflecties op de samenwerking gedeeld. Deze sporadische rolverwarring heeft daarmee geen invloed gehad op de kwaliteit van de resultaten.

De tweede beperking betreft de methode van participantenselectie. Het uitnodigen van (project)partners voor deelname aan dit onderzoek verliep via een contactpersoon van U-TECH community. De reden hiervoor was dat een warme introductie via een bekende de kans dat men mee wilde doen aan het onderzoek vergrootte. Hierin heb ik duidelijk aangegeven dat ik een diversiteit aan verschillende partners wilde spreken, waar onder zo veel mogelijk projectleiders, omdat zij het actiefst betrokken zijn bij de samenwerking. Deze contactpersoon heeft uiteindelijk de participanten gecontacteerd, wat van invloed kan zijn geweest op de volledigheid van de ervaringen van de partners. Zo kan – in het uiterste geval – de contactpersoon alleen maar participanten hebben uitgekozen die overwegend positief zijn over de samenwerking. Hoewel ik bijna alle projectpartners heb gesproken en naar alle waarschijnlijkheid dus de breedste diversiteit aan ervaringen heb mogen aanhoren, geldt dit niet voor de partners uit het partnermodel. In totaal heb ik drie partners gesproken uit het bedrijfsleven en één van de twee overheidspartners. Desalniettemin waren de ervaringen en meningen van deze participanten divers, waaruit af te leiden is dat deze selectiemethode geen invloed heeft gehad op de resultaten.

Ten derde heeft een deel van de interviews en observaties online plaatsgevonden. De reden hiervoor

was ofwel dat de desbetreffende meeting hoe dan ook online plaatsvond ofwel dat de participant hier voorkeur aangaf. Online interacties brengen de beperking met zich mee dat non-verbale communicatie lastiger te observeren is. Bovendien vallen bepaalde aspecten van interacties volledig weg, zoals hoe mensen zich bewegen in de ruimte of naast wie ze gaan zitten. Ik heb geprobeerd deze beperking te ondervangen door extra aandacht te besteden aan gezichtsuitdrukkingen en stemgebruik, om zo subtiele signalen op te vangen. Daarnaast pakte de interviewvraag om U-TECH community te schetsen ook anders uit in online interviews. In de fysieke interviews lag de tekening die de participant gemaakt had continu op tafel, waardoor ze vaak teruggrepen op deze tekening of er zelfs gedurende het interview nog dingen bij tekenden. Dit bracht een verdiepende laag aan vol met betekenis, omdat participanten zowel met woorden als met beelden hun ervaringen duidelijk konden maken. Dit effect ontbrak in de online interviews.

De vierde beperking is dat het opsturen van de bevindingen naar de participanten voor een *member check* iets later plaatsvond dan gepland. Enkele participanten waren destijds op vakantie, waardoor ik niet van iedereen een reactie heb ontvangen met feedback over de interpretaties van hun interviews. Dit beperkt de geloofwaardigheid van de bevindingen. De reacties die ik heb ontvangen hebben bijgedragen aan een nauwkeurigere interpretatie van de interviews.

Tot slot dient te worden opgemerkt dat U-Tech community als *single case* zich onderscheidt van veelvoorkomende, meer traditionele publiek-private samenwerkingen tussen een overheidspartij en een particuliere partij. Naast dat het zich richt op een breed maatschappelijk onderwerp in plaats van op één project en dat het een veelvoud aan partners verbindt, is het ook een startende PPS. Dit laatste betekent dat de organisatie nog in ontwikkeling is en dat sommige organisatieaspecten niet volledig uitgedacht en ontwikkeld zijn. Wanneer een PPS al meerdere jaren actief is, kan het langdurige effect van de verscheidenheid aan partners in een stabielere situatie onderzocht worden. Deze specifieke kenmerken beperken de overdraagbaarheid van de bevindingen. Het is daarom van belang voorzichtig te zijn met het overdragen van de conclusies van dit onderzoek naar PPS'en met andere kenmerken.

