

INTERN ONDERZOEKSRAPPORT

EVALUATIE VAN HET CICI PROGRAMMA

EVALUATIE VAN HET GEHELE TRAJECT
EN DE PROCESBEGELEIDING

Walter van Andel, Marlies Demol, en Annick Schramme

JUNI 2014

KENNISPARTNER

 **antwerp
management school**

The autonomous management school
of the University of Antwerp

INHOUD

1. INTRODUCTIE	3
1.1. INLEIDING	3
1.2. DOEL VAN DE STUDIE	3
1.3. DE CICI CALL	4
2. AANPAK	5
2.1. AANPAK OP HOOFDLIJNEN	5
2.2. DATAVERZAMELING	5
2.3. DATA ANALYSE	6
2.4. BEOOGDE DOELEN VAN DE CICI CALL	7
2.5. THEORETISCHE ACHTERGROND	8
3. BEVINDINGEN	14
3.1. DE CICI CALL	14
3.2. PROCESBEGELEIDING	23
3.3. OVERVIEW EN TERUGKOPPELING	33
4. AANBEVELINGEN EN CONCLUSIES	36
5. TOT SLOT	39
6. REFERENTIES	40

1. INTRODUCTIE

1.1. INLEIDING

Momenteel vindt de eerste editie van het Call voor Innovatie met de Creatieve Industrieën (CICI) programma plaats. Dit programma richt zich op het stimuleren van samenwerkingsverbanden tussen de creatieve industrieën, kennisinstellingen en het bedrijfsleven, waarbij aan 16 consortia subsidies zijn toegekend.

In dit intern (niet-publiekelijk uitgegeven) onderzoeksrapport wordt de ervaring van de consortia en de procesbegeleiders met het programma tot nu toe nader bekeken. Het is derhalve een meting van de *perceptie* van de participanten met als doel te komen tot interne aanbevelingen voor bijsturing direct gericht aan de partijen die het CICI programma hebben uitgeschreven en gecoördineerd: IWT en Flanders DC.

Hoewel de verschillende projecten nog in verschillende beginstadia van de samenwerkingen zijn, kunnen er al wel interessante inzichten worden verworven die kunnen helpen in de opzet van komende edities van de call. Naast de ervaring van de consortia, wordt ook specifiek de ervaring van en met de procesbegeleiding die werd toegevoegd aan de projecten als ‘extra ingrediënt’ onderzocht. Dit rapport tracht vanuit die bevindingen te komen tot concrete aanbevelingen die kunnen worden toegepast voor bijsturing van het CICI programma.

Dit onderzoek is tot stand gekomen dankzij de consortiapartners, en procesbegeleiders die in alle openheid hun ervaringen en perspectieven met ons wilden delen. We zijn iedereen zeer erkentelijk voor hun bijdrage. We zijn telkens openhartig, constructief en positief ontvangen in de organisaties en waren onder de indruk van de bevologenheid waarmee iedereen over hun projecten spreekt. Tenslotte wil het onderzoeksteam Pauline Rebel bedanken voor haar hulp en inzet met dataverzameling en –analyse.

1.2. DOEL VAN DE STUDIE

Deze studie streeft twee concrete doelstellingen na. Ten eerste het in kaart brengen van hoe het proces rond de CICI call tot nu toe wordt ervaren door de betrokken partijen (de organisaties in de consortia en de procesbegeleiders). De trajecten die in deze eerste CICI call zijn weerhouden zijn in het eerste kwartaal van 2014 gestart, waarbij de subsidie werd verkregen voor maximaal 12 maanden. Deze studie vormt dan ook een eerste tussentijdse evaluatie van hoe het traject wordt ervaren. Ten tweede beoogt deze studie in te zoomen op de werking van de procesbegeleiding die door het beleid als extra ingrediënt is toegevoegd. Vanuit deze twee oogpunten zullen aanbevelingen worden geformuleerd die kunnen worden gebruikt in toekomstige CICI call trajecten.

1.3. DE CICI CALL

Al bijna tien jaar lang groeit bij Flanders DC het besef dat klassieke R&D-gedreven technologische innovatie niet langer volstaat om het hoofd te bieden aan de uitdagingen waar onze maatschappij voor staat. Deze uitdagingen op het gebied van milieu, economie, mobiliteit en stedenbouw, maar ook wat betreft werkgelegenheid en concurrentiekracht van onze economie kan je enkel oplossen door nieuwe verbindingen te maken: Door samenwerkingsverbanden te smeden over de grenzen van sectoren en disciplines heen kunnen we maatschappelijke problemen aanpakken. Dit besef lag aan de basis van het uitschrijven van de eerste CICI call in 2013.

Ook internationaal wordt ingezien dat investeren in technologie en R&D niet langer volstaat om een verschil te maken. Volgens Vlaams minister van Innovatie, Overheidsinvesteringen, Media en Armoedebestrijding Ingrid Lieten wordt dit inzicht nog onvoldoende gedragen door de mensen op het terrein. Zij beklemtoont bovendien de rol van de creatieve industrieën in dit verband. Verschillende Europese studies hebben namelijk aangetoond dat de creatieve industrieën een katalysator voor innovatie in andere sectoren kunnen zijn, waarbij beargumenteerd kan worden dat juist samenwerkingen met deze creatieve industrieën een extra meerwaarde in de zoektocht naar innovatie kunnen zijn.

De doelstelling van het CICI-programma is een brug te slaan tussen creatievelingen, bedrijven en kennisinstellingen. Pascal Cools van Flanders DC beschrijft de call als 'zaaigeld'. "We willen inspirerende voorbeelden creëren van samenwerkingen in Vlaanderen die dankzij de koppeling van ieders capaciteiten tot goede innovaties kunnen leiden." Flanders DC staat in voor de algemene coördinatie en communicatie van het CICI-programma en de disseminatie van de resultaten. IWT staat in voor de selectieprocedure, de administratie van het subsidieprogramma, de opmaak van overeenkomsten en bijstand in afspraken rond intellectuele eigendomsrechten.

Uit de eerste call bleek al meteen de interesse in cross-sectorale samenwerkingen voor innovatie. 45 projecten werden ingediend en de minister besloot het oorspronkelijke budget van 500.000 euro te verdubbelen. Bovendien bleek IWT met deze call een nieuw publiek aan te spreken. Momenteel zijn de projecten van de eerste call lopende en is een tweede call in de maak. Pascal Cools drukt zijn hoop voor de toekomst als volgt uit: "Ik hoop dat dit gewoon een begin is. Ik denk niet dat je kunt verwachten dat je in een jaar tijd tot eindresultaten kan komen. Ik hoop dat hier een traject mee opgezet wordt dat langer gaat duren. Dat de deelnemers de waarde van de samenwerkingen inzien en zelf besluiten te gaan investeren in crossovers."

2. AANPAK

2.1. AANPAK OP HOOFDLIJNEN

Het doel van het onderzoek is tweevoudig. Allereerst beoogt de studie de ervaring rond het gehele proces van de CICI call vanuit de betrokken partijen (de organisaties in de consortia en de procesbegeleiders) in kaart te brengen. Ten tweede tracht deze studie in te zoomen op de werking van de procesbegeleiding die door het beleid als extra ingrediënt is toegevoegd. Vanuit onze bevindingen over deze twee doelstellingen wordt getracht aanbevelingen te formuleren met betrekking tot het proces, de procesbegeleiding en aanverwante topics, zoals bijvoorbeeld de selectiecriteria.

Om deze doelen te bewerkstelligen is voor de volgende onderzoeks aanpak gekozen. Vanwege het gebrek aan een eenduidig referentiekader rond de CICI call – het is immers de eerste uitvoering van deze nieuwe subsidiemaatregel – is besloten een inductief onderzoek uit te voeren. Er wordt niet per definitie een van tevoren opgestelde theorie, of aannahme getoetst, maar er wordt gezocht naar structuur in de data. Wel worden deze data bekeken vanuit een evaluatief kader. Hierbij is gekozen voor de doelstellingen van het CICI programma, zoals beschreven in de call, als normatief kader te gebruiken om de empirische bevindingen tegen te beoordelen.

Voor het verzamelen van de data zijn 18 interviews afgenomen, waarvan 12 interviews werden gehouden met personen die werkzaam zijn binnen een van de 16 geselecteerde consortia en zes gesprekken hebben plaatsgevonden met procesbegeleiders (alle externe procesbegeleiders zijn bevraagd). De geïnterviewden uit de consortia zijn geselecteerd op basis van theoretische sampling, met het doel om een zo groot mogelijke variatie in karakteristieken te bewerkstelligen. Zodoende kon de thematiek vanuit een breed kader worden onderzocht.

Alle gesprekken zijn opgenomen, uitgeschreven en gecodeerd. Vervolgens zijn alle data in verschillende iteraties, door verschillende onderzoekers apart en samen geanalyseerd, waarbij getracht werd tot een theoretische uitlijning van de bevindingen te komen. De uitkomsten van deze analyse werden vervolgens gesynthetiseerd, vergeleken met bestaande theorieën en aannames en geëvalueerd ten opzichte van de beleidsuitgangspunten om te komen tot conclusies die de basis vormen van de uiteindelijke aanbevelingen.

In wat volgt wordt de dataverzameling en de data-analyse toegelicht.

2.2. DATAVERZAMELING

Onze primaire informatiebron in dit onderzoek zijn getuigenissen van participanten in de consortia en de procesbegeleiders. De geïnterviewden voor de dataverzameling zijn uitgekozen op basis van theoretische sampling. In ons geval betekent dit dat er is getracht een

zo groot mogelijke variatie te verkrijgen in de bezochte organisaties en personen om de thematiek rond de CICI call vanuit een breed kader te kunnen onderzoeken. De keuze van de interviews werd gemaakt op basis van conceptuele interesse en niet met het oog op representativiteit.

De interviews vonden zoveel mogelijk plaats op locatie volgens een semigestructureerd protocol. Bij de interviews met de consortiumpartners werden de volgende vier hoofdthema's voorgelegd, waarbij afhankelijk van de situatie, bijkomende deelvragen konden worden gesteld om een bepaalde thematiek verder uit te diepen.

1. De inhoud van hun specifieke CICI project
2. Het verloop van het project tot nu toe
3. Het werken met de procesbegeleider
4. Verbeteringen of aanbevelingen voor de toekomst

Bij de procesbegeleiders werd de focus van de interviews licht verlegd. Hierbij werden de volgende hoofdthema's besproken:

1. De visie rond CICI in het algemeen
2. De betrokkenheid van de begeleider in zijn/haar trajecten
3. De noden van de consortia en de meerwaarde van de procesbegeleider daarin
4. Verbeteringen of aanbevelingen voor de toekomst

De interviews duurden tussen 40 en 100 minuten en zijn direct na afloop van de interviewdag uitgeschreven. Dataverzameling, codering en analyse van de data vond plaats in een iteratief proces. Door gebruik te maken van een dergelijke flexibele wijze van dataverzameling konden kleine aanpassingen worden gemaakt in interview/moderatie protocol en –opzet tijdens het proces op basis van nieuw verworven inzichten (Glaser & Strauss, 1967).

2.3. DATA ANALYSE

De verzamelde data werden vervolgens geanalyseerd. Dit hebben we op twee manieren gedaan. Ten eerste door de data te structureren en op die manier consistenties en patronen te ontdekken in de data en ten tweede door de bevindingen te toetsen aan een normatief kader. Zoals eerder aangegeven hebben we hiervoor de beleidsuitgangspunten van de CICI call gebruikt. Op die manier kan worden nagegaan of de uitkomsten daadwerkelijk bijdragen aan het beoogde doel.

Tijdens de data analyse fase is in verschillende iteraties door verschillende onderzoekers apart en samen heen en weer naar de verschillende observaties gekeken. In de eerste fase van deze data analyse werd de geaggregeerde empirische data van interviews middels open coderingen in partities opgedeeld en werden observaties binnen elk consortium gerelateerd aan de specifieke situatie (*within case analysis*) om een hoge mate van bekendheid met de data te verwerven. Vervolgens werden die partities gecategoriseerd en werden de

verschillende categorieën gecombineerd om tot relevante constructen te komen. Hierdoor kan gezocht worden naar een logica over de cases heen (*cross-case*) en naar de reden van bepaalde opkomende verbanden. Het moet duidelijk zijn dat we verbanden geobserveerd hebben maar dat deze zeker niet als causale verbanden mogen worden geïnterpreteerd.

In een tweede fase werd getracht een synthese te vinden tussen deze bevindingen en werd de focus weer gelegd op het geheel aan data en observaties. Hierbij werden de verschillende constructen aan elkaar gerelateerd en werd getracht deze te begrijpen in het gehele verhaal. Hierdoor is het mogelijk een theoretische uitlijning van het fenomeen te vormen. Tenslotte werden de bevindingen vergeleken met bestaande theorieën, aannames, en het normatieve evaluatiekader om de validiteit van de bevindingen te toetsen en de mogelijkheid tot generaliseerbare uitspraken te verhogen (Eisenhardt, 1989).

