



EINDRAPPORT

Samenwerken in consortia:

De opgedane ervaringen en praktische tips voor de toekomst

IN OPDRACHT VAN

ZonMw

GEFINANCIERD DOOR

NWO

AUTEUR

Sigrid Zeeman

November 2024



Inhoud

Samenvatting

1.	Inleiding	1
2.	Aanmelden en selectie (fase 1)	4
3.	Consortiumvorming (fase 2)	10
4.	Uitvoering (fase 3)	15
5.	Disseminatie (fase 4)	19
6.	Resultaten en toekomst	21

Samenvatting

Inleiding

In de onderzoekstrajecten die in het kader van de subsidieoproep Schulden en Armoede (ZonMw-programma Vakkundig aan het Werk 2019, in het kader van de Nationale Wetenschapsagenda) hebben partijen ervaring opgedaan met het samenwerken in een kennisketenbreed, interdisciplinair consortium. De onderzoeken zouden gemeenten moeten helpen met het beantwoorden van kennisvraagstukken over schulden en armoede. De ervaringen met die samenwerking zijn geïnventariseerd bij de deelnemende partijen en zijn vertaald naar praktische tips. De tips zijn bedoeld om subsidieverstrekkers¹ en de betrokken consortiumpartijen goed op weg te helpen, mochten zij in de toekomst wederom kiezen voor samenwerking in een breed, interdisciplinair consortium.

Belangrijkste conclusies

De partijen zien over het algemeen zeker het **belang en de waarde in van de kennisketenbrede samenwerking**. Het leidt tot samenwerking met nieuwe en onbekende partijen. Interdisciplinaire samenwerking met andere dan bekende samenwerkingspartners is waardevol, zorgt voor nieuwe contacten/netwerken, leidt tot wederzijdse bekendheid en biedt nieuwe en verfrissende inzichten. De interdisciplinaire samenwerking is onontbeerlijk om te komen tot een doorbraak in de aanpak van grote vraagstukken zoals armoede. Het verbinden van onderzoek en de uitvoeringspraktijk is daarmee noodzakelijk. De algemene bevinding is echter ook dat een herhaling in de toekomst alleen zin heeft als het samenwerken in een dergelijk consortium op punten anders wordt georganiseerd dan in de huidige subsidieoproep het geval is geweest.

De belangrijkste aanbevelingen voor toekomstige samenwerking in consortia

- **Breng individuele partijen samen en laat hen gelijk gezamenlijk nadenken over de uit te werken onderzoeksvraag.** Laat individuele partijen niet eerst zelf een vraag uitwerken, een motivatiebrief insturen en dan pas na selectie samen een onderzoeksvraag uitwerken. Kies dus een andere volgorde dan in deze subsidieoproep is gekozen.
- Breng de geïnteresseerde partijen samen voor een gezamenlijk doel. Laat vervolgens de 'match' de samenstelling van het consortium bepalen. De samenstelling moet dus niet vooraf worden bepaald door de subsidieverstrekker.
- Maak **het consortium niet te groot**. Samenwerking met nieuwe, onbekende partners is in het begin best zoeken/lastig. Een beperkt consortium (rondom bijvoorbeeld maar 1 kennisinstelling, 1 concreet werkpakket/activiteit/vraagstuk) is overzichtelijker en werkbaarder dan een breed consortium dat zich op meerdere werkpakketten/vraagstukken richt). Het vergroot de kans dat

¹ In de subsidieoproep Schulden en Armoede was deze taak weggelegd voor ZonMw. Naast subsidieverstrekking was hun taak in deze projecten breder en omvatte ook zaken als monitoring, ondersteuning en zorgen voor verbinding. Voor de leesbaarheid gebruiken we in de rest van het rapport de term 'subsidieverstrekkers', ook omdat voor andere partijen (dan ZonMw) met een dergelijke rol de praktische tips bruikbaar kunnen zijn.

partijen gedurende de lange looptijd ook daadwerkelijk actief contact blijven onderhouden.

- **Waardeer en faciliteer diversiteit en gelijkwaardigheid** in de samenwerking. Zorg ervoor dat de rollen en verantwoordelijkheden van alle partijen (penvoerder en overige partijen) duidelijk zijn voor iedereen. Stimuleer dat de penvoerder het voor alle partijen mogelijk maakt dat andere partijen daadwerkelijk invulling kunnen geven aan hun rol (bijvoorbeeld door alle partijen ook financiële tegemoetkoming te bieden).
- Zorg voor **meer ondersteuning en begeleiding**, zeker in de beginfase. De consortiumpartijen zijn bij het vormgeven van de samenwerking bij deze subsidieoproep in het diepe gegooid. Ze hebben naar eigen zeggen alles zelf moeten uitvinden. Dat is voor zowel penvoerders als de overige partijen vaak lastig geweest. Geef vooraf meer inzicht in de doelen en verwachtingen van het project, zorg voor een startbijeenkomst met uitleg over de samenwerking en ter onderlinge kennismaking en biedt als subsidieverstrekker begeleiding/vraagbaak/klankbord voor alle partijen (niet alleen de penvoerder).
- Waak ervoor dat de **juiste partijen op de juiste momenten aanhaken**. In dit geval gaat het vooral om het al bij de start betrekken van ervaringsdeskundigen en het in de startfase ook betrekken van de gemeentelijke partijen die uiteindelijk verantwoordelijk worden voor de uitvoering (dus niet alleen beleid maar ook uitvoering betrekken).
- Het is in de praktijk lastig om gedurende een lang onderzoekstraject alle partijen voortdurend actief betrokken te houden. Werk daarom gericht aan aandacht voor **commitment, eigenaarschap en continuïteit** bij alle partijen. Dat kan alleen als ze zelf een gevoel van eigenaarschap en het ondervangen van de knelpunten die kunnen ontstaan door personele wisselingen. Vraag ook van partijen dat ze zich verdiepen in de realiteit, context en mogelijkheden van hun partners (in dit geval was vooral kennis van de gemeentelijke realiteit en context bij kennisorganisaties wenselijk geweest).
- **Maak het bruikbaar maken en benutten van de ontwikkelde kennis en ervaringen onderdeel van het gehele proces**. Het breder uitdragen en valoriseren van de ontwikkelde kennis en ervaringen vormt de laatste fase van het gehele proces. De lange looptijd, de vele personele wisselingen en daarmee de 'verwatering' van de onderlinge contacten vergroot de kans dat dit onderdeel minder aandacht krijgt dan wenselijk is.

Dit leidt tot de volgende praktische tips:

Voor subsidieverstrekkers

Fase 1: Aanmelden en selectie

- **Kies een andere volgorde**
- **Beperk het aantal aanmeldingen**
- **Kies een behapbare selectieprocedure**
- **Beperk het aantal deelnemende partijen**
- **Geef gemeenten nadrukkelijk een rol bij bepalen thema's**
- **Communiceer duidelijk de bedoeling en verwachtingen**

Fase 2: Consortiumvorming en opstellen werkpakketten

- Zorg voor een goede begeleiding/ondersteuning van de consortiumvorming
- Zorg voor een goede rolbeschrijving van de penvoerder en communiceer die duidelijk
- Richt ook een vraagbaak/ondersteuning in voor consortiumpartners
- Houd als subsidieverstrekker zelf oog op het verloop van het proces

Fase 3: Uitvoering

- Biedt ruimte om de onderzoeksaanpak gaandeweg aan te passen
- Benoem in de subsidieoproep de verschillende aspecten van de penvoerdersrol

Fase 4: Disseminatie

- Maak het bruikbaar maken en benutten van de ontwikkelde kennis en ervaringen onderdeel van het gehele proces
- Voed de consortiumpartners met expertise over disseminatie

Voor penvoerders (kennisinstelling)

Fase 2: Consortiumvorming en vaststellen werkpakketten

- Zorg voor een tweede beslismoment over deelname
- Bedenk welke partijen in deze fase aan tafel moeten zitten

Fase 3: Uitvoering

- Stimuleer actief de aandacht voor continuïteit bij consortiumpartijen
- Werk aan een gevoel van eigenaarschap bij consortiumpartijen

Fase 4: Disseminatie

- Zet actief in op (tussentijdse) uitwisseling van ervaringen en uitkomsten
- Houd gezamenlijk een lijst bij met geplande/uitgevoerde disseminatie-activiteiten
- Wijs een 'expert' aan die disseminatie oppakt/coördineert