7.2 Implicaties en aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek kunnen een aantal praktische aanbevelingen worden gedaan, zowel richting publiek-private samenwerkingen in het algemeen, als naar U-TECH community. Het aantal publiek-private samenwerkingen in Nederland groeit continu. Middels effectieve samenwerking kunnen PPS'en de afstand verkleinen tussen de publieke en de private sector en betrokkenen enthousiast maken voor het creëren van maatschappelijke waarde (Katapult, z.d.). Deze aanbevelingen kunnen worden ingezet om de samenwerking tussen publieke en private partijen te verbeteren. Ze zijn met name gericht op de coördinerende entiteit in de samenwerking. Desalniettemin ligt er ook een verantwoordelijkheid bij partners in een PPS om de samenwerking op een prettigere manier in te vullen.

Ten eerste toont dit onderzoek aan dat publieke private samenwerking complex is vanwege haar gelaagde hybriditeit. Dit maakt ook dat organisatieaspecten als cultuur en structuur veel effect hebben op de samenwerking. Het is van belang bewust zijn van het effect van een informele organisatiestructuur. De ambiguïteit die een informele structuur met zich meebrengt leidt tot verschillende realiteiten. Partners kunnen een andere interpretatie van waarden hebben, of van de functies van samenwerking. De praktische aanbeveling is om continu het gesprek aan te blijven gaan over deze verschillende perspectieven. Toets daarin vooral de waarden die ten grondslag liggen aan de samenwerking: vertrouwen, wederkerigheid en transparantie. Verschillende actoren in de

samenwerking kunnen andere betekenissen geven aan deze waarden. Overeenstemming hierover brengt de organisatie een stap dichterbij een gedeelde identiteit.

Ten tweede blijkt dat een zekere mate van formalisering noodzakelijk is om spanning en onzekerheid weg te nemen. Het is essentieel om heldere communicatie omtrent verwachtingen te bevorderen, zowel tussen medewerkers en partners als tussen medewerkers onderling. Hybriditeit is een waardevol kenmerk wanneer er verbinding en wederzijds begrip binnen een PPS tot stand gebracht kan worden. Verschillen in perspectieven mogen en zullen blijven bestaan, maar het is van belang deze verschillen kenbaar te maken en begrip te creëren door open communicatie tussen partners te faciliteren. Hierin bestaat een wederzijdse verantwoordelijkheid voor zowel medewerkers als partners van de PPS om verwachtingen uit te spreken en onduidelijkheden weg te nemen.

Ten derde is middels dit onderzoek geconstateerd dat (project)partners die concrete resultaten hebben geboekt in samenwerking met U-TECH community, of die in samenwerking een project hebben opgezet, zeer positief waren over de samenwerking. In contrast hiermee gaven partners waarbij dergelijke acties nog niet verwezenlijkt waren aan dat zij dit misten. Zodoende luidt de aanbeveling om te onderzoeken welke concrete acties opgezet kunnen worden met de bestaande partners die daar behoefte aan hebben. Indien deze richting niet in lijn ligt met de toekomstvisie van U-TECH community, is het alternatief om deze visie duidelijker te communiceren. Daarnaast kan het frequenter delen van reeds bereikte resultaten in de lopende projecten bijdragen aan een gevoel van verhoogde prestatie binnen de community.

Afsluitend onderschrijf ik een aanbeveling die naar voren is gebracht door een van de medewerkers. Het is als PPS, zeker in de startupfase, belangrijk om voldoende tijd te nemen om te reflecteren op de rol die een coördinerende organisatie inneemt in de samenwerking met haar partners. Dit versterkt de gezamenlijke identiteit en vergemakkelijkt het helder verwoorden van een duidelijke propositie. Wanneer de propositie van een PPS duidelijk is afgebakend, wordt het tevens eenvoudiger om te bepalen of een potentiële partner qua waarden en doelen daarop aansluit.