2.4. BEOOGDE DOELEN VAN DE CICI CALL

Voor dit onderzoek worden twee evaluatiekaders gebruikt. Het eerste evaluatiekader heeft betrekking tot het eerste onderzoeksdoel omtrent de ervaringen van de participanten met de CICI call tot dusver. Dit evaluatiekader zal worden opgebouwd vanuit de formeel beoogde doelen die het programma voorstelt. Het tweede evaluatiekader wordt gebruikt bij de evaluatie van de procesbegeleiding. Dit kader is opgesteld naar aanleiding van de doelstellingen die formeel aan de procesbegeleiding zijn opgelegd.

Het formeel beoogde doel van het CICI programma, zoals beschreven in de handleiding call voor innovatie met de creatieve industrieën is het volgende:

Het CICI-programma moet toelaten een aantal inspirerende Vlaamse samenwerkingsverbanden op te bouwen waarin de brug tussen creatieve industrieën en andere sectoren wordt gemaakt en de praktijk van samenwerking tussen kunstenaars/creators, wetenschappers en ondernemers wordt aangemoedigd.

Verder staat er omschreven:

De projecten hebben een verwachte economische en/of maatschappelijke finaliteit (welke gemotiveerd beraamd kan worden in het voorstel) [geparafraseerd].

Daarnaast wordt er in de uitleg omtrent de selectieprocedure nog een selectie criterium vermeld, dat gezien kan worden als een beoogd doel:

Omtrent de kwaliteit van het project: De samenwerking moet duidelijk resulteren in de opbouw van kennis die kan leiden tot de ontwikkeling van een prototype van een nieuw product/nieuwe dienst, nieuw proces of wijze van arbeidsorganisatie, met het oog op valorisatie ter ondersteuning van economische en/of maatschappelijke behoeften.

Het tweede evaluatiekader heeft betrekking op de procesbegeleiding. In de handleiding voor de call staat niet direct hun doel omschreven, maar staat wel meer uitleg over hun taakpakket dat een indicatie kan geven aan het achterliggende doel.

De procesbegeleiders worden ingeschakeld bij:

- De voorbespreking van projectaanvragen
 - Geïnteresseerde kandidaten kunnen in deze voorbespreking hun project voorstellen. In de voorbespreking wordt gepolst naar de motivatie, het thema/de uitdaging waarrond ze willen werken en met wie. Indien de kandidaat-deelnemer nog geen concrete match kan voorstellen, kan een procesbegeleider ingeschakeld worden om mogelijke koppelingen met andere kandidaat-deelnemers te exploreren.
- Project-uitvoering
 - Tijdens de duur van een project zal een procesbegeleider ingeschakeld worden als bemiddelaar en klankbord om verwachtingen tussen de verschillende betrokken partijen op elkaar af te stemmen en af te toetsen met het voorgestelde werkplan. Van een geselecteerde procesbegeleider worden tussen de twee (één bij aanvang van het project, en één op het einde van het project) en vijf opvolgingsmomenten (in de vorm van een bijeenkomst met de projectpartners) verwacht per project: De procesbegeleider bezorgt hiervoor aan Flanders DC een beknopt begeleidingsplan met vermelding van tijdsbesteding. Van de opvolgingsmomenten wordt ook telkens een summier verslag (aan de hand van een formulier) opgemaakt.
- Natraject
 - Het CICI-programma moet toelaten een portfolio van inspirerende Vlaamse cases op te bouwen waarin de brug tussen creatieve industrieën en andere sectoren wordt gemaakt. Naast de samenwerkingen op zich, is het minstens even belangrijk om binnen het programma deze samenwerkingen uitvoerig te documenteren en te dissemineren. In een natraject zal het programma worden geëvalueerd en gevaloriseerd aan de hand van een toonmoment en de publicatie van een praktijkgids met inspiratie en tips voor bedrijven, organisaties en kennisinstellingen die zelf een dergelijke creatieve samenwerking wensen op te zetten. Procesbegeleiders die samenwerkingen hebben begeleid zullen gevraagd worden om hun ervaringen en opgedane kennis hierin te delen aan de hand van een eindverslag.

2.5. THEORETISCHE ACHTERGROND

Alvorens de gevonden data te bespreken, wordt hier een korte *high-level overview* gegeven van de theoretische achtergrond van cross-sectoraal samenwerken. Deze theoretische achtergrond dient hierbij vooral om de context en setting te kaderen, en zal later in het rapport worden gebruikt om de bevindingen in het juiste perspectief te zien.

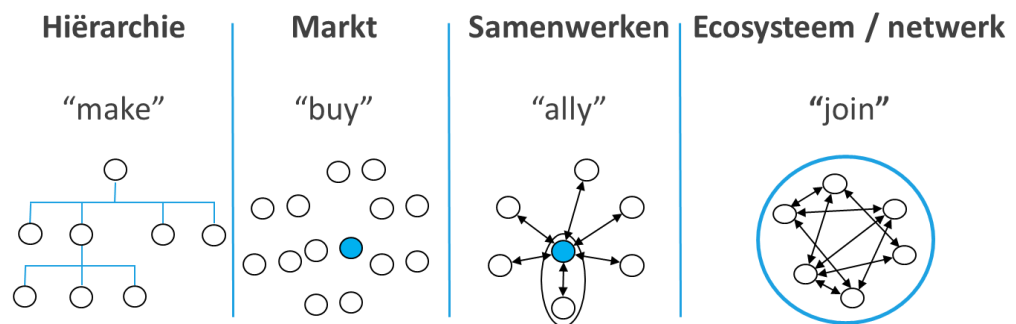
Innovatie is de levensader van organisaties, een activiteit van essentieel belang voor overleving, groei en succes in de huidige wereldwijd concurrerende markt. Maar er zijn verschillende wegen naar innovatie. Traditioneel vertrouwden grote bedrijven op hun interne onderzoek & ontwikkeling (R&D) afdeling om nieuwe producten te creëren. In veel industrieën waren grote interne R&D labs een strategisch voordeel en vertegenwoordigden deze een belangrijke drempel voor potentiële concurrenten. Hierdoor konden grote organisaties met uitgebreide R&D mogelijkheden en complementaire voordelen (kleinere) rivalen overklassen. Volgens deze logica (**make**) zouden bedrijven hun eigen ideeën moeten genereren die ze dan

zouden ontwikkelen, produceren, marketen, distribueren en verkopen. Dit is uiteraard niet de enige weg die ingeslagen kan worden. Een organisatie kan ook innovatieve inputs (of hele bedrijven) inkopen (**buy**), samenwerken met andere bedrijven (**ally**), of – zoals de laatste jaren steeds meer als valabel alternatief wordt gezien – met andere organisaties samen een netwerk vormen (**join**) (Raab & Kenis, 2009).

De essentiële vragen waar men voor staat zijn dan ook:

- wat gaan we zelf doen (make),
- wat gaan we uitbesteden (buy),
- met welke partijen gaan we samenwerken (ally), en
- in welke netwerken gaan we zitten (join)?

Elk van deze beslissingen heeft haar voor- en nadelen.



Figuur 1 Getting things done

Het CICI call traject valt binnen de categorie samenwerken (**ally**). Twee concepten staan hierbij centraal. Het eerste is 'Collaboratief Voordeel', wat het synergie-argument omvat: om echt voordeel te behalen uit de samenwerking moet iets worden bereikt dat niet bereikt had kunnen worden door één van de organisaties alleen. Het tweede begrip, 'Collaboratieve Inertie', vangt wat er vaak gebeurt in de praktijk: de extra output van een samenwerkingsverband is te verwaarlozen en de snelheid van de productie is uiterst traag. Er is duidelijk een dilemma tussen het potentiële voordeel en de mogelijke inertie (Huxham & Vangen, 2013). Een belangrijke overweging is dan ook:

Als het behalen van collaboratief voordeel het doel is voor degenen die samenwerkingsverbanden initiëren, waarom is collaboratieve inertie zo vaak het resultaat (Huxham & Vangen, 2013)?

2.5.1. Cross-sectoraal samenwerken

Hoewel het nut en belang van samenwerkingen intussen vaak wordt aangenomen, komt een cross-sectorale samenwerking minder vaak voor. Wanneer organisaties gaan samenwerken met bedrijven uit andere sectoren, gebeurt dat vanuit twee mogelijke uitgangspunten:

- Een organisatie faalt en kan enkel zijn doel behalen met behulp van samenwerking en inputs vanuit andere denkrichtingen (Hudson, Hardy, Henwood, & Wistow, 1999)
- Het idee dat samenwerking de 'holy grail' van de innovaties is. Overheden bijvoorbeeld trachten samenwerkingen vanuit dit perspectief te stimuleren, hoewel ze op voorhand niet weten of de resultaten goed zullen zijn (Ostrower, 2005).

Het centrale doel van een samenwerking is om complementaire middelen van andere bedrijven te gebruiken. Waar mogelijk streven organisaties er naar om zich op basis van organisatie-specifieke, niet-kopieerbare middelen te onderscheiden van de concurrentie. Verschillen tussen de organisaties zijn dan ook cruciaal, waarbij deze verschillen zijn ingebed in de organisatiestructuur en deels immaterieel zijn. Echter, deze cruciale verschillen hebben ook een keerzijde, aangezien zij tevens natuurlijke en tot een bepaald niveau duurzame obstakels vormen om crossover effecten en dus collaboratief voordeel te bereiken bij samenwerkingen (Nooteboom, 1999). Die verschillen zijn er juist omdat men werkt en denkt op een andere manier.

Meestal wordt er gepleit voor gemeenschappelijke (of op zijn minst compatibele), overeengekomen doelen als uitgangspunt in een samenwerking. In de gangbare praktijk lijkt echter dat de verscheidenheid van organisatorische en individuele agenda's die aanwezig zijn in collaboratieve situaties het bereiken van een akkoord moeilijk maken (zie ook Tabel 1). De redenen achter de strijd tot overeenkomsten zijn echter niet altijd duidelijk. Wanneer organisaties samenwerken brengt iedere speler verschillende middelen en expertise op mee, wat dan weer leidt tot het **potentieel** voor collaboratief voordeel. De organisaties hebben echter verschillende redenen voor hun betrokkenheid en iedere organisatie probeert ook een ander output te bereiken uit deze betrokkenheid. Belangenconflicten zijn hierbij niet uitgesloten. Voor sommige organisaties is het bereiken van het gezamenlijke doel van de samenwerking essentieel voor het verwezenlijken van de organisatorische doelen, terwijl anderen hier minder in geïnteresseerd zijn.

Tabel 1 Framework voor samenwerkingsdoelen (Huxham & Vangen, 2013)

	Expliciet	Verondersteld	Verborgen
Collaboratieve doelen	Het doel van de samenwerking		
Organisatorische doelen	Wat elke organisatie uit de samenwerking wil halen		
Individuele doelen	Wat elke individu uit de samenwerking wil halen		

Er is echter nog een extra dimensie die aan de doelen moet worden toegevoegd. Huxham en Vangen (2013) noemen dit oprechtheid (*genuineness*), waarbij een onderscheid gemaakt kan worden tussen oprechte doelen en pseudo-doelen. Zo worden in sommige situaties samenwerkingsdoelen gefabriceerd om aan de specifieke vragen van de investeerder te voldoen. Deze samenwerkingsdoelstellingen zijn er dan puur om het bestaan van de samenwerking te legitimeren, en vormen geen weergave van de samenwerkende intentie van de partners. Dit kan ook op een individueel niveau plaatsvinden, waarbij mensen organisatorische doelen uitvinden om hun eigen persoonlijke betrokkenheid bij de samenwerking te legitimeren. Deze worden gecategoriseerd als pseudo-doelstellingen. Als een gezamenlijke doel puur symbolisch van aard is, dan zal de inzet voor de verwezenlijking daarvan waarschijnlijk laag zijn, hoewel de deelnemers waarschijnlijk deels de noodzaak zullen herkennen om deze doelen ten minste gedeeltelijk aan te pakken. De hoger veronderstelde

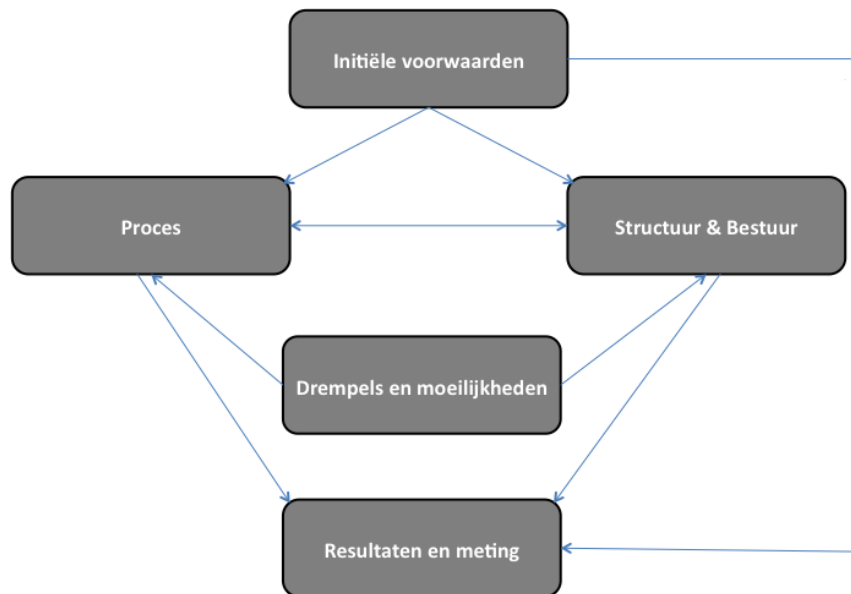
doelen (zoals een bepaalde meerwaarde door middel van kruisbestuiving) zullen hierdoor minder snel bereikt worden.