Voor de overige deelnemende partijen

Fase 1: Aanmelding en selectie

- Verdiep je vooraf bewust in de doelen en verwachtingen
- Bepaal wat je als partij kunt/wilt bijdragen

Fase 2: Consortiumvorming en vaststellen werkpakketten

- Pak je rol als consortiumpartij actief op

Fase 3: Uitvoering

- Veranker het project in de organisatie en zorg voor continuïteit
- Wees/blijf je bewust van je rol en betrokkenheid

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Het programma Schulden en armoede valt binnen de Nationale Wetenschapsagenda (NWA). NWO voert de NWA sinds 2018 uit in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). ZonMw voert sinds 2019 de subsidieoproep 'Schulden en armoede' uit in opdracht van NWO. Deze subsidieoproep is ondergebracht bij het ZonMw-programma Vakkundig aan het Werk ook kennis rondom schuldhelpverlening en armoedebestrijding voor gemeenten wordt ontwikkeld. Partijen werden uitgenodigd om kennisketenbrede, interdisciplinaire consortia te vormen om onderzoeksvoorstellen in te dienen die gemeenten helpen met het beantwoorden van kennisvraagstukken over schulden en armoede. Deze onderzoeken dienen enerzijds betrekking te hebben op kennisontwikkeling (het systematisch en programmatisch valideren van kennis en het ontwikkelen van nieuwe kennis) en anderzijds op kennisbenutting (het vertalen en toepasbaar maken van nieuw ontwikkelde kennis en de kennisdisseminatie naar de uitvoeringspraktijk van gemeenten). Voor deze meerjarige onderzoeken is een budget van 3 miljoen euro beschikbaar gesteld.

De bovenstaande subsidieoproep heeft ertoe geleid dat voor 3 thema's consortia aan de slag zijn gegaan om onderzoek te doen op de volgende thema's:

- Eerder uit de Schulden.
- Vindplaatsen verborgen armoede.
- Minder stress en armoede, meer ervaren gezondheid en participatie.²

Bij de uitvoering van het onderzoek op deze thema's en binnen deze consortia werken in totaal ruim 40 partijen – kennisinstellingen, gemeenten en andere (praktijk)partners – samen. Ruim de helft van deze partijen bestaat uit vertegenwoordigers van de doelgroep van de ontwikkelde kennis en (informatie)producten, namelijk gemeenten. Het eerste consortium rondt in de komende maanden haar werkzaamheden af, de onderzoeks- en disseminatie-activiteiten van de andere consortia lopen nog tot eind van het jaar.

De partijen die in de achterliggende periode op deze thema's met elkaar opgetrokken hebben, hebben veel waardevolle ervaringen opgedaan met het langdurig samenwerken in een consortium waarbij onderzoek en kennisvragen vanuit de uitvoeringspraktijk bijeen komen. Vanuit het consortium Eerder uit de schulden is het idee naar voren gebracht om deze ervaringen te verzamelen en te vertalen naar concrete tips en leerervaringen voor toekomstige consortia en. Samenwerkingsrelaties tussen onderzoek en uitvoeringspraktijk. Bureau Bartels heeft hiertoe in de tweede helft van 2024 een onderzoek uitgevoerd. Van de uitkomsten wordt in dit rapport verslag gedaan.

² We hebben begrepen dat binnen dit consortium een afsplitsing heeft plaatsgevonden, waarbij Radboudumc het oorspronkelijke thema onder de loep genomen heeft en Wageningen University & Research zich toegespitst heeft op het thema 'Schaamte en stigma bij armoede en armoede-interventies'.

1.2 Doelstelling en aanpak

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om onder betrokkenen bij de genoemde consortia een inventarisatie uit te voeren naar leerervaringen met het samenwerken in consortia. Deze inventarisatie moet leiden tot een handreiking of ander informatieproduct, dat enerzijds door ZonMw en andere subsidieverstrekkers gebruikt kan worden voor de voorbereiding, organisatie en monitoring van vergelijkbare programma's en anderzijds verspreid kan worden naar verschillende typen partijen die in de toekomst overwegen om deel te gaan nemen aan dergelijke samenwerkingsstructuren (op het gebied van armoede en schulden of anderszins).

Hierin ligt ook een duidelijk onderscheid ten opzichte van de eerder uitgevoerde eindevaluatie van het gehele programma Vakkundig aan het Werk³. In deze evaluatie zijn de overall programma-organisatie en – aan de hand van aantal cases – de effectiviteit van ondersteunde projecten onder de loep zijn genomen. Deze evaluatie heeft geresulteerd in een zestal algemene aanbevelingen richting ZonMw over de inrichting van dit soort programma's.

De leerervaringen zullen – waar mogelijk – vanuit verschillende perspectieven worden gezien. De uitkomsten 'vertalen' we vervolgens naar praktische leerervaringen en concrete tips voor toekomstige samenwerkingen in consortia. De uitkomsten leveren we aan in de vorm van content voor een informatieproduct dat geschikt is voor de verspreiding naar onderzoekers en gemeenten.

Aanpak

Voor de inventarisatie is een aantal activiteiten uitgevoerd. Zo is gestart met de uitvoering van deskresearch. We hebben (digitale) bronnen over de genoemde consortia en hun onderzoeksactiviteiten bestudeerd. Het ging daarbij om onder andere de ingediende programmavoorstellen, voortgangsverslagen, relevante correspondentie tussen ZonMw/NWO en de consortia, interne vergaderstukken en de websites van Vakkundig aan het werk/penvoerders.

De kern van het onderzoek bestond uit het raadplegen van de betrokken partijen bij de drie consortia. Allereerst zijn de penvoerders van de drie consortia gesproken. Daarnaast was het de bedoeling om 15 van de in totaal zo'n 40 betrokken 'overige' partijen te raadplegen (5 voor elk consortium). Het idee was om vooral mensen te bevragen die vanaf de start in 2019 betrokken zijn geweest. Zij hebben immers zicht op de volle breedte van het samenwerkingsproces dat is doorlopen. Het vinden van voldoende respondenten bleek een lastige onderneming. Van de groep die vanaf de start was betrokken bleek een aanzienlijk deel niet in de gelegenheid (door persoonlijke omstandigheden of door verschuiving van prioriteiten) om mee te doen. Bij andere partijen is gedurende het onderzoekstraject van 4 jaar, sprake geweest van (meerdere) personele wisselingen. Mensen die vanaf de start – of in ieder geval langere tijd – betrokken zijn geweest binnen het consortium zijn

³ I&O Research, *Eindevaluatie programma 'Vakkundig aan het werk'*, juni 2023.

inmiddels van functie veranderd. De mensen die hun plaats hebben overgenomen zijn veel minder goed op de hoogte van het verloop van het samenwerkingsproces.

Uiteindelijk is het gelukt ruim een tiental partijen te spreken. Het gaat zowel om kennisinstellingen, gemeenten (ongeveer de helft) en een aantal overige partijen. Met de betreffende mensen is een digitaal of telefonisch gesprek gevoerd.

De uitkomsten van de gespreken zijn geanalyseerd en verwerkt in deze rapportage.

1.3 Leeswijzer

Het doel van de inventarisatie was om te komen tot praktische leerervaringen voor verschillende groepen betrokkenen rond het werken in een kennisketenbreed consortium, die opgenomen zouden kunnen worden in een praktisch informatieproduct. Om de praktische tips goed te kunnen plaatsen vinden we het echter belangrijk om in dit rapport ook de achtergrond van deze tips weer te geven. Zonder kennis van de ervaringen rond de subsidieoproep 'Schulden en Armoede' is het namelijk ons inziens niet goed mogelijk om de tips te begrijpen. Vandaar dat we zowel de belangrijkste positieve ervaringen als de belangrijkste ervaren knelpunten/aandachtspunten in de verschillende fasen van het samenwerkingsproces benoemen. Het gaat daarbij om de volgende fasen: 1) de subsidieoproep zelf (aanmelding en selectie), 2) de consortiumvorming en de uitwerken van de onderzoeksvraag/werkpakketten, 3) de uitvoering van de activiteiten en 4) de disseminatie. Deze vier fasen zullen we in de hoofdstukken 2 tot en met 5 apart belichten. In hoofdstuk 6 staan we kort stil bij de ervaringen rond de gerealiseerde resultaten en de wensen voor de toekomst.