7.3 Vervolgonderzoek

Uit dit onderzoek blijkt dat een publiek-private samenwerking waar meerdere actoren uit de *triple helix* samenkomen, een complexe vorm van samenwerking betreft, waarin hybriditeit op verschillende niveaus tot uiting komt. Na aanleiding van deze resultaten doe ik een tweetal suggesties voor vervolgonderzoek.

Een eerste aanbeveling is om nader vervolgonderzoek te doen naar deze complexe variant van een partnerschap-PPS, die bestaat uit een scala aan partners en een centrale coördinerende organisatie, door een hybriditeitslens. In dit onderzoek stond de betekenis van samenwerking centraal en vormde hybriditeit een van de belangrijkste ondersteunende concepten. Er is echter weinig gerichte data verzameld over de manier van omgaan met hybriditeit. Aangezien de bestaande literatuur over hybriditeit in *social enterprises* benadrukt dat hybriditeit gemanaged kan worden middels het vormen van een gemeenschappelijke identiteit, is het waardevol om inzicht te verwerven over de mate waarin en de manier waarop dergelijke methoden in een partnerschap-PPS toegepast worden (Battilana & Dorado, 2010). Dit zal kennis vergroten omtrent de concrete strategieën waarmee hybriditeit binnen dit soort organisaties wordt gemanaged.

De tweede aanbeveling en passende aanvulling op dit onderzoek is een studie naar een vergelijkbare PPS die reeds een meer volwassen stadium heeft bereikt en niet langer beschouwd wordt als startup. Een dergelijke analyse zou inzicht bieden in de succesfactoren die langdurige publiek-private samenwerking in een complex partnerschap-PPS mogelijk maken, evenals in de knelpunten waarmee

de samenwerking nog steeds geconfronteerd wordt. In dit geval zou een combinatie van kwantitatief onderzoek en kwalitatief onderzoek de mogelijkheid bieden om generaliseerbare conclusies te trekken over de levensloop van een PPS, alsmede om de achterliggende ervaringen met deze kansen en knelpunten te onderzoeken.

7.4 Slotwoord

Ik heb in dit onderzoek de betekenisgeving van medewerkers en partners van de publiek-private samenwerking geanalyseerd. Al met al blijkt uit de bevindingen dat PPS een zeer complexe organisatievorm is waarin hybriditeit op verschillende niveaus in de organisatie tot uiting komt. Dit vereist het vermogen van betrokken actoren om snel te schakelen tussen verschillende perspectieven. Daarnaast leent het karakter van een PPS zich voor een hoge mate van ambiguïteit, wat onduidelijkheid en ongemak met zich meebrengt. Met dit onderzoek hoop ik de weg vrij te maken voor een open gesprek over wederzijdse verwachtingen binnen U-TECH community waarmee de noodzakelijke samenwerking rondom de ICT-arbeidsmarkt problematiek versterkt kan worden.

Literatuurlijst

- Acharya, B., Lee, J., & Moon, H. (2022). Preference heterogeneity of local government for implementing ICT infrastructure and services through public-private partnership mechanism. *Socio-Economic Planning Sciences*, 79, 101103.
- Annink, A. (2017). Using the research journal during qualitative data collection in a cross-cultural context, *Entrepreneurship Research Journal*, 7(1).
- Bannink, D. B. D., & Bosselaar, H. (2018). *Het probleem samenwerken: duiden en verbinden: ironische uitwegen voor vastgelopen samenwerking*. Boom bestuurskunde.
- Baralt, M. (2011). Coding qualitative data. In Mackey, A. & Gass, S. M. (Eds.), *Research methods in second language acquisition: A practical guide* (1st ed., pp. 222-244). Wiley-Blackwell.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 51-55.
- Boeije, H. & Bleijenbergh, I. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Boom uitgeverij.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public administration review*, 74(4), 445-456.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass: A Wiley Imprint.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Sage publications.
- Geutjes, R. (2013). *De rol van vertrouwen en communicatie binnen publiek-private samenwerking*. Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Hedlund-de Witt, N. (2013). An overview and guide to qualitative data analysis for integral researchers. *Integral Research Center*, 1(75), 76-97.
- Hodge, G. A., & Greve, C. (2017). On public-private partnership performance: A contemporary review. *Public Works Management & Policy*, 22(1), 55-78.

- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of management journal*, 56(1), 137-159.
- Katapult (z.d.). *Meerwaarde van PPS*. Geraadpleegd op 2 augustus 2023, van <https://www.wijzinkatapult.nl/meerwaarde/>
- Klijn, E. H., & Van Twist, M. J. W. (2007). Publiek-private samenwerking in Nederland, Overzicht van theorie en praktijk.
- Koldewee, R. (2011). Hoe creëren actoren toegevoegde waarde in een publiek-private samenwerking. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Koppenjan J., Klijn E.H. (2004). *Managing uncertainties in networks: Public private controversies*. 1st ed. London: Routledge.
- Lousberg, L. H. (2014). Lessen voor echte PPS-en. *ResearchGate*.
- Lunenburg, F. C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International journal of scholarly, academic, intellectual diversity*, 14(1), 1-8.
- Manning, J. (2017). In vivo coding. *The international encyclopedia of communication research methods*, 24, 1-2.
- Maxwell, J. A. (2008). *Designing a qualitative study*. In L. Bickman, & D. J. Rog (Eds.), *The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods* (2nd ed., pp. 214-253). Sage Publications.
- Moerman, P. (2023). *Aanhaken en opschalen*. Binnenlands Bestuur. Geraadpleegd op 14 juli 2023, van <https://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/antwoorden-zijn-dichterbij-dan-je-denkt>
- Mongelli, L., Rullani, F., Ramus, T., & Rimal, T. (2019). The bright side of hybridity: Exploring how social enterprises manage and leverage their hybrid nature. *Journal of Business Ethics*, 159, 301-305.
- Morse, J. M. (2015). Critical analysis of strategies for determining rigor in qualitative inquiry. *Qualitative health research*, 25(9), 1212-1222.
- Nel, D. (2020). Allocation of risk in public private partnerships in information and communications technology. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 12(1), 17-32.
- Oprins, E., 't Hart, M. & Dhondt, S. (2022). Doorbraak in schreeuwend personeelstekort

vraagt nieuw perspectief. *TNO Innovation for Life*.

- Quélin, B. V., Kivleniece, I., & Lazzarini, S. (2017). Public-private collaboration, hybridity and social value: Towards new theoretical perspectives. *Journal of management studies*, 54(6), 763-792.
- Roehrich, J. K., Lewis, M. A., & George, G. (2014). Are public-private partnerships a healthy option? A systematic literature review. *Social science & medicine*, 113, 110-119.
- Rufin, C., & Rivera-Santos, M. (2012). Between commonweal and competition: Understanding the governance of public-private partnerships. *Journal of Management*, 38(5), 1634-1654.
- Schaeffer, P. V., & Loveridge, S. (2002). Toward an understanding of types of public-private cooperation. *Public Performance & Management Review*, 26(2), 169-189.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Skelcher, C., & Smith, S. R. (2015). Theorizing hybridity: Institutional logics, complex organizations, and actor identities: The case of nonprofits. *Public administration*, 93(2), 433-448.
- Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2019). Bowing before dual gods: How structured flexibility sustains organizational hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1-44.
- Stichting CA-ICT (2021). *Vervolgonderzoek Arbeidsmarkt ICT met topsectoren 2021*. Geraadpleegd op 21 maart 2023, van <https://www.caict.nl/wp-content/uploads/2021/09/210924-Vervolgonderzoek-Arbeidsmarkt-ICT-met-topsectoren-2021-samenvatting.pdf>
- Strasser, S., Stauber, C., Shrivastava, R., Riley, P., & O'Quin, K. (2021). Collective insights of public-private partnership impacts and sustainability: A qualitative analysis. *Plos one*, 16(7), e0254495.
- Symon, G., & Cassell, C. (Eds.). (2012). *Qualitative organizational research: core methods and current challenges*. Sage.
- Talen, J. (2022). Resilient Roden? Met een triple helix partnership naar nieuwe werkgelegenheid. [PhD Research internal, graduation external, Tilburg University].
- Thomson, A., Perry, J., & Miller, T. (2009). Conceptualizing and measuring collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 23-56.
- U-TECH community (2021). Jaarverslag juni '21 – juni '22.