Spanningen die kunnen leiden tot collaboratieve inertie ontstaan vaak omdat sommige organisaties de gezamenlijke agenda trachten te beïnvloeden en controleren, of doordat sommige organisaties terughoudend zijn om middelen in te zetten. Daarbij komt dat ook op individueel niveau verschillende agenda's kunnen leven. Individuen treden toe tot de samenwerking met verschillende verwachtingen, ambities en opvattingen over wat gezamenlijk bereikt dient te worden. Hieruit volgt dat, hoewel het op het eerste gezicht kan lijken dat alleen de gezamenlijke doelstellingen voor de samenwerking moeten worden uitgeklaard, in werkelijkheid ook de op de achtergrond meespelende organisatorische en individuele doelstellingen kunnen zorgen voor verwarring, onbegrip en belangenconflicten. Zeker omdat niet alle organisatorische en individuele doelen expliciet zullen zijn. Sommige doelen zullen door de verschillende partijen apart als vanzelfsprekend verondersteld worden geacht en velen zullen met opzet worden verborgen (Huxham & Vangen, 2013). Om de redenen van collaboratieve inertie volledig te begrijpen, moeten theoretische perspectieven vanuit verschillende invalshoeken worden onderzocht. Het gaat hierbij om kwesties zoals collaboratieve doelen, vertrouwen en machtsverhoudingen, samenwerkingsstructuren, leiderschap, autonomie en verantwoordelijkheid en ga zo maar door (Vangen & Huxham, 2003).

2.5.2. Theoretisch model omtrent samenwerking

Samenwerken met het oog op innovatie is een veelbesproken topic in de academische literatuur. Bryson, Crosby en Stone (2006) hebben een uitgebreide literatuurstudie over dit topic uitgevoerd, waarbij ze gekomen zijn tot een inventarisatie van de belangrijkste concepten. Grofweg kunnen volgende onderdelen van zo'n samenwerkingsverbanden worden onderscheiden:

- Initiële voorwaarden/drivers/stimulans voor de samenwerking
- De verschillende dimensies van het samenwerkingsproces zelf
- Structuur en bestuur
- Risico's/drempels/beperkingen
- Resultaten/meten van succes/verantwoording



Initiële voorwaarden

Deze eerste categorie richt zich op brede thema's die verband houden met de algemene omgeving waarin samenwerkingsverbanden zijn ingebed, en andere specifieke en onmiddellijke randvoorwaarden die de vorming van samenwerkingsverbanden beïnvloeden.

Een (cross-sectorale) samenwerking kan niet losgezien worden van de algemene omgeving waarin ze is ingebed. Een hoge complexiteit in de omgeving kan zorgen voor een noodzaak om verbindingen te maken om onzekerheid te verkleinen en stabiliteit te vergroten. De complexiteit kan uit verschillende hoeken komen, waarbij zowel competitieve (van concurrenten) als institutionele druk (zoals veranderingen in de normatieve omgeving of regelgeving) een rol kunnen spelen. Andere factoren die de vorming van samenwerkingsverbanden kunnen beïnvloeden zijn het onvermogen van een organisatie om alleen in een sector te overleven; druk of aansporing van legitieme 'sponsors' (zoals overheden of belangrijke sectorspelers); een probleem van identificatie tussen verschillende onafhankelijke spelers en eerder bestaande verbanden tussen onafhankelijke spelers (Bryson et al., 2006).

Samenwerkingsproces

Het samenwerkingsproces kan op verschillende manieren geanalyseerd, beschreven en beoordeeld worden. Zes belangrijke manieren worden vaak onderscheiden: het overeenkomen over initiële afspraken, het opbouwen van de leiderrol, het bewaken van de legitimiteit (bij netwerk en opdrachtgevers), het opbouwen en bewaken van vertrouwen, tussenkomen bij conflicten en het bewaken van de planning van het project (Bryson et al., 2006).

Structuur van de samenwerking

Structuur is een sterk ontwikkeld begrip in de *organisatietheorie* en bevat typisch elementen zoals doelen, specialisatie van taken en taakverdeling, regels en standaard procedures, en autoritaire relaties. Structuur betreft verticale en horizontale componenten. De noodzaak voor organisaties om zowel te differentiëren als te integreren is een veel voorkomende structurele

spanning. Binnen de literatuur omtrent *samenwerkingstheorie*, is structuur echter minder onderzocht, deels omdat het binnen deze literatuur eerder als een proces wordt gezien, waardoor de opbouw van een samenwerkingsstructuur vaak als een doorlopend proces wordt gezien, in plaats van een vooropgezet plan.

Risico's/drempels/beperkingen

Het samenwerkingsproces en de structuur worden ook nog beïnvloed door zogenaamde *contingencies and constraints (toevalligheden en beperkingen)*. Onderzoek (Bryson et al., 2006, zie ook Bolland & Wilson, 1994) heeft aangetoond dat drie factoren een belangrijke invloed kunnen uitoefenen:

Een eerste factor is het type van samenwerking. Hierbij wordt gesteld dat samenwerkingen drie doelen kunnen beogen: het leveren van diensten, het uitvoeren van gezamenlijke administratieve activiteiten en het oplossen van systematische problemen. Het eerste type komt het meeste voor en is ook het gemakkelijkst te managen. De twee andere types zijn eerder problematisch en kunnen tot spanningen leiden.

Een tweede factor van invloed is een mogelijke machtsongelijkheid tussen partners, wat kan leiden tot een vorm van wantrouwen. Dit komt meestal voor wanneer er geen duidelijk afgesproken overeenkomst is tussen de eerder benoemde gezamenlijke en individuele doelen van de samenwerking. Daarbij komt dat gedurende het samenwerkingsproces interne en externe gebeurtenissen kunnen voorkomen die de verhouding tussen partners kan verstoren.

Een laatste hinderende factor zijn de institutionele logica's: *"institutional logics are the socially constructed, historical pattern of material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their social reality"* (Thornton & Ocasio, 1999, p. 804). Met andere woorden, het zijn sociaal geconstrueerde, historische patronen van onder andere waarden, overtuigingen, en regels die acties bepalen en van waaruit individuen en organisaties een betekenis of interpretatie van hun bestaan afleiden. Deze institutionele logica's zorgen voor een verantwoording van bewuste en onbewuste keuzes. Wanneer partners vanuit twee of meer verschillende sectoren samenkomen, brengen ze hun eigen denkkader of logica mee, wat – zeker als het van bovenaf is opgelegd - kan zorgen voor onbegrip en wantrouwen.

Resultaten en meting

Met betrekking tot de resultaten van cross-sectorale samenwerkingen worden effecten op een eerste, tweede, en derde niveau onderscheiden. Eerste niveau effecten zijn direct toepasbare resultaten van een samenwerkingsproces (bv. de creatie van sociaal, intellectueel en politiek kapitaal, nieuwe overeenkomsten en toezeggingen en nieuwe strategieën). Tweede niveau effecten komen eerder voor wanneer de samenwerking al verder gevorderd is en kunnen ook ontstaan buiten de grenzen van de samenwerking om. Voorbeelden hiervan kunnen nieuwe partnerschappen en/of nieuwe gezamenlijke acties zijn die de samenwerkingsdoelen overstijgen en veranderingen in gedragingen en percepties met zich mee kunnen brengen. Tenslotte, derde niveau effecten zijn resultaten die zich pas op lange termijn uiten: een bepaalde co-evolutie tussen partners, resultaten in de markt, nieuwe normen, etc.

3. BEVINDINGEN

In deze sectie komen fuchsia quotes van consortiumpartners, blauwe quotes van procesbegeleiders

In wat volgt presenteren we de bevindingen van het onderzoek. Hierbij gaan we in op de belangrijkste bevindingen die tijdens de interviews naar boven gekomen zijn als relevant. Deze, op inductieve wijze gevonden resultaten, worden in deze studie zo objectief mogelijk weergegeven. De bevindingen zijn onderverdeeld in thema's die onderliggend kunnen worden gevonden en worden geïllustreerd met quotes uit de interviews (fuchsia quotes komen van consortiumpartners, blauwe quotes van procesbegeleiders). Deze quotes zijn allen geanonimiseerd en kunnen op meerdere momenten in de resultatenbespreking terug komen wanneer ze op meerdere topics van toepassing zijn. De twee hoofdtokens die worden besproken zijn 1) de CICI call in het algemeen, en 2) de procesbegeleiding specifiek. Bij elk (sub)thema bespreken we eerst de resultaten die voortkomen uit de interviews met de consortiumpartners, gevolgd door de bevindingen die zijn verkregen uit de interviews met de procesbegeleiders.

3.1. DE CICI CALL

In dit onderzoek zijn we niet vertrokken van een bestaande opvatting over de CICI call als instrument van de overheid. We zijn met een open geest het onderzoeksveld ingestapt en hebben ervoor gekozen de call zo te typeren zoals hij in het werkveld wordt ervaren. We hebben dit perspectief gekozen omdat het doel van de studie ten slotte is om inzicht te verkrijgen in hoe de call tot nu toe wordt ervaren, op verschillende vlakken.

Een van de onderwerpen die aan bod kwamen tijdens alle interviews was de ervaring met dit type van subsidie. Hierbij werd gepeild naar hoe het gehele formele / administratieve proces tot nu toe werd ervaren door zowel de consortiumpartners als de betrokken procesbegeleiders. Vier onderwerpen kwamen hierbij naar boven, die hieronder punctueel worden besproken.

1. De formule / opzet van de CICI call
2. Het proces van de CICI call
3. De financiën
4. De verwachte output

3.1.1. De formule / opzet van de CICI call

De projectconsortia zijn over het algemeen tevreden dat er dergelijke call is uitgeschreven. Met name het open of vrije karakter van de subsidie en het feit dat de samenwerking met creatieven wordt benadrukt wordt positief gewaardeerd.

“Hiermee kunnen we nergens terecht. Andere subsidies zijn allemaal gedirigeerd door het beleid. Het beleid wil dat er dit of dat gebeurt. En als je dat doet dan zorgt het beleid dat er geld komt. Het beleid wil niet: doe maar iets nieuws. Ze zeggen dat wel. Alleen bij CICI

dachten we: hier is expliciet vind maar iets uit binnen dit of dit kader. Ik dacht daar moeten we zijn.”

“Wat ik eigenlijk interessant vind aan deze subsidie is dat je eigenlijk centen krijgt om te experimenteren. Om een laboratorium te kunnen ten volle benutten. Dit is de eerste keer in de jaren dat we bestaan dat we die ruimte krijgen.”

“Ik vind het heel leuk dat deze mogelijkheden aan de kunsten worden gegeven. Het is heel belangrijk om op de creatieve industrieën in te zetten.”

Echter, sommige organisaties hadden het gevoel dat ze nog niet helemaal werden begrepen door de subsidieverstrekker.

“Ze moeten nog een beetje wennen daar [IWT] dat door socialen te laten samenwerken met de kunsten daar niet perse producten voor de markt uitkomen. De dossiers, of aanvraag is opgesteld vanuit dat product denken en wie gaat de rechten krijgen en dat soort dingen? Hoe zitten die samenwerkingsverbanden tussen degene die het product maakt en het bedrijf? Maar het bedrijfsleven voel je daar onder zitten. Maar ik vind dat ook een verrijking voor ons, als we dromen van de sociale economie. Dat bedrijfsleven zet ons ook aan het denken”

Ook de procesbegeleiders zijn blij dat een dergelijke call werd gelanceerd.

“Ik ben heel blij dat IWT deze CICI call heeft gelanceerd. Het is iets uniek, deze vorm van innovatie waar ook wij mee bezig zijn en hopelijk komen er veel fantastische projecten uit.”

“Het is zeker wel een positief effect dat deze call een hefboom is geweest voor grotere bedrijven om in te gaan op een samenwerking met kleine organisaties.”

Men is echter ook kritisch ten aanzien van het beleid. Men stelt zich met name vragen over de (beleids)keuzes die IWT maakt en de mate waarin IWT zelf wel innovatief is in hun werking.

“Zo innoveert IWT hopelijk ook op het gebied van subsidies uitreiken. Dit is wereldwijd waar mensen mee bezig zijn he. Trial and error, hackatons, ... Als je niet mag falen kan je niet innoveren. Ik snap het wel, het is overheidsgeld, maar toch,...”

“Ik voel dat door IWT toch graag naar technologische innovatie wordt gekeken. Maar ook niet-tastbare innovaties zijn belangrijk: Marketing tools, klantenservices, etc...”

Een dergelijke kritiek wordt breed gedragen onder de procesbegeleiders, waardoor niet overal hetzelfde positieve beeld heerst over de call. De kritiek focust zich in grote lijnen op twee vragen: wordt door dergelijke calls innovatie bewerkstelligd en/of bevorderd, en zijn dit de juiste projecten om te subsidiëren?