We willen vooraf opmerken dat dit rapport mogelijk geen compleet beeld geeft. Immers, slechts een deel van alle betrokken partijen is voor deze inventarisatie geraadpleegd. Het is mogelijk dat andere consortiumpartners andere ervaringen hebben opgedaan. Ook moeten de uitkomsten met enige voorzichtigheid worden behandeld. Het aantal gesprekspartners was zoals gezegd beperkt. We hebben geprobeerd een zo breed mogelijk gedragen beeld te presenteren (de belangrijkste gedeelde ervaringen en behoeften). Toch kan het zijn dat partijen zich niet volledig in het beschreven beeld herkennen.

Ook is het lastig gebleken om bepaalde tips specifiek te benoemen voor één bepaalde betrokken partij. Soms geldt de tip voor bijvoorbeeld de subsidieverstrekker en de penvoerder. Soms voor de penvoerder en de overige partijen. Het is ons inziens dan ook de vraag of daar heel strak een scheiding in moet worden aangebracht, of dat je voor een bepaald aandachtspunt gaat kijken hoe dit voor elk van de drie partijen moet uitwerken.

2. Aanmelden en selectie (fase 1)

In de subsidieoproep 'Schulden en Armoede' werden partijen uitgenodigd om kennisketenbrede, interdisciplinaire consortia te vormen en om onderzoeksvoorstellen in te dienen die gemeenten helpen met het beantwoorden van kennisvraagstukken over schulden en armoede. Er is daarbij gekozen voor een open oproep waarop een brede diversiteit aan partijen (kennisinstellingen, gemeenten, andere relevante partijen) kon inschrijven. De partijen konden zich aanmelden door middel van het invullen van een motivatiebrief. ZonMw heeft vervolgens voor elk van de drie thema's (zie paragraaf 1.1) een selectie gemaakt van partijen die binnen het desbetreffende consortium konden gaan deelnemen. Die selectie is gemaakt met gebruikmaking van hun gebruikelijke ZonMw-procedure.

2.1 Positieve ervaringen

Open subsidieoproep trekt nieuwe samenwerkingspartners

De meeste geraadpleegde partijen (penvoerders en consortiumpartners) zijn positief over deze gekozen open vorm voor de oproep. Het is in hun ogen een mooie constructie. Het open karakter levert in theorie verrassende samenwerkingsrelaties op, waarmee wordt afgeweken van gebaande paden, zowel qua inhoud (aanpak/thematiek) als qua samenwerkingsverbanden. Doordat 'iedereen' zijn idee kan inbrengen en zich voor samenwerking kan aanmelden komen er vernieuwende plannen/ideeën naar voren en komen nieuwe samenwerkingsverbanden tot stand. Dergelijke vernieuwing is volgens verschillende respondenten waardevol/noodzakelijk om te komen tot een echte doorbraak in de aanpak van armoede. Het verbinden van onderzoek en de uitvoeringspraktijk is ook waardevol bij het beantwoorden van kennisvragen in de praktijk.

De eenvoud van de aanmeldingsprocedure

De aanmelding voor deelname in het consortium vond plaats door middel van het invullen van een motivatiebrief. Dit was eenvoudiger/een minder zwaar traject dan voor veel andere onderzoeks- en subsidieprogramma's. Het invullen van de motivatiebrief was daardoor volgens verschillende respondenten laagdrempelig en was dus extra stimulerend voor de genoemde 'ongebruikelijke' partijen (anders dan kennispartijen die dit gewend zijn) om zich aan te melden. Ook voor kennispartijen zelf was het naar eigen zeggen prettig dat het niet zo'n zwaar voortraject was.

2.2 Aandachtspunten / ervaren knelpunten

'Verkeerde volgorde'

Een kernknelpunt zit volgens verschillende respondenten in de volgorde van stappen die is gekozen binnen deze subsidieoproep. Geïnteresseerde partijen werden uitgenodigd zich aan te melden en moesten bij de aanmelding (in ieder geval kennisinstellingen en gemeenten) twee onderzoeks- of

kernvragen uit de praktijk uitwerken. Ook konden ze aangeven met welke partijen ze in het consortium zouden willen samenwerken. Vervolgens heeft ZonMw een selectie gemaakt van de partijen die uiteindelijk konden deelnemen in het consortium. Deze partijen moesten vervolgens elkaar in samenwerking vinden en een gezamenlijke onderzoeksvraag en onderzoekaankpak ontwikkelen en uitvoeren.

Deze volgorde werkte in de ogen van verschillende respondenten lastig omdat:

- ...veel verschillende partijen met elk al een eigen ontwikkeld en uitgewerkt idee aan de samenwerking begonnen. Die ideeën liepen – ondanks het gedeelde thema – uiteen. Toch moesten partijen komen tot een gezamenlijke onderzoeksopzet en -uitwerking. Partijen moesten daardoor concessies doen. Niet alle ideeën/wensen van partijen konden even goed worden meegenomen.
- ...partijen bij elkaar werden gezet die qua inhoud en aanpak niet goed bij elkaar pasten. . Bovendien werden sommige beoogde en vooraf zelf aangedragen samenwerkingspartners niet geselecteerd voor deelname. Hoewel het vormen van nieuwe en onverwachte samenwerkingsconstructies juist als een voordeel van een dergelijke open subsidieoproep is genoemd, hebben respondenten nu soms de ervaring dat er samenwerking moest komen tussen partijen die elkaar inhoudelijk zelf niet zouden vinden en elkaar niet logischerwijs echt aanvullen.
- ...partijen met verkeerde/andere verwachtingen aan de samenwerking begonnen en naar hun mening al vooraf onnodig tijd hadden geïnvesteerd in het voortraject (uitwerken vragen, contact en afstemming zoeken met beoogde samenwerkingspartners waarmee uiteindelijk toch niet kon worden samengewerkt).

Dit heeft er mede toe geleid dat partijen die zich voor samenwerking aangemeld hadden en geselecteerd waren, in de loop van het proces toch zijn afgehaakt. Ook geven meerdere respondenten aan dat ze zich in de toekomst niet meer voor samenwerking in een consortium zouden aanmelden als opnieuw deze volgorde zou worden gekozen.

Subsidieoproep was 'te' open

De open oproep was volgens sommige respondenten misschien te open. Ook binnen de drie geselecteerde thema's konden partijen die zich aanmeldden inhoudelijk nog heel veel kanten op met wat ze wilden onderzoeken. Die veelheid aan erg uiteenlopende ideeën maakte het later in het traject (bij de consortiumvorming) erg lastig om gezamenlijk één duidelijke onderzoeksvraag en -aanpak te formuleren. Het heeft in hun ogen veel tijd gevergd om de neuzen van alle partijen dezelfde kant op te krijgen.

De subsidieoproep was ook zo open en laagdrempelig, dat ZonMw met een onverwacht groot aantal aanvragers te maken kreeg. Vanuit ZonMw is aangegeven dat het een zwaar/tijdrovend traject was om alle motivatiebrieven – volgens de eigen uitgebreide standaardprocedure – te beoordelen.

Ondanks goede informatievoorziening toch onvoldoende beeld van traject

Veel respondenten zijn positief over de informatievoorziening bij de start. Ze zijn van mening dat er op zich voldoende en heldere informatie beschikbaar was om te weten waar ze als (mogelijk) deelnemende partij aan begonnen. Toch zijn partijen volgens verschillende respondenten met (deels) onjuiste verwachtingen het project ingestapt. Die verkeerde verwachtingen betroffen onder andere het idee dat partijen hun bij de aanvraag uitgewerkte onderzoeksvragen/-ideeën na de gunning ook één op één zouden mogen gaan uitvoeren. Ze waren zich niet bewust van het feit dat ze moesten komen tot een gezamenlijk onderzoeksplan, waar het eigen idee niet altijd naadloos in zou kunnen passen. Ook verschillende consortiumpartners herkennen dit punt en merkten bijvoorbeeld dat het commitment bij samenwerkingspartners afnam toen ze merkten dat het plan anders vorm zou krijgen dan zij zelf hadden voorzien.

Ook wordt genoemd dat bij sommige deelnemende partijen pas achteraf duidelijk werd met hoeveel partners ze in het consortium zouden moeten samenwerken. Het aantal partijen bleek dan bijvoorbeeld veel groter, waardoor het voor hen beschikbare budget veel lager uitviel dan verwacht (moest over meer partijen worden verdeeld dan gedacht). Ook hebben verschillende partijen (vooral gemeenten) aangegeven dat ze verwacht hadden een groter deel van het budget te kunnen krijgen. Zij vonden hun budget te klein of hebben in het geheel geen deel van het geld gekregen.