U-TECH community (2023). Meerjarenplan 2023-2026.

U-TECH community (z.d.). <https://u-techcommunity.nl/>

Waardenburg, M., van den Hombergh, S., & van Bottenburg, M. (2019). *Bouwen aan maatschappelijke waarden: Publiek-private samenwerking bij multifunctionele sportaccommodaties*. Boom Bestuurskunde.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.

Bijlage

Bijlage 1.1: topiclijst interview (partner)

Introductie

1. Toelichting onderzoek en *informed consent*
2. Voorstellen (kort)
 - a. Organisatie
 - b. Rol binnen organisatie
 - c. Startmoment relatie U-TECH community

Concepten

3. Organisatie (verdiepend)
 - a. Hoe zou je jouw organisatie omschrijven?
 - b. Wat is het doel van jouw organisatie?
 - c. Wat voor activiteiten behoren tot jouw organisatie?
4. U-TECH community
 - a. Zou je de organisatie U-TECH kunnen schetsen? Hoe steekt deze in elkaar?
 - b. Waar bevindt jouw organisatie zich? Hoe relateert jou organisatie hieraan?
 - c. Hoe zou je U-TECH community verder omschrijven?
5. Projecten
 - a. Welk project draait jouw organisatie met U-TECH? Is het überhaupt te omschrijven als project?
 - b. Hoe is dat project tot stand gekomen?
 - c. Wat is daarin de rolverdeling met U-TECH?
6. Samenwerkingsovereenkomst
 - a. Kun je iets vertellen over hoe de samenwerking, het partnerschap met U-TECH tot stand is gekomen?
 - b. Wat waren jouw verwachtingen?
 - c. Wat waren jouw/jullie afwegingen?
 - d. Wat waren de afspraken met U-TECH (in de samenwerkingsovereenkomst)?
 - i. Hoe staat het ervoor met die afspraken?
 - ii. Financiële constructie?
7. Samenwerking
 - a. Hoe zou je de samenwerking met U-TECH nu opschrijven?
 - b. Hoe ervaar je het contact met ...?
 - c. In hoeverre voldoet dit aan je verwachtingen?
 - d. Kun je een moment beschrijven waarin je heel tevreden was met de samenwerking binnen U-TECH? Dat je er echt iets uit haalde?
 - e. Kun je een moment bedrijven waarop de samenwerking niet aan je verwachtingen voldeed?
 - i. Wat ging er toen mis?
 - f. Wat versta jij onder effectieve samenwerking?
 - g. Jullie werken ook samen met – was dit al voor U-TECH of via U-TECH? Wat voegt het toe dat zij ook in het netwerk van U-TECH zitten?
 - h. Hoe is het om met zulke verschillende partijen; onderwijs, overheid en bedrijven – aan tafel te zitten?

- i. Wat merk je van die verschillen?
 - ii. Wat draagt U-TECH daarin bij?
 - i. Hoe wordt er binnen jouw organisatie door anderen naar U-TECH gekeken?
 - j. Wat vind je van de contactmomenten; projectleidersoverleggen, rondetafelgesprekken, netwerkbijeenkomsten?
 - k. Wanneer zou je de samenwerking stop zetten?
8. Wat zou je me verder willen meegeven?