“Aan FDC en IWT zou ik aanraden de formule kritisch te herbekijken. Zowel op het vlak van calls voor innovatie in het algemeen en de afstemming, coördinatie en communicatie ervan naar partners. Ten tweede moet men op vlak van het gewicht van het

projectvoorstel, zowel inhoudelijk als proces en partnerships ook veel kritischer zijn. Het is natuurlijk wel leuk om veel dingen mogelijk te maken maar ik heb toch wel een paar existentiële vragen. Als je innovatie wil stimuleren, is dit dan de beste manier? Of een goeie manier, naast andere?”

“Op niveau van Vlaanderen doet men maar op, men lanceert calls maar ze zijn niet geïntegreerd, niet afgestemd. Ze zouden beter verschillende calls met een eigen identiteit bundelen en samen in de markt zetten. Dat is veel transparanter en stimulerender.”

Is een call als deze de juiste manier om innovatie (en creatieve crossovers) te stimuleren? Dit is een vraag die bij veel procesbegeleiders speelt.

“Je ziet effectief dat mensen schrijven naar de call, naar de voorwaarden. Mensen schrijven echt helemaal in functie van de call. Volgens mij rem je op die manier een mogelijk denken.”

“We zullen het een beetje in de call gieten [gebeurt er dan bij de aanvraag].”

Hier ontbreekt volgens de procesbegeleiders een duidelijk visie over wat men wil bereiken.

“Misschien moet het hele CICI-traject wel anders gepositioneerd worden. Als een soort leer- of ontwikkelingsproject of zelfs incubatietraject. Voorlopig is het nog te veel: dien een creatief project in en voer het uit terwijl het toch meer gaat om een gezamenlijk leer- en denkproces dat zo goed mogelijk wordt gestuurd richting het gewenste resultaat.”

“De CICI call is in een jaar tijd de aanzet geven tot een prototype dat vermarktbaar is. Ik denk niet dat daar het grote innovatieve of creatieve zit. Ik denk dat je meer het fundamentele onderzoek nodig hebt om innovatief te zijn.”

“Het zijn voorlopig allemaal losse projecten, het zou goed zijn mochten ze een plaats krijgen in meer structurele kanalen.”

“Bovendien was het ook niet duidelijk welke soort innovatie werd gezocht. CICI gaat nu vooral om technologische innovatie maar er kwamen ook voorstellen die meer met sociale innovatie te maken hadden.”

De fundamentele vraag of dit de juiste type projecten zijn om te subsidiëren komt dan ook vaak terug.

“Ik ben benieuwd naar de innovatieve relevantie van al die projecten, ik heb daar mijn vragen bij ... Het is vooral belangrijk je af te vragen wat het beleid hier nu aan heeft, wat is de bedoeling van de Vlaamse overheid met deze calls, wat willen ze bereiken? Wat is de innovatieve impact en wat belemmert het nog? Dat vind ik strategisch voor de overheid van groot belang en wat dat betreft denk ik dat er nog veel problemen zijn.”

“Je kan creativiteit niet sturen. Je kan het wel een context bieden, maar je kan het niet sturen en zeker niet naar eindproducten toe.”

“Dan zit je eigenlijk al te denken in termen van een resultaat, of een product dat verkochtbaar is.”

“Ik blijf pleiten voor een soort van platform met iets waar je een soort van voortraject doet, maar niet iets dat moet komen tot iets dat verkochtbaar is. Dat hangt van de mensen zelf af.” “Je moet ze eerst de kans geven dat ze elkaar leren kennen, dat ze naar elkaar luisteren, in de context.”

“Als je met een product, of een proces, of weet ik dan ook uitkomt en je noemt dat innovatief, of creatief, als dat op dit moment 2014 niet volledig sustainable is, als dat niet ecologisch verantwoord is en als dat niet sociaal een meerwaarde heeft dan ben je gewoon bezig met geld verdienen. Dan ben je gewoon entrepreneur full stop.”

Hierbij rijst dus de vraag van de procesbegeleiders: wat is nu de beoogde finaliteit?

“Veel projecten leren hier nu niets uit, zeker degenen die al lang samenwerken.” “De projecten zouden beter moeten worden begeleid en opgevolgd zodat er lessen kunnen worden uit getrokken op een hoger niveau dan de projecten zelf. ... Maar ze moeten naar iets toe dat van een hoger soortelijk gewicht is en een belangrijkere kwaliteits- en inhoudelijke impact heeft. Daar zou iedereen bij gebaat zijn. Zeker het beleid, maar ook de organisaties.”

Waardoor er nu ogenschijnlijk projecten indienen en worden goedgekeurd die niet per se een heel hoog innovatief doel nastreven.

“Aan de andere kant, er is een aanzet, er is een beetje geld, dan zullen mensen daar achteraf een beetje mee doen.”

Zo wordt er bij alle projecten die een bepaalde begeleider hebben al van uit gegaan dat ze de vooropgestelde resultaten die in het projectvoorstel staan niet gaan halen. Het zal dus niet zo ver komen dat het idee in de markt wordt gezet, met een bepaald business model, etc. Deze begeleider stelt zich dan ook de vraag of de projecten na de subsidie nog wel een vervolg zullen krijgen.

“Wat gaat er daarna mee gebeuren? Ook als er geen financiering is daarna? Wat gebeurt er met de andere helft van het traject?”

Over de vraag welke soort projecten gefinancierd moeten worden verschillen de procesbegeleiders van mening.

“Er zijn duidelijk twee verschillende categorieën van projecten. Sommige bestaan eigenlijk al, maar zijn gewoon een beetje aangepast om binnen CICI te passen. Andere zijn wel nieuw, maar zij hebben meer begeleiding nodig in de fase van projectontwikkeling.”

“Ik zou eerder de mensen die al op die manier bezig waren gesteund hebben voor iets wat ze eigenlijk al zijn beginnen doen zonder overheidssteun in plaats van een call te lanceren om weer nieuwe projecten te starten.”

“De mensen die het gewoon doen, die niet wachten op subsidies, worden nooit beloond.”

Ook werd door een begeleider aangegeven dat er een groot verschil is tussen projecten die op vraag van het bedrijf kwamen en projecten die juist op vraag van de creatieveling kwamen. De projectbegeleider ervoer dat wanneer de vraag vanuit het bedrijf kwam, er een wantrouwen was bij de creatieveling richting het bedrijf, omdat zij niet echt begrepen wat het creatieve inhoud. Als de vraag echter uit de creator zelf kwam, en als hij/zij de trekker was van het project waren er volgens deze begeleider minder problemen.

3.1.2. Het proces van de CICI call

Gevraagd naar de ervaringen omtrent de administratieve formaliteiten die gepaard gaan met het proces van de CICI call spraken de organisaties zich unaniem uit over de trage gang van zaken.

“Er was een lange aansleep voor we wisten dat het was toegewezen.”

“We wachtten ook nog op de officiële samenwerkingsovereenkomst vanuit IWT. We houden een beetje ons hart vast van wat gaat er allemaal instaan?” “De voorwaarden zijn niet echt duidelijk.”

“Het enige, we dachten dat we niet geselecteerd waren. Na de aanvraag heeft dat in onze optiek heel lang geduurd voordat we reactie kregen.” – “We hebben pas in januari, of eind december iets gehoord.” “Dat was het enige voor ons dat wel onduidelijk was.” “Toen zijn we zo in allerijl begonnen.”

“De formaliteiten hebben heel lang geduurd ... Alles gaat erg traag. Je moet soms lang op antwoorden wachten. Maar dat zal bij elke subsidie wel zijn, ik heb daar zelf weinig ervaring mee. Ik denk niet dat dit echt de spuigaten uitloopt. Op zich was de subsidie zelf ook redelijk snel toegekend.”

“Het is traag. De administratie. De samenwerkingsovereenkomst moet nog komen, die gaan we tekenen, en dan moeten we nog met de drie partners samenzitten over hoe gaan we met het intellectuele eigendom omgaan.” “dat gaan we nog eens onderling op papier moeten zetten. Als dat rond is dan ... “

“We zijn op 1 april gestart omdat de administratieve afwikkeling bij IWT erg lang op zich heeft doen wachten. We hadden toezegging gekregen in december, en dat was ook verlaat.” Hierdoor kwam het project in verband met arbeidscontracten in problemen: “Probleem, want de contracten van IWT zelf kwamen pas in maart. Pas toen die er waren kon het arbeidscontract gemaakt worden. Dat heeft allemaal lang op zich laten wachten, hij kreeg dus geen salaris.”

Ook omtrent timing van bepaalde formaliteiten was men kritisch:

“Toen is ook heel laat gecommuniceerd: ‘nu moeten jullie het nog mondeling komen verdedigen.’ – daardoor kon ook alleen een partner de verdediging doen. Dat was spijtig, omdat je samen in het project zit.”

“De deadline van de aanvraag was midden in de zomer, wat niet gemakkelijk was om mensen te ontmoeten. Nu is de deadline in juni geloof ik, dat is al veranderd.”

Op de vraag of de gehele aanvraagprocedure duidelijk was, kwamen uiteenlopende antwoorden. Over het algemeen was voor de meesten alles duidelijk. Maar er waren ook signalen dat bepaalde delen van de aanvraag meer uitleg nodig hadden.

“Het was ons niet duidelijk of we een bedrijfspartner MOESTEN hebben voor het krijgen van alle middelen van de subsidie.”

“Het was onduidelijk hoeveel je nu eigenlijk gesubsidieerd kreeg: 35% basis, welk % voor kmo welk % voor samenwerking?”

Het openingsevenement bij Tour & Taxis werd door de projecten over het algemeen niet spontaan naar voren gebracht tijdens de interviews. Eén project had daar echter wel een duidelijke positieve mening over.

“Dat heeft ons wel goed geholpen, want daar is ons project opgepikt door de pers, waardoor het project wel een zetje heeft gekregen. Dat is een hele mooie promotiecampagne geweest voor ons eigenlijk.”

Hierbij kan echter wel de vraag worden gesteld of dit specifiek het doel van het openingsevenement was. Een van de consortiumpartners was uitgesproken negatief over het openingsevenement.

“Omdat het bericht van Flanders Investment & Trade kwam dacht ik dat de projecten werden voorgesteld in functie van investeerders. Dus ik dacht dat kan interessant zijn, omdat we dan misschien mensen zien die interesse hebben om te financieren of om het project op een of andere manier te steunen. Dat bleek niet zo te zijn. Ik kreeg zo het gevoel: het is hier toch een beetje inteelt. Ik had achteraf niets aan die kennismaking en voor mij was dat een beetje frustrerend.”

De procesbegeleiders spreken ook over onduidelijkheid over bepaalde procedures van de CICI call.

“Je hebt een samenwerkingsovereenkomst, je hebt een contract, wat is het verschil dat is voor heel veel mensen niet duidelijk. Je moet dingen bekijken voor de IP, wat daar mee gaat gebeuren. Het vrijgeven van de kennis die wordt opgedaan in dat jaar.”

“Praktische zaken zoals of het geld al vrijgegeven was, dat was allemaal nog onduidelijk ... ik heb als advies gegeven om contact op te nemen [met IWT / FDC] en dan is dat allemaal in orde gekomen. “

Over het openingsevenement bij Tour & Taxis had een van de procesbegeleiders ook een sterke opinie.

“Ik vond het heel jammer dat de projecten bij de voorstelling niet even op het podium mochten en in een paar minuten konden toelichten wat ze doen.” ... “Doe met het begin iets. Doe het bij een projectpartner, en laat de mensen zich voorstellen. En ook doe dat in de helft van het jaar nog eens. Gewoon zonder een publiek uit te nodigen. Werkt dat nu, werkt dat niet. En aan het eind van het jaar doe je nog een groot evenement waar de resultaten worden voorgesteld en je zorgt dat daar een hele mooi publicatie bij zit.

Een andere begeleider liet weten dat hij/zij het jammer vond dat iedereen maar gewoon bij zijn of haar project bleef staan en er niet met elkaar werd kennisgemaakt over de projecten heen.

3.1.3. Financiën

Door de consortiumpartners werd verschillende keren aangehaald dat de aanvraag (procedure) toch wel wezenlijk verschilt van de dossiers die zij gewoon zijn. Met name het verschil met de kunstendossiers werd vaak aangehaald.

“Aangezien het CICI dossier in de regelgeving wel grondig verschilt van wat er normaal in de kunstensector aan voorwaarden enz. gesteld wordt heeft eigenlijk onze partner zich aan dat gedeelte wel mispakt. Zo zegt ze: als het zo moet lopen, met een relatief zware financiële engagement dan weet ik niet of ik dat wel ga aankunnen.”

“Bijvoorbeeld, in het Vlaams Fonds der Letteren hoef je niet je boekhouding laten doorlichten. Dat is nu wel gebeurd.”

“Het was toch wel anders dan aanvragen in cultuursector.”

“Het is een ander soort dossier dan wat we gewend zijn. De lat ligt wel hoger, vooral in het financiële stuk.”

Vooraf de manier van begroten diende volgens sommige organisaties anders te gebeuren dan ze gewend waren.