Het bij de motivatiebrief aangeven van partners waarmee men wilde samenwerken zou bij sommige partijen eveneens het verkeerde idee hebben geschept dat ze ook daadwerkelijk met die partners verder zouden mogen. Dat niet alle opgegeven samenwerkingspartners ook daadwerkelijk door ZonMw werden geselecteerd (en dus bij de consortiumvorming afvielen) kwam als een verrassing. Dit maakte dat de wel geselecteerde partijen soms hun beeld van het project bij de daadwerkelijk start moesten bijstellen.

Dus los van de eerder genoemde 'verkeerde volgorde' die werd ervaren, waren de bedoelingen van de consortiumsamenwerking vooraf ook niet voldoende helder. In de verstrekte informatie is mogelijk niet voldoende naar voren gekomen wat in elke fase van de deelnemende partijen en de samenwerking konden verwachten.

Niet alle partijen passen bij elkaar

ZonMw heeft zoals gezegd op basis van ingediende motivatiebrieven een selectieprocedure gestart en per thema een aantal partijen geselecteerd die mochten deelnemen in het consortium. Het 'bij elkaar zetten' van partijen in plaats van partijen 'elkaar te laten vinden' heeft volgens sommige respondenten als nadeel dat niet alle betrokken partijen goed bij elkaar pasten. Er waren bepaalde partijen die qua inhoud, rol, visie of werkwijze dusdanig afweken van de overige partijen, dat het lastig was om tot overeenstemming en afstemming van rollen te komen. Het maakte het proces van de consortiumvorming soms lastig.

Aantal partijen te groot of juist te klein

Zoals eerder al is aangegeven zijn meerdere respondenten van mening dat het aantal geselecteerde partijen dat mocht deelnemen in een consortium te groot was. Niet alleen het komen tot een gezamenlijk opzet en aanpak werd daardoor bemoeilijkt, het was volgens respondenten ook lastig om met alle partijen echt contact te onderhouden. In de dagelijkse praktijk beperkte het contact zich tot grotendeels tot de directe samenwerkingspartners. De meerwaarde van een kennisketenbreed consortium kwam zo wat te vervallen.

Aan de andere kant is ook als ervaring meegegeven dat het aantal partijen in sommige gevallen juist als wat te beperkt werd ervaren. Zo is vanuit gemeenten genoemd dat het prettig zou zijn geweest om ervaringen te kunnen delen met meer andere gemeenten en ook om meer 'massa' te kunnen genereren in het aantal te bereiken mensen. Nu lag het beoogde aantal deelnemers voor een gemeente – met het oog op het realiseren representativiteit – in de ervaring onrealistisch hoog. Er kwam daardoor een zware druk op de gemeente te liggen.

2.3 Praktische tips

Voor subsidieverstrekkers



Breng partijen bij elkaar en laat hen direct gezamenlijk samen zoeken naar de beste consortiumsamenstelling en een gezamenlijk gedragen onderzoeksopzet en -aanpak

Zoals eerder is aangegeven is dit de eerste en meest dringende praktische tip. Dit werkt beter dan partijen eerst zelf een vraag te laten uitwerken, dan een selectieprocedure te doorlopen en dan bij elkaar te zetten om samen tot één plan te komen. Partijen die een 'klik' hebben en elkaar vinden op inhoud, aanpak en werkwijze kunnen sneller tot een opzet komen, dan partijen die meer van bovenaf bij elkaar zijn gezet.



Beperk het aantal aanmeldingen

Een open subsidieoproep heeft als voordeel dat veel verschillende (en wellicht onverwachte) partijen zich voor deelname aanmelden. Een nadeel kan zijn dat het aantal aanmeldingen heel hoog oploopt. Het kan raadzaam zijn om vooraf te bedenken welke beperkende maatregelen betroffen kunnen worden (mocht dat nodig zijn). Bijvoorbeeld een beperkte inschrijftijd, een wie-het-eerst-komt-die-het-eerst-maakt principe en/of een vooraf bepaald vastgesteld maximum aantal deelnemers.

Of



Kies een behapbare selectieprocedure

Als er veel aanmeldingen zijn is het aan te raden een behapbare selectieprocedure in te richten, om te voorkomen dat heel veel tijd en geld besteed moet worden aan deze fase van het proces.

Zeker als gekozen wordt voor een proces waarbij een consortium gevormd wordt door partijen die elkaar in samenwerking vinden, is het de vraag in hoeverre een selectieprocedure überhaupt nog nodig is. Immers, vooraf een uitgebreide toets op de inhoud van de ideeën/plannen is niet nodig. De inhoudelijke afstemming vindt gaandeweg plaats. Een beperkte toets of partijen aan de aanmeldingsvoorwaarden hebben voldaan en 'passen' binnen het betreffende thema kan wellicht voldoende zijn.



Beperk het aantal deelnemende partijen

Het vormen en het in de loop van de tijd in stand houden van een hecht en goedwerkend consortium werkt beter bij een overzichtelijk aantal partijen. Het is zinvol om een consortium te vormen rond één kennisinstelling en/of één concreet vraagstuk/werkpakket. Het zal per project afhangen wat een passend aantal is. Door partijen elkaar te laten vinden en zelf te laten bepalen met wie ze willen en kunnen samenwerken zal de werkbare omvang waarschijnlijk vanzelf worden bepaald.



Geef gemeenten nadrukkelijk een rol bij het bepalen van de thema's

Als je wilt komen tot een effectieve samenwerking tussen kennisorganisaties en de (gemeentelijke) praktijk is het zinvol om bij de keuze van de thema's de gemeenten een duidelijke rol te geven. In hoofdstuk 4 zal duidelijk worden dat gemeenten soms moeite hebben goed invulling te geven aan vraagstukken en activiteiten die van 'bovenaf' (door een kennisinstelling) zijn bepaald. Door al bij de themakeuze nauw aan te sluiten bij de gemeentelijke praktijk effectief mee kunnen werken aan de benodigde activiteiten en interventies. Ook vergroot dit de kans dat de uitkomsten/succesvolle interventies vervolgens breder in de praktijk worden ingezet.



Communiceer duidelijk de bedoeling en verwachtingen

Het is belangrijk voor alle deelnemende partijen om vooraf te weten waar ze aan beginnen als ze zich aanmelden voor een samenwerkingsproject. Bij het uitzetten van de subsidieoproep moet daarom informatie beschikbaar worden gesteld waarin duidelijk uiteen wordt gezet wat precies de bedoeling is en hoe het traject er precies uit gaat zien. Zet (per type deelnemende partij) duidelijk op een rij wat er van hen wordt verwacht (welke houding, rol, inzet etc.) en wat zij precies vanuit het project kunnen verwachten (hoeveel deelnemende partijen, welk(e) vergoeding/budget ze kunnen verwachten etc.).

Voor de deelnemende partijen



Verdiep je vooraf bewust in de doelen en verwachtingen

Het is belangrijk dat de deelnemende partijen heel duidelijk hebben waar ze in gaan stappen als ze zich aanmelden voor een dergelijke project. Dat vraagt van hen dat ze zich actief verdiepen in de opzet, doelen en verwachtingen die aan het project verbonden zijn. Wat vraagt deelname van henzelf (qua rol, inzet, houding, etc.) en wat kunnen ze verwachten van andere partijen.



Bepaal wat je als partij kunt/wilt bijdragen

Om goed voorbereid in een samenwerkingsproject te stappen is het eveneens van belang om vooraf goed te bepalen wat je als deelnemende partij kunt en wilt bijdragen. Wat betreft de bijdrage gaat het zowel om expertise/kennis en aanpak/werkwijze als ook om de tijd en middelen die je beschikbaar wilt/kunt stellen. Daarbij is het belangrijk om rekening te houden met de looptijd van het project. Gaat het om een meerjarig/langlopend project dan is het goed om na te gaan of je ook op wat langere termijn de benodigde tijd/middelen beschikbaar hebt.

3. Consortiumvorming (fase 2)

Zoals gezegd selecteerde ZonMw de partijen die konden deelnemen in het consortium. Ze stelden daarbij een penvoerder aan. De penvoerder diende namens het consortium de aanvraag in en was het aanspreekpunt (penvoerder) voor ZonMw. De penvoerder ontving de subsidie en was namens het consortium verantwoordelijk voor zowel de wetenschappelijke samenhang, de resultaten, als de financiële verantwoording. De penvoerder kreeg ook de verantwoordelijkheid voor het vormen van het consortium en het op één lijn krijgen van de partijen. Samen werkten de consortiumpartijen een subsidieaanvraag uit, met daarin de onderzoeksvraag en -opzet, de uitwerking van verschillende werkpakketten en de beoogde resultaten en opbrengsten.