Bijlage 1.2: topiclijst interview (medewerker)

Introductie

1. Voorstellen
2. Hoe ben je bij U-TECH terecht gekomen?
3. Wat is jouw huidige rol bij U-TECH?

U-TECH community

4. Zou je de organisatie U-TECH kunnen schetsen? Hoe steekt deze in elkaar? (*tekenen*)
5. Waar staat U-TECH community voor?
6. Hoe zou je U-TECH community verder omschrijven?
7. Jullie zijn een PPS: hoe zie je dat terug?

Samenwerking algemeen

8. Waarop vindt samenwerking plaats? Hoe werken jullie samen?
9. Hoe zou je de samenwerking met jullie partners in het algemeen omschrijven?
10. Waar lopen jullie tegenaan? Voorbeeld?
11. Verschil partners en projectpartners?
12. Wat voor formele samenwerkingsafspraken maken jullie vooral? Op welke onderdelen?
13. Wat houdt ideale/optimale samenwerking voor jou in?

Samenwerking specifiek

14. Kun je een voorbeeld noemen van een project waarop de samenwerking heel goed en soepel verloopt? Hoe komt dat?
15. Heb je een voorbeeld van een project waarop de samenwerking minder soepel verloopt? Hoe komt dat?
16. Hoe verloopt de samenwerking tussen de partners?

Waarden

17. Vertrouwen/betrokkenheid:
18. Wederkerigheid:
19. Intrinsieke motivatie:
 - a. Hoe zie je dit terug in de samenwerking?
 - b. Waar mis je het nog?

Contactmomenten

20. Projectleidersoverleggen
 - a. Wat vind je daarvan?
 - b. Wat is jouw doel met deze overleggen? Wat is je verwachting?
 - c. Hoe voldoen deze momenten aan je verwachting?
21. Rondetafelgesprekken, netwerkgesprekken
 - a. Wat vind je daarvan?

- b. Wat is jouw doel met deze overleggen? Wat is je verwachting?
- c. Hoe voldoen deze momenten aan je verwachting?

PPS

- 22. Wat betekent het voor de samenwerking dat jullie met zowel publieke als private partners om tafel zitten?
- 23. Hoe verhoud jij je tot deze partners? Zit daar verschil in?
- 24. In hoeverre komen er wel eens spanningen voor tussen verschillende partners? Bijv. tussen de driehoek, of binnen in onderwijs tussen publiek/privaat?
 - a. Spanning in zin van – tegenstrijdige belangen, niet volledig open zijn, etc.
 - b. Wat doet U-TECH/doe jij om die spanningen te managen?
- 25. Intern ook deels commercieel belang (partnermodel) maar voornamelijk maatschappelijke missie – hoe manage je dat?

Afsluitend

- 26. Hoe kan de samenwerking vanuit jullie verbeterd worden?
- 27. Hoe kan de samenwerking vanuit de partners verbeterd worden?
- 28. Wat zou je me nog willen meegeven?

Bijlage 2: Observatieformulier

Observatieformulier gebaseerd op Creswell (2013).

Duur van activiteit:	
Beschrijvende notities	Reflectieve notities
Waar zijn we?	
Wat gebeurt er?	
Wie is er aanwezig?	
Hoe verloopt het gesprek?	
Welke dynamiek kan ik observeren?	
Welke materialen zijn er?	
Welke non-verbale communicatie zie ik?	
Hoe voel ik me bij de situatie?	
Welke taal en manier van spreken wordt er gebruikt?	
Hoe is de ruimte ingedeeld (tekenen)? Waar zitten/staan mensen?	
Wat wordt er als belangrijk benadrukt?	
Welk gevoel observeer ik bij anderen?	
Ervaar ik spanningen, waar?	
Welke verschillen zie ik tussen de aanwezigen?	