“Nu moest het meteen personeels-gerelateerd worden begroot, terwijl in de kunst je naast personeel veel onkosten / materiaal kosten hebt. In deze begroting was dat een vast bedrag: max zoveel onkosten op zoveel begrootte mensmaanden. Doordat we ook zelf eigen inbreng moesten inbrengen kwamen we er wel uit.”

“In het dossier moesten we het in mandagen omrekenen. Hoeveel het per dagdeel enzovoort kost.”

Hier vroeg een organisatie ook duidelijk om meer hulp.

“Zeker naar kunstenaars toe: dat hele financiële luik daar zou zeker meer uitleg over moeten komen. Of een plan van aanpak. In de literaire sector, schrijvers en cijfers dat is niet zo evident.”

Tenslotte zijn de meningen van de consortiumpartners verdeeld over de hoogte van het

subsidiebedrag, in combinatie met de projectduur (12 maanden). Voor de creatieve partners lijkt dit evenwel minder een belemmering te vormen.

“Voor ons is de subsidie een belangrijke toename in ons budget om kunst te maken. Voor de universiteit en eventuele bedrijfspartners bleek dat toch beperkt.” (creatieve partner)

“Voor dit project, in de huidige vorm hadden wij zeker CICI nodig. Anders hadden we een kort toneelstukje gedaan waarschijnlijk, maar niet zoals in de huidige samenwerking. ... Zoals het nu is hadden we dat niet kunnen doen zonder CICI.” (creatieve partner)

“12 maanden is kort. Sowieso met de funding die er is kun je niet iemand fulltime er zijn project van maken. Iemand moet het erbij nemen.” (publieke partner)

“Het bedrag is natuurlijk totaal niet toereikend voor wat we gedaan hebben.” ... “De tijdspanne is wel voldoende, want we hebben de druk van de markt om het af te hebben.” (private partner)

Gevraagd naar hun financiële vergoeding, werd door sommige procesbegeleiders aangehaald dat de tijdsinvestering ten opzichte van de vergoeding hoog is.

Onze tijdsinvestering was theoretisch wel duidelijk, maar in de praktijk loopt het anders: er worden extra bijeenkomsten georganiseerd, je moet het hele land rondreizen, je moet je voorbereiden, dingen lezen, ... Dat is normaal. Maar voor ons als consultancybedrijf is dat lastig.

Zoals het nu geregeld is zouden we dat ook niet opnieuw doen. De verwachtingen en rollen zijn niet duidelijk en ook financieel staat er te weinig tegenover. We wisten niet dat zo veel projecten ons op voorhand zouden aanspreken en de intensiteit van de begeleiding is op voorhand niet in te schatten.

“Als je maximaal 5 keer mag tussenkomen, dan gaat dat over 400 euro per keer. Plus een verslag maken, je wilt dat toch goed doen, dat kost wel een paar uur. Plus e-mails, vergaderingen, etc... Dat getuigt niet van onze positie naar waarde inschatten.”

3.1.4. Verwachte output: kruisbestuiving / meerwaarde?

Hoewel de projecten pas kort geleden van start zijn gegaan, werd toch al gepeild naar de verwachte uitkomsten van de projecten. Hierbij werd nagegaan wat de gedachten zijn omtrent de formeel beschreven doelen, maar ook omtrent doelen van een hogere orde, zoals de beoogde kruisbestuiving.

Deze doelen van een hogere orde, zoals kruisbestuiving en gezamenlijk leren worden door de consortiumpartners slechts sporadisch vermeld, waarbij hieronder alle gevallen vermeld worden.

“Er is zeker sprake van kruisbestuiving of meerwaarde van de verschillende partners. Zeker vanuit de schrijver. Die denkt echt op een andere manier na. Wij zitten ook wel in de

creatieve industrie, maar dat gaat over andere dingen. Hij komt echt met ideeën af waar wij niet zelf aan zouden denken.“

“Die CICI is voor ons zeer welkom omdat het een leerproces is. Zowel voor ons, als voor de gasten [de doelgroep], als voor de partner.”

“Maar ik vind dat ook een verrijking voor ons, als we dromen van de sociale economie. Dat bedrijfsleven zet ons ook aan het denken.”

“Zonder [de academische partner] kon [de kunstenaar] niet een niveau hoger halen. Is voor zijn carrière ook een belangrijke stap.”

Een project geeft al aan een hoger doel zeker niet te gaan behalen.

“Maar met 50.000 euro... We geven voor die 10.000 echt onze input ... De partner heeft zijn technologie, en dat gaan we er ook uit halen. Niet minder, maar ook als je eerlijk bent niet meer dan dat. “

Ook over de beoogde economische meerwaarde werd een aantal malen gesproken. Waaruit blijkt dat een aantal projecten het moeilijk vond om dit in de doelstellingen te verwerken.

“Iemand van IWT had ons voor indiening gesproken over ons dossier en het zwakke punt van het dossier was de vraag: hoe kon het project in de toekomst werkgelegenheid creëren. Maar ja vanuit de culturele sector, ... en dan werkgelegenheid creëren, dat is niet zo evident.”

“Het aantonen van de economische meerwaarde was moeilijk, waarvoor er erg gezocht is naar een bedrijfspartner [wat uiteindelijk niet gelukt is].”

“Dat is wel typisch IWT. Er moest een heel valorisatielukkig aan zitten, dat was wel moeilijk. We hebben ons wel in bochten moeten wringen. Je hebt een jaar om te komen tot een concept van een design. Valorisatie is dan echt het product op de markt kunnen zetten. Dat is niet haalbaar in een jaar. We beloven om met een prototype te komen.”

Opvallend genoeg beschouwen andere consortia het echter minder als een project dat economische meerwaarde moet bewerkstelligen. Zij zien het eerder als een haalbaarheidsstudie.

“Moeilijk te voorspellen, je zit met gelimiteerde tijd, geld en technologie. Maar CICI is eerder een haalbaarheidsstudie dan echt de ontwikkeling van een product. We proberen dingen en kijken wat werkt en wat niet werkt.”

“Wat ik eigenlijk interessant vind aan deze subsidie is dat je eigenlijk centen krijgt om te experimenteren. Om een laboratorium te kunnen ten volle benutten.”

“We hebben alleen werkpakketten beschreven van wat we gaan doen. Het is een soort haalbaarheidsstudie.”

Een aantal projecten spreekt in deze vroege fase al van de plannen voor een structureel vervolg aan de samenwerking.

“Onze projectmatige samenwerkingen tussen de partners vonden daarvoor ook al plaats dus dat zal wel blijven. Of dit specifieke project een vervolg krijgt na de call zal blijken bij het einde van het project. Dan zullen we zien of het interessant genoeg is voor schrijvers en of ze er echt iets mee gaan kunnen doen. Dat kan ik nu nog niet zeggen.”

“Wij staan op het punt om de vennootschap op te richten.” [met de partners].

“Ik geloof nogal in organisch groeien. En als zij [de partner] groeien door wat ze hier beleven [binnen het CICI project] dan gaan ze daar niet zeggen: we hebben het nu gehad.” ... “Ik voel ook dat er veel organisaties echt zitten te wachten op een nieuwe insteek [zoals het nu wordt ontwikkeld binnen het CICI project].”

Zoals eerder vermeld stelt een van de procesbegeleiders zich vragen bij de lange termijn overlevingskansen van de projecten, met name wanneer de projecten nog niet zijn voltooid als de subsidie ophoudt: Wat gaat er daarna mee gebeuren?

Ook op het vlak van kruisbestuiving en andere hogere orde doelen bestaan er twijfels bij de procesbegeleiders. Dit geldt zowel op het niveau van de consortia, maar ook op het niveau van de overheid, waarbij de vraag werd gesteld wat de grotere leerlessen zijn op een geaggregeerd niveau. Men zoekt hierbij naar een grotere structurele inbedding.

“Ik denk ook dat bij veel projecten nog extra interessant partners hadden kunnen betrokken worden.”

“Het zijn voorlopig allemaal losse projecten, het zou goed zijn mochten ze een plaats krijgen in meer structurele kanalen.”

Het zou dan ook wel interessant kunnen zijn om de organisaties de mogelijkheid te geven hun projectidee voor te stellen aan een soort multidisciplinaire ‘jury’ of klankbord. Zij kunnen dan vragen stellen, kijken met een andere bril, suggesties doen, Volgens mij krijg je dan een veel sterker project waarbij ook de kans op valorisatie groter wordt. Maar dat is maar een voorstel voor een mogelijke manier hoor.

3.2. PROCESBEGELEIDING

Een tweede hoofdtopic dat is besproken in de interviews is de procesbegeleiding. Deze wordt verzorgd door intermediaire organisaties die worden ingeschakeld in het uitvoerings- en natraject van de projecten en voor de aanvragers als klankbord dienen voor inhoudelijke procesbegeleiding. Binnen dit topic worden drie subthema's behandeld.

1. De keuze voor de procesbegeleider
2. Begeleiding vooraf
3. De rol van de procesbegeleider

3.2.1. De keuze voor de procesbegeleider

Gevraagd naar de redenen achter de keuze voor een bepaalde procesbegeleider, bleek dat de projecthouders dit een lastige keuze vonden.

“Het was ook niet zo duidelijk wat alle bedrijven nu precies deden.”

Ook bleek er weinig hoge betrokkenheid bij het maken van deze keuze.

“Hebben wij die zelf gekozen? Ik dacht dat die ons was toegewezen omdat ze ervaring hebben in het maken van applicaties en veel weten van methodologie.”

“We hadden toen [ze voor een bepaalde procesbegeleider kozen] misschien niet ver genoeg gekeken.” [later hebben zij een andere begeleider moeten kiezen]

De voornaamste reden waarom een bepaalde procesbegeleider dan werd gekozen blijkt te gaan om specifieke, uiteenlopende redenen, die voornamelijk gerelateerd zijn aan een verwachte fit tussen de activiteiten van het consortium en de dagdagelijkse activiteiten van de procesbegeleider.

“Omdat ze een ibooklab hebben, daarom leek dat de meest logische begeleider.”

“Wij hebben voor hen gekozen omdat ze communicatie doen. We hadden gehoopt op hen een beetje te kunnen rekenen.”

“De manier van werken / visie leek dicht te liggen bij de onze. Ook hun projecten: die doen wel gave dingen.”

Voornaamste reden voor de keuze was dat er al eens contact was geweest. Dat was wel positief.

De begeleider heeft ook al in healthcare en healthy aging dingen gedaan. Dat we nu in dat netwerk kunnen komen geeft nog een extra voordeel wellicht.

“We hebben dat profiel gelezen, en voor ons was deze procesbegeleider de perfect partner. Omdat zij ook dat verbinden van mensen centraal stellen.”

De grootste moeilijkheid die werd geuit omtrent de keuze was het blijkbaar gebrek aan informatie omtrent de rol die de procesbegeleiding zou gaan spelen.

“Omdat we gewoon niet goed wisten wat we van de procesbegeleider kunnen verwachten.”

Op de vraag aan de procesbegeleiders waarom zij denken dat er voor hen is gekozen, kwam geen eenduidig antwoord. Men verwees hierbij in het algemeen naar hun werking, maar kon dit niet precies duiden.

“Ik denk dat ze voor ons gekozen hebben omdat de missie en visie goed bij hen aansloot. Het is een perfect match. We werken bijvoorbeeld ook samen met boek.be.”

“Ik heb gewoon een A4 ingediend met wat we doen, waar we voor staan. En ook als je naar onze website gaat, je ziet onze evenementen, onze invalshoeken. Je ziet de verschillende formats, je ziet dat er overal bedrijven, academici, artiesten bij betrokken zijn. Dus dat leeft wel. Ik denk dat die mix en de aanpak aanspreekt.”

Een begeleider sprak een duidelijk wens uit om hier meer inzicht in te verkrijgen.

“Wij willen graag meer inzicht krijgen in onze onderscheidende factoren. Waarom wordt er voor ons gekozen? Hoe kunnen wij onze communicatie aanpassen?”

3.2.2. Begeleiding vooraf

Een aantal van de consortiumpartners hebben aangegeven voor indiening van het dossier al contact met en input te hebben gehad van IWT om het dossier sterker te maken.

“Iemand van IWT had ons voor indiening gesproken over ons dossier en het zwakke punt van het dossier was de vraag: hoe kon het project in de toekomst werkgelegenheid creëren. “Maar ja vanuit de culturele sector, literatuur, en dan werkgelegenheid creëren, dat is niet zo evident.”

“Bij de aanvraag hebben we wel goede begeleiding gehad. Dat was binnen CICI / IWT. Die namen het door, en zeiden daar en dat zouden we anders formuleren, want eigenlijk wordt dat bedoeld.”

“Nadien zijn we ook nog bij IWT geweest en zij hebben ons ook nog richtlijnen meegegeven. Dat was erg behulpzaam.”

Ook had één van de projecthouders moeite om een bedrijfspartner te vinden, waarbij IWT het advies gaf om daarvoor rechtstreeks één van de procesbegeleiders aan te schrijven. Slechts enkele keren werd verder door de projectpartners aangegeven dat men vooraf al input van de procesbegeleiders had gezocht.

“In dit proces zijn we eigenlijk heel goed begeleid geweest, zowel door de mensen van IWT, als door de procesbeleider. Absoluut een grote hulp, omdat het voor ons onbekend terrein was.”