3.1 Positieve ervaringen

Constructief proces

De ervaringen met deze fase van het werken in een consortium zijn wat wisselend en niet alle gesprekspartners waren in deze fase even actief betrokken. Vrijwel allemaal omschrijven ze het als een lastig en tijdrovend proces (zie ook paragraaf 3.2 voor nadere toelichting). Toch hebben verschillende respondenten er ook goede herinneringen aan. Vooral het feit dat ze ondanks het lastige traject er samen de schouders onder hebben gezet en er uiteindelijk zijn uitgekomen maakt dat zij er met een goed gevoel op terugkijken. Ook is als positief punt genoemd dat in een project al in deze fase ervaringsdeskundigen werden betrokken. Zo konden zij vanaf de start actief meedenken.

Aanwijzen penvoerder was zinvol

Veel respondenten stellen dat het zinvol is gebleken om de coördinatie neer te leggen bij één partij die ook ervaring heeft met dergelijke grote onderzoeksprojecten. Zonder een dergelijke coördinerende rol zou het niet mogelijk zijn geweest om een werkend consortium te vormen, tot een duidelijke onderzoeksvraag te komen en concrete werkpakketten uit te werken.

3.2 Aandachtspunten / ervaren knelpunten

Een heel lastig proces

Het vormen van het consortium en het formuleren van de onderzoeksvraag en de werkpakketten was volgens verschillende respondenten dus (ook) een constructief proces. Toch bleek het vooral een heel lastige onderneming. Het is niet eenvoudig gebleken om de neuzen van alle partijen dezelfde kant op te krijgen. Daar ligt volgens de respondenten een aantal oorzaken aan ten grondslag:

- Het grote aantal partijen in de consortia.
- De beperkte tijd die er beschikbaar was voor deze lastige klus, in combinatie met.
- Een gebrek aan informatie over en ondersteuning/begeleiding bij dit proces.

- De volgorde die is gekozen in deze subsidieoproep.

De partijen – en vooral de penvoerders – werden naar eigen zeggen daarmee in het diepe gegooid. Zonder duidelijke introductie, instructie of ondersteuning en met weinig tijd ter beschikking moesten de partijen zelf de weg naar samenwerking vinden. Dat is voor een dergelijke grote en diverse groep partijen niet eenvoudig. Door de ‘verkeerde volgorde’ (zie paragraaf 2.2) werd er als het ware ook nog eens een valse start gemaakt. Immers, individuele partijen hadden elk het idee dat ze hun eigen vraag konden gaan uitwerken. Dat ze deels van hun eigen plannen en ideeën moesten afstappen om tot een gezamenlijke onderzoeksvraag te komen hadden ze niet voorzien en zorgde in het begin soms voor weerstand. Veel partijen hadden hierdoor ook niet goed voor ogen wat precies de bedoeling was en moesten dat gaandeweg helder krijgen.

Rol van de penvoerder onvoldoende helder

Uit de gesprekken komt naar voren dat de rol van de penvoerder onvoldoende was uitgewerkt, of in ieder geval onvoldoende is gecommuniceerd/helder is geworden. Er bestond bij de partijen daardoor niet een duidelijk en eenduidig beeld hoe de rol in de praktijk vorm moest krijgen. Dat heeft gevolgen gehad voor de samenwerking. Soms leidde de onduidelijkheid er toe dat de penvoerder – in de beleving van andere deelnemende partijen – het initiatief teveel naar zich toe trok. De wensen en ideeën van de penvoerder waren naar hun idee in deze fase leidend en er werd onvoldoende gekeken/geluisterd naar de belangen en wensen van de andere partijen. De penvoerder beschouwde het als het ware als hun eigen project. Soms leidde de onduidelijkheid juist tot de omgekeerde situatie, waarbij de deelnemende partijen teveel initiatief neerlegden bij de penvoeder. De deelnemende partijen zagen het – volgens enkele respondenten – vooral als het project van de penvoerder en voelden zich onvoldoende mede-eigenaar. Ze stelden zich daardoor onvoldoende proactief en zelfstandig op.

Niet alle partijen een ‘eerlijk deel van de taart’

In het verlengde van de (te) grote rol voor de penvoerder wordt ook genoemd dat de penvoerder/kennisinstelling een onevenredig groot deel van het budget heeft gekregen. Hier speelt niet zozeer het idee dat het geld niet goed besteed zou zijn. Het is meer dat hierdoor ongelijkheid tussen de partijen is ervaren/ontstaan. Sommige respondenten hebben het gevoel dat hun rol hierdoor niet gelijkwaardig was of dat ze niet volwaardig invulling hebben kunnen geven aan de rol. Mede hierdoor is het – volgens enkelen – vooral een aangelegenheid van de kennisinstelling(en) geweest. Sommige gemeenten – waar tijd en geld toch vaak heel beperkt is – stonden naar eigen ervaring toch meer aan de zijlijn en hebben hun bijdrage meer uit eigen middelen moeten betalen. Ze hadden meer kunnen doen als zij ook meer geld hadden gekregen. Zeker als de gedachte was om kennis en praktijk meer bij elkaar te brengen was het zinvol geweest om meer aandacht te besteden gelijkwaardigheid.

Onvoldoende ondersteuning vanuit subsidieverstrekker

Het bovenstaande maakt duidelijk dat veel geraadpleegde partijen op bepaalde belangrijke punten ondersteuning hebben gemist. Er was behoefte aan meer informatie over en begeleiding bij de consortiumvorming, meer informatie over de rol van de penvoerder en meer steun bij het verkrijgen van een meer eerlijke verdeling van het geld. Die ondersteuning had kunnen komen van bijvoorbeeld de subsidieverstrekker. De penvoerders waren zich bewust van het feit dat ze bij ZonMw (in deze subsidieoproep de subsidieverstrekker) konden aankloppen voor vragen en zijn over het algemeen te spreken over het contact en afstemming met ZonMw. Voor de overige partijen was ZonMw als ondersteunende partij echter niet in beeld. Ze hebben daarom ook geen beroep op ondersteuning, contact of afstemming kunnen doen.

Niet alle partijen op juiste moment aan tafel

De meeste gemeenten zijn vanaf het begin – dus vanaf deze fase – op beleidsniveau actief betrokken. De gemeentelijke partijen/diensten die uiteindelijk uitvoering moesten geven aan de activiteiten meestal nog niet. Hierdoor bleek in de uitvoering dat niet alles mogelijk was, wat in de werkpakketten was afgesproken. Niet alle activiteiten konden hierdoor worden uitgevoerd. Een goede afstemming tussen de partijen binnen de gemeenten had dit moeten voorkomen. In de ervaring van sommige respondenten was het beter geweest als de partijen wel direct aan tafel hadden gezeten.

Niet in alle consortia zijn daarnaast de ervaringsdeskundigen in deze fase al betrokken bij het project. Dit zou wel wenselijk/noodzakelijk zijn geweest volgens sommige respondenten.

Samenstelling kan evenwichtiger

Zoals gezegd vonden veel respondenten de omvang van de gevormde consortia te groot. Ze hadden echter veelal weinig moeite met de uiteindelijke samenstelling. Toch zijn sommigen van mening dat de samenstelling evenwichtiger had gekund. Over hoe het evenwichtiger zou kunnen lopen de meningen wat uiteen. Zo stellen enkele respondenten dat het – met het oog op een meer werkbaar omvang – beter zou zijn om slechts met één kennisinstelling te werken. Een andere suggestie was om – als je werkt met meerdere partijen met kennis van kwalitatief onderzoek – ook te werken met meerdere partijen met kennis van kwantitatief onderzoek.