Zo had één van de indieners dit gedaan, waarbij ze het advies gekregen hadden om het dossier uit te breiden met de intentie om na het verloop van het project een andere projectsubsidie (SBO) aan te vragen. Over het algemeen werd echter verteld dat er vooraf geen input was geweest van de procesbegeleiders, of bleek men zich dit niet direct te kunnen herinneren.

“De partner heeft het dossier helemaal geschreven en ik vond dat het wel snor zat. Ze hebben geen externe hulp gevraagd voor het opstellen van het dossier van IWT of procesbegeleiders. Zij hadden daar ervaring mee.”

De procesbegeleider? Ik weet niet of die betrokken was bij de aanvraag. Misschien wel met de partner, maar ik denk pas na de aanvraag. Ik denk eigenlijk dat we pas na de aanvraag voor een procesbegeleider konden kiezen.

De procesbegeleiders gaven wel allemaal aan vooraf door verschillende partijen benaderd te zijn voor input.

“Er waren een paar projecten die hebben ingediend waarvan we niet wisten dat ze ons als procesbegeleider hadden gekozen, maar de helft van de ingediende projecten die voor ons hadden gekozen hadden we toch wel gezien op voorhand. Een aantal van hen had het ook niet gehaald natuurlijk.”

“In het totaal hebben we een zevental projecten mee input gegeven, soms zelfs 2 tot 3 vergaderingen, telefoons, bijeenkomsten met Carlo,... Uiteindelijk hebben 2 projecten van de zeven het gehaald en is 1 project na indienen nog bij ons terechtgekomen.”

“We wisten niet dat zo veel projecten ons op voorhand zouden aanspreken en de intensiteit van de begeleiding is op voorhand niet in te schatten.”

“De twee projecten die we vooraf begeleidde bleken achteraf geen vragende partij meer voor begeleiding. Bij het ene wisten ze zelf niet goed wat of hoe en volgens hen hadden ze alle hulp die ze nodig hadden al gekregen op voorhand.”

Wanneer gevraagd werd of het wenselijk zou zijn om de projecten al voor indiening te begeleiden, werd vooral gewezen op de toch behoorlijke tijdsbesteding die deze begeleiding vergt.

Zou u vooraf willen afspreken tussen procesbegeleider en indiener? “Nee, dat is ook heel kostelijk, ze zijn gefocust op het indienen, veel halen het ook niet.”

“Zij hebben ons daarvoor benaderd, dat was eigenlijk niet de bedoeling maar als ze ons bellen omdat ze met ons wilden samenwerken gingen we daar wel op in. Commercieel gezien was dat niet slim, inhoudelijk wel interessant.”

Eén van de procesbegeleiders legde echter de nadruk op het belang van deze fase.

“Dat is een belangrijke fase, nog voor het indienen van het dossier dus. Men kon nu al wel met vragen terecht bij FDC, maar echt projectontwikkeling vraagt toch wel meer. Procesbegeleiders zouden daarin veel meer een team moeten vormen met FDC. Bijvoorbeeld dat FDC dan meer administratieve begeleiding kan bieden.”

3.2.3. Rol van de procesbegeleider

De verwachtingen vooraf over de procesbegeleider als extra element bij de samenwerking waren ronduit laag te noemen. De meeste consortiumpartners gaven aan geen verwachtingen te hebben gehad, of gaven aan dat de onduidelijkheid over de rol van de procesbegeleider zorgde voor verwarring.

“Ik heb daar waarschijnlijk overgelezen, die procesbegeleider. Dat was me niet echt duidelijk dat die erbij was. De rest was wel duidelijk.”

“Ik denk dat ik dat wel gelezen heb, ik had daar zelf geen verwachtingen voor, we moesten nu eenmaal een procesbegeleider aanduiden.”

“Ik had daar van te voren niet echt een beeld van wat dat ging zijn (over de procesbegeleiding).”

“Dat is voor mij een beetje een flou. Beeld van wat we daarvan moeten / mogen verwachten. Dat weet ik nog niet. Misschien is het voor als er zo'n taalbarrière is, maar dat is bij ons niet zo.”

In een aantal gevallen werd ook specifiek vermeld dat de procesbegeleider werd gepercipieerd als een controleur van de overheid.

“Ik dacht het is een soort van controleorgaan om te kijken waar we mee bezig zijn.”

“De rol van de procesbegeleider was niet helemaal duidelijk. Het leek erop of ze voor FDC een beetje observeren.”

“Het is eigenlijk meer een soort van verzekering van CICI dan dat het een begeleiding is voor de projecten.”

De manier waarop de rol van de procesbegeleider tot nu toe wordt ontvangen is dan ook gemengd, waarbij in sommige gevallen nog altijd onduidelijkheid heerst.

“De procesbegeleider heeft nog niet veel input gegeven. Ik vraag me ook wel af wat zijn taak juist is.”

“Ik moet zeggen dat er eigenlijk weinig betrokkenheid is [van procesbegeleider]. We hebben een keer samengezeten. Maar dat is zeker geen verwijt naar de begeleider toe, wij ervaren gewoon dat wij dat niet nodig hebben.”

“Hij was toen niet zo op de hoogte, had dossier niet echt gelezen.”

“We weten niet helemaal wat de rol is van de procesbegeleider. We hebben binnenkort een tweede gesprek, misschien is het dan duidelijker. ... We weten niet goed wat ze zou kunnen doen.”

“We dachten ook dat het vooral was voor als er problemen zijn. Dat is nog niet het geval geweest.”

“Ik had meer verwacht, maar dat was duidelijk niet de bedoeling. Zij krijgen de opdracht: volg dat stappenplan op.”

Maar er wordt door sommige consortiumpartners ook uitgesproken positief op de rol en inbreng van de procesbegeleider gereageerd.

“Je had van het begin het gevoel: Die zijn betrokken en die zoeken wel echt mee actief naar mogelijkheden.”

“Wij zien de procesbegeleider niet super veel, maar ik denk ook niet dat dat nodig is. We worden opgevolgd, maar we worden ook niet zo de hele tijd onder controle gehouden. Dat is fijn.”

“Ik ben er tevreden mee, omdat het ook gaat over een aantal zaken waar ik weinig ervaring mee heb, zoals juridisch aspecten.”

“De procesbegeleider letten mee op het formele, dat dat in orde komt. Dat de afsprakennota nagekomen wordt.” ... “Er komt ook wat bij kijken op het gebied van verslaggeving en hoe de overheid wil dat het verslag wordt gegeven, ook in het verband met het financiële. Ik vind het goed dat je daar ondersteuning voor kunt vragen.”

Er wordt een aantal keren een specifieke input aangeduid die de procesbegeleiding tot nu toe heeft ingebracht. Deze inputs concentreren zich vooral rond het aanbrengen van een projectstructuur / aanpak en het aanbrengen van bepaalde connecties.

“Het zorgt onbewust voor iets meer structuur.”

“Hij heeft wel veel ervaring in het opzetten van projecten. Hij wil een duidelijke aanpak en dat proberen we nu ook te doen. We hebben ons project nu onderverdeeld in drie fases en ik ben benieuwd naar zijn feedback. Zijn taak gaat vooral over het proces, hoe we het aanpakken.”

De begeleider had de connectie met de universiteit voor een thesisstudent, en helpt ook mee met de valorisatie – schrijven van teksten daarrond.

“Er is een meeting geweest met de procesbegeleider, die gaf aan gelijk een bepaald bedrijf te gebruiken voor softwareontwikkeling. Dat was wel slim.”

Op de vraag of er een nood is aan een procesbegeleider wordt vrijwel echter overwegend afwijzend gereageerd.

“Ik moet zeggen dat er eigenlijk weinig betrokkenheid is [van procesbegeleider]. We hebben een keer samengezeten. Maar dat is zeker geen verwijt naar de begeleider toe, wij ervaren gewoon dat wij dat niet nodig hebben.”

“We zijn met de partners zelf een goed team. Een procesbegeleider moet het proces ook niet echt sturen, de partners moeten een organisch team vormen. Het zou beter een procesondersteuner zijn dan een begeleider. Er moet niets van buitenaf worden opgelegd.”

“We hebben er ook niet echt nood aan.”

“Moesten we ervoor betalen hadden we het niet gedaan.”

“Ook onze partner vindt dat we die mensen niet echt nodig hebben, het zal wel lukken zonder hen, we hebben expertise genoeg.”

Tenslotte overdachten een aantal van de geïnterviewden nog hoe zij de rol van de procesbegeleider idealiter zouden zien. De reacties hierop zijn zeer uiteenlopend: connecties leggen, terugkoppelen, meehelpen met rapportering en informeren over IWT, anderen zagen geen rol weggelegd, of konden hier niet op reageren.

“Wat ik verwacht is iemand die mee over de muren kijkt, en mee connecties legt. Die persoon of die persoon, dat of dat netwerk kan nog wel interessant zijn.” “af en toe terugkoppelen, en kritisch mee bekijken.”

“Ik weet niet wat we allemaal moeten doen qua rapportage, ik verwacht dat zij op dat vlak een rol spelen.”

Ik vind het ook moeilijk om de ideale rol van een begeleider te formuleren. Misschien iemand die iets meer weet over IWT zelf? Ik denk dat we op dit moment met een goed team zitten. We weten hoe we projecten moeten aanpakken, ook procesmatig. We hebben daar allemaal al ervaring mee. Ik kan er eigenlijk niet meteen op antwoorden.

Ook bij de procesbegeleiders is er op bepaalde hoogte sprake van een onduidelijkheid over de wijze waarop het beleid hun rol in het geheel ziet.

“Er is gewoon ook heel weinig tekst en uitleg gegeven vanuit Flanders DC over onze rol. Dat is zeker geen kritiek, je moet niet echt alles op papier zetten en ik snap ook dat de beschrijving van ‘procesbegeleider’ complex is en we moeten ook naar de noden werken, maar het had wel duidelijker geweest om een houvast te hebben. Als het achteraf misloopt kunnen ze nu misschien afkomen met: maar je had dit en dat nog moeten doen.”

“Het is nergens goed beschreven wat dan het proces is dat begeleid moet worden. Zelfs voor FDC en IWT is dat onduidelijk... Omdat de rol onduidelijk is, bekijk je vanuit je eigen achtergrond hoe je dan wel van toegevoegde waarde kan zijn, bv een businessplan uitschrijven”

Hoe werd uw opdracht uitgelegd? “Dat is een goede vraag. Ik zal dat niet meer weten.... Maar ja, ik ken ook wel mijn job”

“Ik heb de kat uit de boom gekeken want wist ook nog niet goed wat mijn rol als procesbegeleider zou zijn. Ik heb dat nog niet in de vingers. Ik hou me heel erg op de achtergrond. De partners zitten in de drivers seat en zo moet het ook.”

Ook voelden de procesbegeleiders dat hun rol binnen de projecten niet duidelijk was bij de verschillende consortiumpartners.

“Het was voor hen niet duidelijk wat nu juist die rol was van de externe begeleider, ook al hadden we daar vooraf een gesprek over gehad en waren er informatiesessies geweest.”

“Onze opdracht was zowel begeleiding op vraag van hen (op basis van behoefte) als het opvolgen van het proces. We wisten dus wel wat onze taak was, maar hoe dat dan in de realiteit in zijn werk zal gaan, dat weet je niet en hangt af van project tot project.”

“Ik zie de wenselijkheid van de begeleiding wel, om allerlei redenen. Als dat niet aanvaard of gedragen wordt door de betrokkenen is dat vervelend. Het moet van in het begin duidelijk worden gesteld dat er een rol voor ons is weggelegd.”

Zoals uit de interviews met de projectconsortia blijkt, leeft ook bij de procesbegeleiders sterk het gevoel dat zij worden gezien als een controleur (van de overheid), of zelfs als indringer.

“Zij kennen elkaar zo goed, ik had het gevoel dat ik als pottenkijker overkwam.”

“Bij een project, die mensen ervoeren het ook als bedreiging. Ze wilden ook het dossier niet doorsturen. ‘wat kom je hier eigenlijk doen?’ Ze ervoeren het als een controlefunctie.”

“Alsof wij de scheidsrechter zijn die ‘doorverteld’ aan FDC en IWT... Daardoor worden we een beetje buitengesloten.”

“Ik ben duidelijk de vreemde eend. Ze vroegen me: wat doe jij hier? Wat is jouw rol eigenlijk? Ik heb hen gezegd dat dat ook van hen zal afhangen. Ik denk ook niet dat ik al helemaal geaccepteerd word binnen de groep.”

Gevraagd naar de input die men levert binnen de consortia, ziet men deze rol zeer breed, waarbij afhankelijk van het project beslissingen lijken te worden gemaakt omtrent de specifieke rol of input die geleverd wordt, of geleverd gaat worden.

“Het is toch iets anders dan enkel een verslagje maken en opsturen. Ik vind het wel nuttig dat ik live zie wat er speelt. Ik weet exact wat er gebeurt omwille van de projectoproep en administratie (en het geld) en wat authentiek tot het project behoort. Daarnaast kijk ik wat er eventueel fout loopt, wat kansen zijn die niet worden benut. Dat zie je zo ook beter natuurlijk.”