3.3 Praktische tips / handreikingen

Voor de subsidieverstrekker



Zorg voor een goede begeleiding/ondersteuning van de consortiumvorming

Wanneer je voor een samenwerkingsproject veel verschillende typen partijen bij elkaar wilt brengen en wilt laten samenwerken, is het belangrijk om het proces van consortiumvorming te begeleiden met voldoende informatie en ondersteuning. Zeker als de partijen elkaar niet zelf gevonden hebben, maar bij elkaar zijn geplaatst. Daar kunnen vele verschillende vormen voor

bedacht worden, maar het organiseren van een startbijeenkomst (naast beschikbaar stellen voldoende schriftelijke uitleg) lijkt daarbij het minimale. Mensen moeten elkaar leren kennen en uitleg krijgen over wat de bedoeling is, hoe het proces eruit gaat zien en welke rol voor wie is weggelegd. Meer uitgebreide vormen zijn bijvoorbeeld de inzet van een externe procesbegeleider.



Zorg voor een goede rolbeschrijving van de penvoerder en communiceer die duidelijk

Het belang van het aanwijzen van een penvoerder is evident. Wel is het belangrijk om de rol, taken, rechten en verantwoordelijkheden van de penvoerder duidelijk te beschrijven en deze rolbeschrijving duidelijk te communiceren naar de penvoerder zelf alsook naar de andere deelnemende partijen. Naast de rol van de penvoerder is het uiteraard ook belangrijk dat de rollen en verwachtingen voor de andere partijen duidelijk worden uitgelegd (zie ook paragraaf 2.3). Denk daarbij na hoe je de rollen zo kunt verdelen dat er voldoende balans is tussen de rollen/rechten. In een breder consortium (met partijen uit de kenniswereld en de praktijk) is het belangrijk dat alle partijen voldoende gewicht kunnen geven aan hun rol (volwaardigheid/gelijkwaardigheid).



Richt ook een vraagbaak/ondersteuning in voor consortiumpartners

De subsidieverstrekker heeft (ook) in de fase van consortiumvorming een ondersteunende rol gehad richting de penvoerders. Voor andere partijen was deze ondersteuning er niet of was niet bekend. Deze andere partijen dan de penvoerders hebben soms ook behoefte aan ondersteuning of een vraagbaak, waar ze met hun vragen of ervaren knelpunten terecht kunnen voor advies. Het is immers vooral velen van hen een nieuwe manier van samenwerken.



Houd als subsidieverstrekker zelf oog op het verloop van het proces

Naast de hierboven genoemde ondersteuning is het zinvol om als subsidieverstrekker ook zelf actief zicht te houden op het proces van de consortiumvorming. Het is dan mogelijk om de vinger aan de pols te houden en te kijken of het goed gaat en wellicht ondersteuning te bieden waar nodig. Dit kan bijvoorbeeld door op bepaalde momenten binnen het proces te peilen wat de ervaringen van de betrokken partijen (en niet alleen de penvoerder) zijn. Een dergelijke tussentijdse evaluatie maakt het mogelijk om de opgedane ervaringen meteen te benutten voor het verbeteren van de samenwerking in de volgende fasen.

Penvoerder of subsidieverstrekker



Zorg voor een tweede beslismoment over deelname

Als in een volgend project weer de werkwijze wordt gekozen om partijen te selecteren voor de consortiumvorming, dan is het raadzaam om in/na het proces van consortiumvorming een tweede beslismoment voor deelname in te stellen. Verschillende respondenten geven aan dat pas na dat proces helemaal duidelijk wordt wat het doel, de inhoud en vorm van de samenwerking zal zijn en wat dat van hen zal vragen. Partijen kunnen zich bezwaard voelen om in dat stadium nog af te haken (omdat ze eerder hun medewerking hebben toegezegd), terwijl de uiteindelijk gekozen opzet eigenlijk niet past bij de rol die ze willen/kunnen leveren. Ze gaan dan mee in de

samenwerking terwijl ze hun rol dan niet kunnen waarmaken. Met een tweede keuzemoment kunnen ze zonder bezwaard gevoel alsnog besluiten af te haken en wordt voorkomen dat 'onnodig' aangehaakt blijven.

In het verlengde daarvan is het ook goed om de partijen die wel aangehaakt willen blijven zich duidelijk uitspreken dat ze de rol – die ze moeten gaan spelen – ook daadwerkelijk willen en kunnen vervullen.

Penvoerder of overige partijen



Bedenk welke partijen in deze fase aan tafel moeten zitten

Bij het proces van de consortiumvorming en het uitwerken van de werkpakketten is het belangrijk om na te denken welke partijen een belangrijke rol (moeten) hebben bij het uiteindelijk uitvoeren van de werkpakketten. Deze partijen zouden tijdig aan tafel moeten komen/actief betrokken worden. Zij kunnen immers zicht geven op de haalbaarheid/mogelijkheden van de geplande activiteiten. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om de uitvoerende instanties binnen gemeenten. Daarnaast kan bijvoorbeeld ook gedacht worden aan het in deze fase betrekken van ervaringsdeskundigheid. Alleen in deze fase kunnen ze volwaardig meedenken met de te kiezen opzet en inhoud.

Overige partijen



Pak je rol als consortiumpartij actief op

Het is de bedoeling dat je binnen een consortium met partijen (uit de kenniswereld en de praktijk) *gezamenlijk* werkt aan het uitwerken en uitvoeren van een onderzoeksvraag/werkpakketten. De inbreng, ideeën en belangen van alle partijen (en dus niet alleen de penvoerder als coördinator) tellen mee. Het is voor alle partijen van belang om zich actief uit te spreken binnen het consortium. Wat wil/kun jij bijdragen, ondersteun je de uiteindelijk gekozen aanpak en de voor jou voorziene rol daarbinnen, kun je bieden wat er van je verwacht wordt en wat verwacht je terug voor jouw inzet. Voorkom dat je – door een te afwachtende/voorzichtige houding – terecht komt in een situatie die voor jou niet prettig werkt en je te afhankelijk wordt van andere partijen.

4. Uitvoering (fase 3)

In de derde fase van het proces hebben de consortiumpartijen uitvoering gegeven aan de werkpakketten en de vastgestelde activiteiten daarbinnen.

4.1 Positieve ervaringen

Hoewel het aantal genoemde aandachtspunten/knelpunten (zie paragraaf 4.2) anders doet vermoeden hebben de geraadpleegde partijen over het algemeen positieve ervaringen met het uitvoeren van de activiteiten die binnen het consortium en in de werkpakketten zijn opgezet. Ze hebben het als prettig en waardevol ervaren om met voorheen onbekende partijen samen te werken, ze zijn van mening dat er veel werk is verzet en/of dat er belangrijke activiteiten, opbrengsten en inzichten zijn gerealiseerd. Ook is er – zeker vanuit de penvoerders – veel waardering voor de rol en houding van ZonMw tijdens deze fase. De penvoerders benoemen vooral het meedenken en meebewegen van ZonMw als waardevol. ZonMw vormde een prettig klankbord bij vraagstukken, dacht actief mee voor oplossingen van knelpunten tijdens de uitvoering en was ook bereid om aanpassingen in de onderzoeksaanpak goed te keuren als dat voor het project beter (haalbaar) bleek.

4.2 Aandachtspunten en ervaren knelpunten

Een breed gedeelde ervaring met de uitvoering van de activiteiten is dat deze in de praktijk best (heel) lastig is gebleken. Daaraan liggen verschillende oorzaken ten grondslag.

Externe invloeden hadden grote impact

Een aantal externe, niet-beïnvloedbare invloeden heeft grote impact gehad op de uitvoering van de activiteiten binnen de werkpakketten. Vooral door corona zijn activiteiten vertraagd, konden bepaalde activiteiten geen doorgang vinden of moesten activiteiten in een aangepaste vorm worden uitgevoerd. Dat heeft veel extra tijd en inzet gevraagd. Externe factoren als corona en bijvoorbeeld de oorlog in Oekraïne hebben er daarnaast voor gezorgd dat de toch al aanzienlijke personele krapte/werkdruk bij de gemeente (zie hieronder) toenam.

Uitvoering activiteiten door gemeenten bleek lastiger dan gedacht

Het uitgevoerd krijgen van de voorgenomen activiteiten bleek in de praktijk soms veel lastiger dan gedacht. Dit had onder andere te maken met:

- Onvoldoende menskracht door personeelstekort en/of grote werkdruk.
- Niet voldoende aansluiting (van bijvoorbeeld interventie bij de gemeentelijke praktijk).
- (mede hierdoor) lastig om voldoende deelnemers te werven/bereid te vinden.
- Politieke werkelijkheid/context van de gemeente.