“Ik laat hen nu hun gang gaan zodat ik later de verdieping en coaching kan doen, maar dat is nu nog niet aan de orde. Wat maakt het een product is dat realiseerbaar is? Dat er een markt voor is? Dat er een strategie achter zit? Wanneer we met die dingen bezig gaan zijn denk ik dat mijn rol gaat stijgen.”

Zo geven de begeleiders regelmatig aan ook een soort kritische blik te geven over de projecten

“Een aantal zaken die ik aanbracht bleken voor hen nieuw en er waren dingen die ze zelf wel graag ter sprake wilden brengen, maar niet op tafel durfden te leggen tegenover de partners. Ik deed dat zonder het te beseffen. Het was goed dat ik daar vanuit een onafhankelijke positie kon spreken. Ze gingen ook reflecteren over hun interne organisatie door de feedback die ik gaf (zijn we te weinig assertief? Zijn we te weinig gestructureerd?) en daar hebben ze blijkbaar toch ook dingen mee gedaan.”

“Ze vroegen me bijvoorbeeld ook de andere partners aan te spreken wanneer ze hun beloftes niet nakwamen.”

“Wat onze precieze bijdrage was hangt af van project tot project. Eén project probeer ik bijvoorbeeld uit te dagen innovatiever te zijn, ambitieuzer en alles uit de samenwerking en partners te halen nu ze de mogelijkheid hebben. Om de opportuniteiten beter te benutten. Maar niet elk project laat toe dat je als begeleider op die manier intervenieert. Ik praat met hen ook over hun coördinerende rol, want zij hebben momenteel een probleem om een zekere autoriteit uit te stralen ten opzichte van de andere partners en hen te wijzen op hun engagement.”

Daarnaast worden twee aspecten regelmatig benadrukt: de relationele en netwerk (“mensen bij elkaar brengen”) aspecten.

“Ik heb ook gezegd dat ik het niet over de inhoud ga hebben. We gaan het hebben over het relationele. Dus als er problemen zijn tussen partijen. Om een stand van zaken een keer te maken. Ook als het nodig is, er een keer een dynamiek in te steken. Dus dat het meer op dat niveau zit.”

“Ik zet me vooral op het niveau van het relationele”

“Plus het tweede wat ik ook inschakel is mijn netwerk. Als ik zie dat ik vanuit mijn netwerk het een en ander kan toevoegen aan de inhoud dan gebeurt dat natuurlijk ook.” “Die verbinding, dat netwerk dat je inbrengt, ook de efficiëntie, de daadkracht die er moet zijn.”

“Wij zouden eventueel wel matchmaker kunnen zijn met een kennisinstelling of bedrijf uit andere industrie. Ons netwerk kan hier helpen.”

“Het is echt connecties leggen tussen mensen om zo voor elk project toch iets interessants te kunnen doen.”

Omtrent formaliteiten die betrekking hebben op de CICI call zien de procesbegeleiders voor zichzelf vaak ook een actieve en/of informerende rol.

“Wat we kunnen doen is tegen de datum dat de verslagen binnen moeten zijn dat even te checken. We hoeven dat niet eens te zien, maar gewoon dat we zeggen: vergeet dat niet.”

“Wat wel goed is over de procesbegeleider is dat het een neutraal persoon is, die na afloop een soort verslag ervan kan maken.”

“Praktische zaken zoals of het geld al vrijgegeven was, dat was allemaal nog onduidelijk, die wissel stond te gebeuren,... en ik heb als advies gegeven om contact op te nemen (met FDC?) en dan is dat allemaal in orde gekomen. Meer heb ik op dat vlak niet gedaan.”

Echter, wanneer er interne problemen zich voordeden, zoals een trage opstart, stilstand, of een wisseling van partners, zagen de betrokken procesbegeleiders daarbinnen geen taak voor hen weggelegd.

Over een project dat nog niet echt goed loopt. “We kunnen dat in het oog houden, maar het is niet onze rol om politieagent te spelen.”

“Er is een wissel geweest van de schrijver. Ik heb dat allemaal geregistreerd maar ik heb gezwegen. Daar heb ik geen rol in gespeeld. Ik weet ook niet of daar een conflict was – ik denk van niet.”

Tenslotte, gevraagd naar de nood van procesbegeleiding in deze projecten, heersen er verschillende meningen.

“Op dit moment is er nog niet veel nood aan procesbegeleiding, ik kan wat dat betreft ook moeilijk in de toekomst kijken. Een van de partners heeft zelf op projectgebied al zo veel gerealiseerd dus ik denk dat we gewoon moeten samenwerken en zowel qua projectbegeleiding als inhoudelijk zal ik mijn bijdrage leveren.”

“Ik denk dat dat afhangt van project tot project. Maar daar kan ik nog geen uitspraken over doen.” “Misschien dat de projecten de meerwaarde pas ontdekken als ze er mee bezig zijn.”

“Procesbegeleiding is niet noodzakelijk, niet in deze vorm. Wel als het een soort coach is waarvan je de expertise op een bepaald moment kan oproepen. Maar om het proces zelf te faciliteren, dat hoeft niet.”

“Sommigen zitten meer te wachten [op begeleiding] dan andere projecten.”

“Misschien kunnen er verschillende lagen of gradaties van begeleiding worden aangeboden, maar alle partners van een project moeten hier op een lijn zitten. Anderzijds weten organisaties op voorhand gewoon ook niet wat ze misschien nodig gaan hebben. Zowel procesmatig als qua management, partnerships, ... om het resultaat sterker te maken.”

“Begeleiding hoeft ook niet per se door consultants. Het kunnen ook andere mensen zijn. In elk geval moet duidelijk zijn wat er minimaal moet opgevolgd worden. Proceszaken, dat vind ik wel nodig, maar inhoudelijke expertise heb je daarvoor niet nodig. Of dat wenselijk is weet ik niet. Misschien is het voor sommige projecten ook wel interessant om tussentijdse interviews te hebben, dat zowel begeleiders als individuele projecten

samenzitten en er geen individuele begeleiding meer is. Voor andere projecten, is 1 op 1 begeleiding wel nodig.”

“Het is misschien ook niet de beste manier om deze projecten te begeleiden.”

Desalniettemin hadden de begeleiders een sterke motivatie om deel te nemen aan de projecten van de call.

“Onze motivatie om mee te doen was dat calls in dit soort sectoren een hefboom kunnen zijn voor nieuwe creatieve ontwikkelingen, dat vonden we zeer interessant om actief te volgen. We wilden er zelf uit leren, actief ondersteuning bieden en ook het geheel van die calls mee kunnen sturen.”

“Zelf vond ik het wel tof om het te leren kennen, de praktijk van dit soort werelden kenden we niet en zeker om ze echt bezig te zien, was interessant. Ik moet me inhouden om niet meteen van alles te gaan bijsturen.”

“Het is belangrijk dat het een win-win kan zijn ook voor ons om deel te nemen aan dit project. Het is ook een eer om procesbegeleider te zijn. Dat we er geld voor krijgen is goed, maar het is niet veel he. Inhoudelijk is het waardevoller. Het zijn voor ons ook weer nieuwe partners in deze sector.”

3.3. OVERVIEW EN TERUGKOPPELING

Wanneer we deze bevindingen relateren aan het theoretische kader uit sectie 2.5 en meerbepaald de begrippen collaboratief voordeel en collaboratieve inertie, is de vraag in hoeverre CICI in haar huidige vorm dan wel de synergie of juist de inertie stimuleert. Uit de theorie komt immers de volgende vraag naar voren: *Als het behalen van collaboratief voordeel het doel is voor degenen die samenwerkingsverbanden initiëren, waarom is collaboratieve inertie zo vaak het resultaat* (Huxham & Vangen, 2013)?

Zoals blijkt heerst er een sfeer van onduidelijkheid rond belangrijke onderdelen van het CICI traject. Deze onduidelijkheid lijkt gerelateerd te zijn aan de huidige *positionering* van het programma: waarvoor is het programma bedoeld en wat wil men ermee bereiken? Op dit moment staat het doel van het CICI programma als volgt beschreven:

Het CICI-programma moet toelaten een aantal inspirerende Vlaamse samenwerkingsverbanden op te bouwen waarin de brug tussen creatieve industrieën en andere sectoren wordt gemaakt en de praktijk van samenwerking tussen kunstenaars/creators, wetenschappers en ondernemers wordt aangemoedigd.

De vraag kan hierbij gesteld worden of dit de doelstelling van de call kan zijn als je echt vernieuwende innovatie nastreeft. Het resultaat van een dergelijk doel is eerder een portfolio van *showcase* projecten.

De samenwerking moet duidelijk resulteren in de opbouw van kennis die kan leiden tot de ontwikkeling van een prototype van een nieuw product/nieuwe dienst, nieuw proces of wijze van arbeidsorganisatie, met het oog op valorisatie ter ondersteuning van economische en/of maatschappelijke behoeften.

Uit deze doelstelling, die gehaald kan worden uit de selectiecriteria van het programma, blijkt dat opbouw van kennis centraal staat. Om echt innovatieve kruisbestuiving te ondersteunen waarin kennisopbouw centraal staat, dient de opzet van de samenwerking een haast fundamenteel basis-onderzoek karakter te hebben. Dit lijkt echter in spanning te staan met de veel eerder praktische uitvoering en toepassing die noodzakelijk is wanneer projecten *een verwachte economische en/of maatschappelijke finaliteit welke gemotiveerd beraamd kan worden* dienen te realiseren. Hiertussen lijkt geen duidelijke keuze gemaakt te zijn. Wil men via cross-sectorale kruisbestuiving nieuwe kennis opbouwen, of wil men meteen een portfolio van uitkomsten?

Het ontbreken van een eenduidig antwoord op deze vraag lijkt door te wegen op de verdere werking van het programma. Het heeft hierdoor effecten op:

- De parameters waarbinnen consortia hun projectvoorstellen kunnen schrijven.
- De selectiecriteria waarop de projecten worden weerhouden.
- De invulling van de exacte rol van de procesbegeleider.
- Het uiteindelijk haalbare eindresultaat van het programma.

Collaboratieve inertie kan door deze onduidelijkheid op de loer liggen. De huidige opzet van de call kan er voor zorgen dat consortia de in de literatuur benoemde “pseudo-doelen” toevoegen louter om aan formele vereisten te voldoen. De mogelijk opkomende collaboratieve inertie kan hierbij een belemmerend effect hebben op het eventueel behalen van tweede en derde orde doelen die buiten het vooraf formeel beschreven samenwerkingsdoel vallen.

Wanneer terug wordt gekeken naar de taakomschrijving van de procesbegeleider zoals in sectie 2.4 staat beschreven, speelt de procesbegeleider een rol tijdens de voorbespreking van de projectaanvragen, tijdens de project uitvoering en tenslotte tijdens het natraject (over dit laatste gedeelte kunnen we op dit moment nog niets zeggen).

Met betrekking tot de begeleiding voorafgaand aan de indiening van de dossiers kan gesteld worden dat de procesbegeleiders daar hun rol tot tevredenheid hebben ingevuld. Hoewel niet alle projectconsortia toenadering hebben gezocht, en wellicht niet alle projectconsortia op de hoogte waren van deze mogelijkheid, lijken de partijen die wel advies hebben gevraagd hier tevreden over te zijn.

Over de exacte rol die de procesbegeleider dient in te vullen heerst, zoals hierboven aangeven, vooral onduidelijkheid. Het volgende staat in de taakomschrijving van de procesbegeleider vermeld: *tijdens de duur van een project zal een procesbegeleider ingeschakeld worden als bemiddelaar en klankbord om verwachtingen tussen de verschillende betrokken partijen op elkaar af te stemmen en af te toetsen met het voorgestelde werkplan*. Deze omschrijving stuurt dus aan op vooral een **procesbewakende rol**. Deze rol, gekoppeld aan het feit dat de procesbegeleider de extra opdracht heeft om van de opvolgingsmomenten verslag uit te brengen kan meewerken aan de geobserveerde perceptie van een rol als *controleur*. De

manier waarop de rol op dit moment wordt ingevuld in de praktijk gaat echter in de meeste gevallen anders en wellicht verder dan slechts die van procesbewaker. Echter de klaarblijkelijke mismatch tussen taakomschrijving, verwachtingen (aan beide zijden) en percepties, gekoppeld aan de onduidelijke positionering en beoogde finaliteit van de call als geheel zorgt voor een situatie waarin de mogelijkheden die procesbegeleiding kan bieden niet optimaal worden benut.

4. AANBEVELINGEN EN CONCLUSIES

Op basis van bovenstaande bevindingen kunnen een aantal specifieke en heldere aanbevelingen geformuleerd worden. Deze aanbevelingen zijn direct gericht aan de partijen die het CICI programma hebben uitgeschreven en gecoördineerd: IWT en Flanders DC.

1. Verduidelijk de positionering van de call

Zoals uit de analyse blijkt, is er een schijnbare onduidelijkheid omtrent de positionering van de call: waarvoor is het programma bedoeld en wat wil men ermee bereiken? Gaat het enkel om het opbouwen van een inspirerende cases-portfolio zoals beschreven staat in de aankondiging? Of wil het beleid ook op lagere termijn innovatie en cross-sectorale samenwerking stimuleren en lessen trekken uit de projecten en/of inzichten verwerven die breder toepasbaar zijn? Een helder antwoord op de vraag omtrent de positionering van de call kan zorgen voor een duidelijke basis waarop andere programmaonderdelen (zoals selectie, begeleiding, verwachte output) kunnen worden ingevuld.

De in het huidige programma geselecteerde projecten zijn divers zowel inhoudelijk als wat betreft de samenstelling en eigenschappen van de consortia. Sommige partnerschappen en zelfs projecten bestonden al voor CICI en zagen in de call een welkome ondersteuning. Andere organisaties vonden met de CICI call eindelijk de mogelijkheid om ideeën te verwezenlijken die met enkel eigen mensen en middelen niet mogelijk waren. Zowel het ondersteunen van bestaande kruisbestuivingen en innovatie-initiatieven als het aanmoedigen van nieuwe samenwerkingsverbanden tussen wetenschap, creatieven en het bedrijfsleven kan waardevol en relevant zijn. Het is echter belangrijk te beseffen dat in beide situaties de partijen baat hebben bij een verschillende vorm van ondersteuning en omkadering. Ook inhoudelijk zijn de projecten erg divers. Sommige consortia werken vooral resultaatgericht, terwijl andere projecten een experimenteler karakter hebben. Ook hier geldt dat beide benaderingen relevant en interessant kunnen zijn, maar de onduidelijkheid in parameters waarbinnen projecten moeten / kunnen vallen zorgt ook voor onduidelijkheid bij de indieners en maakt bovendien de evaluatie aan het einde van de rit moeilijker.

Ondanks de over het algemeen positieve evaluatie van de call door de deelnemende organisaties, is het daarom nuttig na te denken over de vorm en aard van de subsidie en na te gaan of deze al dan niet de meest effectieve en/of efficiënte manier is om de vooropgestelde doelen te bereiken en op de juiste manier omkaderd en ondersteund wordt (bijvoorbeeld door de begeleiding in de projecten). Bij deze overweging kan vervolgens de vraag worden gesteld of de steun aan nieuwe of bestaande samenwerkingsconsortia puur op projectbasis, dus zonder noodzakelijk duurzaam karakter zinvol is om op lange termijn – op kruisbestuiving gebaseerde – innovatie te verkrijgen. Een tweede vraag die zich stelt is in hoeverre het mogelijk en/of wenselijk is om in een dergelijk programma al bij indiening een beraming van de valorisatie te laten opnemen. Waarbij dit in spanning kan staan met de essentie van het experimenteel karakter dat juist wellicht beoogd wordt met deze innovatieve aanpak.

2. Herbekijk de procesbegeleiding

Zowel uit de gesprekken met de organisaties als met de procesbegeleiders zelf blijkt dat de taken en functie van de procesbegeleiders nog niet helemaal helder zijn. Dit lijkt geconnecteerd te zijn met de positionering zoals beschreven in de overview en terugkoppeling van de bevindingen en in de eerste aanbeveling. Vandaag worden de begeleiders binnen veel consortia gepercipieerd als een controleorgaan van Flanders DC en ontbreekt nog een band of betrokkenheid tussen de projecten en hun begeleiders. De rol van de begeleiders zoals die nu staat beschreven in de call for interest lijkt bovendien meer op die van een **procesbewaker** dan een **–begeleider**. Afhankelijk van de keuzes die gemaakt worden met betrekking tot het doel en de positionering van de call (cfr. Aanbeveling 1) moet de functie van de externe begeleiding herbekeken worden. Een optie die bekeken kan worden is om te werken met een pool van experts (zowel inhoudelijk als procesmatig) die op gezette tijden (eventueel ook nog voor het moment van indienen) kan geconsulteerd worden. Helderheid scheppen in de rol van de procesbegeleider, zowel naar de begeleiders zelf als naar de projectconsortia kan een zeer positief effect hebben op de werking van dit extra ingrediënt. Praktisch kan er gedacht worden aan een gezamenlijke bijeenkomst voor de kick-off van het programma waarbij procesbegeleiders en consortia aan elkaar worden voorgesteld en verwachtingen over elkaar worden uitgesproken als een eerste stap. Het opvragen van de meetingverslagen door Flanders DC kan ook worden herbekeken, aangezien dit het beeld van de procesbegeleider als controleur versterkte.

3. Maak werk van een ingebed vervolgtraject

Momenteel voorziet CICI een traject van maximum 12 maanden, maar als het beleid op een structurele en duurzame manier innovatie gebaseerd op kruisbestuiving en samenwerking wil ondersteunen is het nuttig te denken aan een vervolgtraject. Zeker wanneer de projecten een vooral experimenteel karakter hebben en na deze 12 maanden niet noodzakelijk leiden tot een afgewerkt product. Voor interessante en vruchtbare samenwerkingsverbanden zijn er financieringsmogelijkheden, mogelijk via één van de reguliere IWT-subsidiekanalen. Echter de wegwijzer daarnaar lijkt niet structureel te zijn ingebed binnen het CICI programma. Het lijkt erop dat een aantal van de huidige projecten daardoor na het subsidiejaar wel eens stil zullen vallen, voordat (soms) eerste of (veel waarschijnlijker) hogere orde doelen worden bereikt. Een structurele inbedding van een zoektocht naar financiering (zij het via subsidiekanalen zoals IWT, zij het via externe financiering) waardoor de duurzaamheid van de projecten wordt verhoogd, geeft meer mogelijkheden om het samenwerkingsproces te verdiepen, en echte kruisbestuivingsresultaten te behalen.

4. Bouw aan een groepsgevoel

Voornamelijk vanuit de procesbegeleiders kwam er een oproep tot meer samenwerking en interactie onderling. Zij gaven unaniem aan vragende partij te zijn voor één of meerdere overlegmomenten met de andere begeleiders over het verloop van de projecten en de gebruikte aanpak. Meer verbinding zou zeker ook een meerwaarde kunnen betekenen voor de consortia zelf. Op het kick-off-event kregen zij wel de kans kennis te maken met elkaar, maar in de praktijk bleek dit niet te gebeuren. Ook gedurende de projectwerking lijken de consortia alleenstaande eilanden te vormen. Er is geen sprake van een leereffect op groepsniveau tussen de projecten omtrent cross-sectoraal samenwerken.

De projecten zouden als groep naar buiten kunnen worden gebracht als ambassadeurs van innovatie en samenwerking in Vlaanderen (*de CICI generation?*), maar voorlopig zijn het niet meer dan losstaande projecten die hetzelfde subsidiekanaal gebruiken. Het kick-off evenement zou bijvoorbeeld anders kunnen worden ingericht waarbij de consortia elkaar en elkaars

projecten beter leren kennen. Dit kan ook besloten gebeuren naast de openbare kick-off. Vervolgens kunnen er een of enkele gezamenlijke sessies met alle consortia en begeleiders worden georganiseerd (bijvoorbeeld bij één van de consortia zelf) waarbij de voortgang wordt besproken en in groep ervaringen en tips worden uitgewisseld omtrent de cross-sectorale samenwerking. Er kan daarnaast een website en digitaal platform worden gemaakt waarin de projecten worden voorgesteld, en voortgang wordt gemaakt, en de projecten eerder de connectie zien van zichzelf binnen het grotere geheel.

5. Werk aan de perceptie

De procesbegeleiders en deelnemende consortia die we spraken associeerden de CICI call voornamelijk met technologische innovatie, wat kan voortkomen uit het beeld dat leeft over IWT en heersende opvattingen over wat het begrip 'innovatie' inhoudt. Uit de inleidende toespraken op het kick-off event weten we echter dat CICI ook nadrukkelijk openstaat voor andere vormen van innovatie (bijvoorbeeld ten dienste van sociale of maatschappelijke innovatiedoelen). Het kan daarom nuttig zijn in de communicatie rond de call nog meer expliciet de verschillende soorten innovatie te vermelden die in aanmerking komen voor financiering. Er staat in de handleiding wel meer uitleg waarin beschreven staat wat cross-sectorale innovatie kan inhouden, toch heeft dit de perceptie niet (helemaal) veranderd. Door te werken aan de perceptie zorgt men enerzijds dat men niet op voorhand al organisaties afschrikt die met 'zachtere' vormen van innovatie bezig zijn, en anderzijds dat consortia niet 'geforceerd' trachten hun initiële bedoeling aan te passen (pseudo-doelen) om aan de gepercipieerde (technologische) doelen te voldoen.

6. Bekijk deze praktische tips

Tenslotte zijn er op basis van de bevindingen nog enkele korte praktische tips opgesteld:

- Het toekennen van de subsidies verliep volgens de meeste respondenten eerder traag. Ook andere beslissingen en informatie lieten lang op zich wachten. Verduidelijk de communicatie en de timing om irritatie en planmatige problemen bij de consortia te vermijden.
- De vorm waarin de dossiers moesten worden ingediend bleek ver af te staan van de subsidiedossiers die de indienende organisaties gewend zijn op te stellen (zoals bijvoorbeeld kunstendossiers). Het is belangrijk hier bijvoorbeeld in de communicatie rekening mee te houden door duidelijk aan te geven waar de indieners administratieve dan wel inhoudelijke hulp kunnen vragen.
- Bovendien bleek het kanaal niet veelzijdig genoeg aangezien bijvoorbeeld geen video- of audiobestanden konden worden toegevoegd – wat in het geval van bepaalde projecten toch relevant zou kunnen zijn.
- De betaling van de subsidie gebeurt momenteel relatief laat en bovendien in schijven. Voor sommige projecten, bijvoorbeeld wanneer grote investeringen moeten gemaakt worden bij aanvang is dit problematisch.

5. TOT SLOT

De in dit rapport geformuleerde aanbevelingen geven een aantal keuzes weer die in de optiek van de onderzoekers met zorg bekeken moeten worden en resulteren uit de eerder beschreven bevindingen en analyse. Deze analyse is echter nog beperkt op een aantal belangrijke punten. De lange aanlooptijd tot de start van de projecten heeft er voor gezorgd dat de meeste CICI projecten pas korte tijd effectief aan de slag zijn (sommige projecten zijn zelfs nog in de absolute beginfase). Hoewel in dit geval wel al bepaalde zaken duidelijk onderzocht kunnen worden (zoals de ervaring omtrent de CICI call procedure tot nu toe), zijn er ook belangrijke onderdelen van het CICI programma waarvoor de projecten wellicht nog niet matuur genoeg zijn om harde conclusies te trekken.

Een belangrijk voorbeeld hiervan is de procesbegeleiding. Het onderzoek heeft zich gefocust op de perceptie omtrent de procesbegeleiding in verschillende vormen tot op dit moment. Hoewel de bevindingen wel een indicatie geven voor de toekomst, kan nog niet worden vastgesteld hoe de rol en impact van de procesbegeleiding zich in latere fases zal manifesteren en zal worden gepercipieerd en gewaardeerd. Zo kan het zijn dat spanningen en problemen tussen consortiapartners pas echt tot uiting komen in verdere stadia van de samenwerking wanneer er meer op het spel staat en er frictie kan ontstaan tussen de beoogde samenwerkingsdoelen en door de organisaties zelf bepaalde doelen. Ook zal de focus van de projecten naar het einde van het traject toe zich meer gaan verleggen van eerder intern (binnen de eigen consortia) gerichte naar een externe focus. In dit soort gevallen kan het belang en noodzaak van een procesbegeleider zich wellicht meer uiten en kunnen andere / nieuwe meningen zich vormen die de huidige bevindingen in een ander perspectief plaatsen. Dit rapport is echter een weergave van de huidige verloop en probeert met concrete aanbevelingen een antwoord te bieden op problematieken die in deze fase van het eerste CICI programma zich voordoen/hebben voorgedaan.

6. REFERENTIES

- Bolland, J. M., & Wilson, J. V. (1994). Three faces of integrative coordination: a model of interorganizational relations in community-based health and human services. *Health Services Research, 29*(3), 341–366.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review, 66*, 44–55.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review, 14*(4), 532–550.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine Transaction.
- Hudson, B., Hardy, B., Henwood, M., & Wistow, G. (1999). In pursuit of inter-agency collaboration in the public sector: What is the contribution of theory and research? *Public Management (1461667X), 1*(2), 235–260.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2013). *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. Routledge.
- Nooteboom, B. (1999). *Interfirm Alliances: International Analysis and Design*. London ; New York: Routledge.
- Ostrower, F. (2005). The Reality Underneath the Buzz of Partnerships. *Stanford Social Innovation Review*, (Spring).
- Raab, J., & Kenis, P. (2009). Heading Toward a Society of Networks Empirical Developments and Theoretical Challenges. *Journal of Management Inquiry, 18*(3), 198–210. doi:10.1177/1056492609337493
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology, 105*(3), 801–843.
- Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Enacting Leadership for Collaborative Advantage: Dilemmas of Ideology and Pragmatism in the Activities of Partnership Managers. *British Journal of Management, 14*, S61–S76. doi:10.1111/j.1467-8551.2003.00393.x

KENNISPARTNER



FLANDERS DISTRICT
OF CREATIVITY vzw

DIESTSEVEST 76, B-3000 LEUVEN
T +32 16 24 29 24 F +32 16 24 88 44
INFO@FLANDERSDC.BE