De mogelijkheden van gemeenten om bepaalde activiteiten/interventies uit te voeren zijn volgens verschillende respondenten vooraf niet voldoende goed ingeschat. Dit heeft deels te maken met het eerder genoemde feit dat niet altijd de juiste partijen tijdig aan de samenwerkingstafel zaten. Zo waren de uitvoerende partijen binnen gemeenten niet (altijd) betrokken bij het vormgeven van de werkpakketten en hebben dus niet tijdig kunnen aangeven wat wel en niet mogelijk was binnen uitvoeringsorganisaties. Door reeds bestaande personele tekorten/werkdruk was het ook lastig voor gemeenten om de 'extra' activiteiten op te pakken, zeker omdat hiervoor (veelal) geen specifiek budget beschikbaar was/werd gesteld. Daarnaast is genoemd dat de lange looptijd van het project niet goed aansloot bij de gemeentelijke cyclus (collegeperiode van 4 jaar). In de loop van de tijd veranderden de focus en prioriteiten soms van gemeenten, waardoor het samenwerkingsproject wat naar de achtergrond raakte.

Een veel gehoord knelpunt waren de vele personele wisselingen, vooral binnen gemeenten. Mensen wisselende gedurende de looptijd van de samenwerking van functie of vielen om een andere reden (tijdelijk) uit. Dit is onder andere gevolg van de lange looptijd van het onderzoek. Het grote nadeel van deze wisselingen was dat het zicht op en de betrokkenheid bij het project afnam en dat het soms weer langer duurde om activiteiten in gang te zetten. Nieuwe mensen hadden minder goed zicht op de doelen en de opzet van het project en de verschillende partijen die daarbij betrokken waren. Het gevoel van eigenaarschap verdween daardoor soms meer naar de achtergrond. Het werd meer gezien als het project van de penvoerder, dan een project waarvan ze zelf ook eigenaar waren. Het is wellicht ook een verklaring voor het feit dat de consortiumpartijen richting het einde minder intensief contact met elkaar onderhielden.

Rol van de penvoerder zwaarder dan gedacht

Verschiedende kennisinstellingen hebben aangegeven dat hun rol als penvoerder een grotere klus was dan ze vooraf hadden verwacht. Naast inhoudelijke verantwoordelijkheid en coördinatie vroeg de rol uiteindelijk ook heel veel praktisch regelwerk. Het oppakken van dit regelwerk is wel gelukt, bijvoorbeeld door iemand daar speciaal voor aan te wijzen/vrij te maken. Toch zien ze dit wel als aandachtspunt voor nieuwe consortiumsamenwerking in de toekomst, zeker omdat is gebleken dat consortiumpartners soms heel zwaar leunen op de penvoerder en veel aan de penvoerder overlaten.

4.3 Praktische tips

Voor de subsidieverstrekkers



Biedt ruimte om de onderzoeksaanpak gaandeweg aan te passen

Bij een lange looptijd van een project is het lastig om vooraf zicht te hebben op alle (mogelijke) externe beïnvloedende factoren en praktische 'hobbels'. Het is dan ook moeilijk om vooraf volledig te bepalen en vast te leggen wat de onderzoeksvraag en -opzet precies is. Als strak wordt vastgehouden aan die opzet loopt het project de kans vast te lopen en raken betrokken partijen

hun commitment sneller kwijt. Het is goed om ruimte te bieden om de aanpak gaandeweg het traject aan te passen en aan te sluiten bij wat wèl mogelijk is. Dit heeft ZonMw in de projecten rond Schulden en Armoede ook gedaan en dat heeft goed gewerkt.



Benoem in de subsidieoproep concreet de verschillende aspecten van de penvoerdersrol

Naast de vastgestelde (inhoudelijke) rol van de penvoerder heeft de penvoerder bij de samenwerking in een kennisketenbreed consortium – zoals blijkt – ook veel 'praktisch regelwerk'. Het is – zeker voor partijen die niet eerder ervaring hebben opgedaan met een dergelijke trekkende rol – zinvol om de verschillende aspecten van het penvoerderschap te benoemen en te beschrijven en de penvoerder de ruimte te bieden om deze verschillende aspecten in te vullen.

Voor de penvoerders



Stimuleer actief de aandacht voor continuïteit

Bij een meerjarig samenwerkingsproject bestaat de kans dat betrokken contactpersonen binnen partijen weggaan/van functie wisselen. (Veel) personele wisselingen kunnen de continuïteit van het project negatief beïnvloeden. Stimuleer dat partijen bij de start bewust nadenken over hoe zij zorgdragen voor de continuïteit binnen hun eigen organisatie. Zo kunnen partijen bijvoorbeeld bepalen hoe zij de overdracht van kennis, activiteiten en betrokkenheid naar een nieuwe persoon regelen. Ook is het zinvol om na te denken hoe de personele veranderingen te communiceren naar de directe samenwerkingspartners binnen het project.



Werk aan een gevoel van eigenaarschap bij consortiumpartijen

Voor de continuïteit is het ook belangrijk dat alle partijen zich gecommitteerd blijven voelen gedurende de hele looptijd van het project. Ze moeten zich daarvoor onder andere mede-eigenaar voelen van het project. Commitment en eigenaarschap zijn zaken waar de partijen vooral zelf verantwoordelijk voor zijn. Toch is het belangrijk om dit bij de start en voorwaarden van het project nadrukkelijk te benoemen. Ook zijn er wel mogelijkheden om dat eigenaarschap vanuit de projectorganisatie te stimuleren, bijvoorbeeld door te werken aan gelijkwaardigheid / volwaardigheid van de rollen (door bijvoorbeeld alle partijen financieel mee te laten delen in/ te ondersteunen met de subsidies).



Verdiep je (voortdurend) in de werkwijze, context en realiteit van gemeenten

Dat de uitvoering van activiteiten door gemeenten niet altijd voldoende goed op gang kwam heeft deels te maken met het feit dat kennispartijen (die de lead hadden in de projecten) niet altijd goed zicht hadden op de werkwijze, context en realiteit van gemeenten. Zo is al genoemd dat de beleidscyclus van een gemeente niet synchroon loopt met die van een vier jarig onderzoeksproject. Maar ook is genoemd dat een interventie rond armoede heel anders kan aanslaan in een gemeente met een links college, dan in een gemeente met een rechts college. Om kennis en praktijk goed samen te laten werken is onderlinge kennis van elkaar belangrijk. In een op de praktijk gericht onderzoek is de kennis van de praktijk onontbeerlijk. Het is goed om je daar als

kennispartij (voortdurend) goed in te verdiepen.

Voor de overige partijen



Veranker het project in de organisatie en zorg voor continuïteit

Een partij moet bewust kiezen voor deelname in een consortium en moet er ook voor zorgen dat het samenwerkingsproject doorgaat als de oorspronkelijke trekker binnen de eigen organisatie stopt. Een duidelijke verankering in de organisatie (bijvoorbeeld door het project op te nemen in de jaarplannen) maakt/houdt het project zichtbaar. Door bewust uit te werken hoe je als organisatie werkt aan opvolging bij een (mogelijke) personele wisseling kun je zorgen voor continuïteit in de betrokkenheid en uitvoering.



Wees/blijf je bewust van je rol en betrokkenheid

Zoals gezegd zijn de partijen vooral zelf verantwoordelijk voor een blijvend commitment. Ze moeten zich ervan bewust zijn dat ook zij eigenaar zijn van het project en dat dit eigenaarschap wat van hen vraagt. Als je kiest voor deelname blijf je dan inzetten en blijf aansluiting zoeken met de andere partijen. Dan kom je als consortium ook door lastige perioden heen. Houd oog voor het gemeenschappelijke doel, dan ben je eerder bereid een stapje meer te zetten dan je rol voorschrijft en ben je eerder bereid aanpassingen te doen wanneer nodig.

5. Disseminatie (fase 4)

Een opdracht voor het consortium was ook om te komen tot een kennisbenuttingsplan, waarin is vastgelegd hoe vanuit het consortium wordt gewerkt aan het overdragen van kennis, het breder gebruik van de ontwikkelde kennis in de gemeentelijke praktijk en valorisatie. We zijn in de gesprekken met de consortiumpartijen ingegaan op de ervaringen met deze disseminatie van kennis.

5.1 Eerste ervaringen

De gesprekken maken duidelijk dat er zeker al wel activiteiten zijn ondernomen om de kennis, behaalde resultaten en inzichten te delen met andere partijen. Het valt op dat de kennisoverdracht vooral nog plaatsvindt tussen de consortiumpartners en binnen de eigen organisatie zelf. De bredere kennisoverdracht vanuit de consortia (b)lijkt nog wat in de kinderschoenen te staan en nog niet volledig te zijn uitgevoerd. Dit heeft mede te maken met de fase waarin de projecten op het moment van onderzoek verkeerden. Sommige projecten waren nog maar net begonnen met de disseminatie. Toch lijkt het erop dat ook andere zaken zorgen dat de disseminatie nog niet zo breed wordt opgepakt als voorzien.

Zo is opgemerkt dat – in het kennisbenuttingsplan – gemeenten een belangrijke rol zouden krijgen. Opgemerkt is dat gemeenten in de praktijk niet altijd de middelen en uitvoeringscapaciteit hebben om kennisoverdracht goed vorm te geven. Ook wordt genoemd dat niet altijd goed zicht (meer) is op de behaalde resultaten bij de consortiumcollega's. Het contact met een deel van de consortiumpartners is – door de lange looptijd en/of het grote aantal consortiumpartijen – beperkt of in de loop van de tijd wat verwaterd. Of en hoe de resultaten gedeeld en verspreid zullen worden is dan niet meer helder. Ook wat onduidelijkheid bestaat er over de rol van ZonMw bij de disseminatie. Om de disseminatie te stimuleren zouden zij onder andere ook werken aan een meer gezamenlijke, consortiumoverstijgende kennisdeling. Vanuit ZonMw is opgemerkt dat daar weinig animo voor bleek, vanuit de consortia is opgemerkt dat ze nog wachten op een initiatief vanuit ZonMw.

5.2 Praktische tips

Voor de subsidieverstrekker



Maak het bruikbaar maken en benutten van de ontwikkelde kennis en ervaringen onderdeel van het gehele proces

Om kennisdeling beter te verankeren in de samenwerkingsprojecten is het goed om als subsidieverstrekker de consortiumpartijen bewust te maken van het belang om in alle fasen van

de samenwerking de disseminatie een rol te geven. Zo kunnen ze in een beginfase richting de buitenwereld aan te kondigen waar ze zich mee bezig gaan houden en kunnen ze tijdens het traject updates geven over de voortgang en de tussentijds opgehaalde resultaten en ervaringen. Op die manier wordt ook de buitenwereld vroegtijdig betrokken en geïnteresseerd voor de uiteindelijke opbrengsten en uitkomsten.



Voed de consortiumpartners met expertise over disseminatie

Vanuit haar projecten heeft ZonMw ongetwijfeld zicht op/kennis van effectieve methoden van kennisverspreiding en -benutting. Het is waardevol om deze kennis te delen met de consortiumpartners voor wie disseminatie van kennis en ervaringen minder bekend terrein is, bijvoorbeeld in de vorm van een workshop/korte training.

Voor de penvoerder



Zet actief in op (tussentijdse) uitwisseling van ervaringen en uitkomsten

Om te zorgen dat er optimaal gebruik kan worden gemaakt van de ontwikkelde kennis en inzichten, is het zinvol om ook al gedurende de samenwerkingsperiode bewust ruimte te bieden voor het uitwisselen van ervaringen en opgehaalde resultaten. Zo ontstaat bij iedereen gaandeweg vanzelf al inzicht in de uitkomsten van andere partijen, vermindert de kans dat het contact verwatert en dat partijen niet (meer) scherp hebben wat ze zouden moeten/kunnen delen. De consortiumbijeenkomsten kunnen hiervoor een goede plek zijn. Volgens verschillende respondenten zijn de bijeenkomsten met consortiumpartijen daar in de afgelopen periode niet voldoende voor benut.



Houd gezamenlijk een lijst bij met geplande/uitgevoerde disseminatie-activiteiten

Het is zinvol om vanaf de start van een project met consortiumpartners vast te leggen welke activiteiten rondom kennisoverdracht en valorisatie je als consortium wilt ondernemen en om deze lijst gedurende het traject actief bij te houden (wat is gerealiseerd, wat pas je aan, wat ga je toch niet doen). Op die manier blijft het voor iedereen voortdurend helder wat ze zelf moeten doen en wat ze van anderen kunnen verwachten.



Wijs een 'expert' aan die disseminatie oppakt/coördineert

Het kan raadzaam zijn om binnen het consortium iemand aan te wijzen/te stellen die kennis heeft van het op goede en effectieve manier vormgeven en coördineren van de kennisoverdracht en -deling. Zo voorkom je dat partijen dit belangrijke onderdeel 'erbij' gaan doen, zonder dat zij daar de tijd of de juiste expertise voor hebben. Door iemand bewust voor dit werk aan te wijzen is de kans groter dat dit onderdeel steeds actief op de agenda blijft staan.

6. Resultaten en toekomst

6.1 Behaalde resultaten

We hebben de respondenten gevraagd naar wat hun oordeel is over de behaalde (maatschappelijke en wetenschappelijke) opbrengsten van de samenwerking in het consortium. Zijn de vooraf beoogde resultaten en opbrengsten behaald? De respondenten vinden het over het algemeen lastig te beoordelen. Hoewel – door in- en externe omstandigheden niet alle beoogde activiteiten zijn gerealiseerd als voorzien – zien ze wel dat er veel werk is verzet en dat er waardevolle zaken zijn gerealiseerd. De meesten hebben er naar eigen zeggen wel (zeker) wat aan gehad.

Tegelijkertijd zien de meeste respondenten ook dat er veel geld tegenover stond. Ze vragen zich daarom serieus af of de opbrengsten voldoende opwegen tegen deze gemaakte kosten. Een definitief antwoord vinden ze veelal moeilijk om te geven. Wel geven verschillende respondenten aan dat de consortiumaanpak niet heeft geleid tot de 'gouden oplossing'. Ze zijn in de samenwerking gestapt met het doel om te komen tot een doorbraak in de zoektocht naar de juiste aanpak van armoede, maar die baanbrekende aanpak is niet gevonden. Ze stellen dat de ambities wellicht te hoog waren, zeker voor een nieuwe vorm van samenwerken zoals die gekozen is in deze consortia. Het heeft volgens verschillenden van hen wel duidelijk gemaakt dat het inzetten van een dergelijk grootschalig onderzoek waarschijnlijk niet de manier is voor het komen tot een dergelijke doorbraak in de aanpak van het armoedebeleid. De oplossing ligt hoogstwaarschijnlijk in een andere, minder grootschalige manier van werken.

Als tip voor een vervolg wordt dan ook genoemd dat het goed is om bij nieuwe samenwerkingsvormen – zoals nu met de kennisketenbrede samenwerking – niet te hoge ambities te formuleren. Maak het behapbaar in tijd, geld en omvang. Formuleer een helder, concreet doel en stem daar de te vormen organisatie op af. Kies bijvoorbeeld voor 1 kennisorganisatie en een paar gemeenten die samen één interventie gaan toetsen. Daarnaast wellicht een andere kennisorganisatie en weer een aantal gemeenten die een andere aanpak gaan toetsen. Dat houdt het overzichtelijk voor de betrokkenen zelf. Eventuele uitwisseling van ervaring en kennis kan dan tussen die kleine consortia plaatsvinden.

6.2 Toekomst

De geraadpleegde partijen verschillen van mening over de vraag of deze vorm van kennisketen breed samenwerken rond een vraagstuk uit de praktijk voor herhaling vatbaar is. Een deel is enthousiast en staat open voor een nieuwe samenwerking. Anderen zijn terughoudender. Toch komt hun reactie in de kern op hetzelfde neer. De algemene tendens is dat de partijen het samenwerken met nieuwe partners op zich nuttig en waardevol hebben gevonden. Als je een dergelijk project nog een keer wilt

doen, moet je het echter wel anders organiseren. De meeste voorwaarden waaronder partijen opnieuw in een dergelijk samenwerkingsproject zouden stappen zijn in de voorgaande hoofdstukken al benoemd. De meest genoemde voorwaarden zijn toch: laat partijen elkaar vinden (in plaats van ze na een externe selectie bij elkaar te plaatsen), beperk het aantal partijen, geeft meer uitleg en ondersteuning (zeker in de eerste fase van de samenwerking) en zorg bij een meerjarig project voor blijvend commitment en voldoende continuïteit.



Colofon

Bureau Bartels B.V.
Postbus 318
3800 AH Amersfoort
Stationsplein 13A
3818 LE Amersfoort

www.bureaubartels.nl
info@brtls.nl
033 - 4792020