



# Bevloggen grenzenwerk begrensdde nabijheid

Een evaluatief onderzoek naar de kennisinfrastructuur tussen  
Gemeente Rotterdam en de Erasmus Universiteit Rotterdam

# **Bevlogen grenzenwerk, begrensde nabijheid. Samenvatting.**

Jorrit Smit, Hedi Westerduin, Arwin van Buuren

Uitgave: Erasmus Universiteit Rotterdam & gemeente Rotterdam  
Rotterdam, december 2021

Vormgeving: PanArt communicatie en mediadesign  
Cover foto: Jonathan van Rijn

© J. P. Smit, H. Westerduin, M. W. van Buuren, EUR

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door print-outs, kopieën, of op welke manier dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

# Inleiding

Velen vinden het hard nodig om in de grote stad ruimte en tijd te maken voor ontmoeting, uitwisseling en samenwerking tussen wetenschap, beleid en praktijk. Deze ambitie blijkt vaak moeilijk te realiseren of langdurig te organiseren. Om deze redenen is er de afgelopen tien jaar geïnvesteerd in het opbouwen van een kennisinfrastructuur in Rotterdam, waarbij verschillende gemeentelijke clusters en faculteiten van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) als belangrijkste partijen zijn betrokken.

De verworvenheden, lessen en uitdagingen van dit bevolgen grenzenwerk in Rotterdam dienen ter lering en inspiratie voor bestaande of nieuwe samenwerkingen elders. Dit is een samenvatting van een uitgebreider evaluatierapport. (Zie website samenwerking [EUR-Gemeente Rotterdam](#)).

Deze samenvatting is bedoeld om in bredere kring te delen hoe nabijheid tot stand kan komen tussen overheid, wetenschap en samenleving – en tussen stad, gemeente en universiteit in het bijzonder – wat dit oplevert en hoe ook dit begrensd kan zijn.

## Waarom hebben gemeente en universiteit elkaar nodig?

Omdat maatschappelijke kwesties als ongelijkheid, discriminatie, klimaat-, woning- en coronacrisis enerzijds om overheidsingrijpen vragen, maar anderzijds zo complex zijn dat er geen eenvoudige oplossingen voorhanden zijn. Ook wetenschappelijk

onderzoekers kunnen niet zomaar deze problemen verhelpen. Maar zij hebben politiek en beleid wel iets cruciaals te bieden: een belangeloos inzicht in de oorzaken van maatschappelijke complexiteit en zicht op mogelijke handelingsperspectieven.

## Wat is 'grenzenwerk'?

Uitwisseling van kennis en ervaring gaat niet vanzelf. Er zijn tal van praktische, inhoudelijke en culturele obstakels voor vruchtbaar contact tussen wetenschap, praktijk en beleid. Dit vraagt om 'grenswerk' waarbij kennis, vragen, ervaring en waarden tussen verschillende werelden vertaald en afgewogen

worden. Dit kan tot samenwerking en wederzijds begrip leiden. Maar er kunnen ook allerlei spanningen optreden, met name tussen de verschillende verantwoordings-eisen van wetenschappelijke legitimiteit, politieke haalbaarheid en praktische uitvoerbaarheid.

## Hoe is dit onderzoek tot stand gekomen?

Gemeente Rotterdam en de Erasmus Universiteit Rotterdam hebben de vernieuwing van hun samenwerkingsovereenkomst aangegrepen om de structurele samenwerking te laten evalueren. Ze kozen bewust voor een evaluatie 'van nabij' door het team Evaluating Societal Impact (ESI). ESI houdt zich binnen de EUR bezig met de vraag hoe maatschappelijke

impact van onderzoek, onderwijs en engagement kan worden vastgesteld. Dit kwalitatieve onderzoek maakte gebruik van documentanalyse, interviews en focusgroepen met de diverse betrokkenen. Het doel was om bij te dragen aan een gezamenlijk leerproces, met gevoel voor de lokale context.

# Een Rotterdamse kennisinfrastructuur

In dit onderzoek is gekeken naar het web van structurele verbanden waarin de gemeente Rotterdam en de Erasmus Universiteit met een inhoudelijke oriëntatie op de stad samenwerken. Denk daarbij aan kenniswerkplaatsen, academische werkplaatsen, 'labs' en expertisecentra. Het gaat hier om een tiental samenwerkingen waarbij direct ongeveer honderd onderzoekers en ambtenaren betrokken zijn. Indirect hebben zij een bereik van honderden betrokken personen die werkzaam zijn bij voornamelijk gemeente, universiteit, hogescholen, andere stedelijke organisaties, als ook 'gewone' Rotterdammers.

De verschillende Rotterdamse kennissamenwerkingen zijn ieder voor zich uniek (zie voor een volledig overzicht van de thema's en organisatievormen van de verschillende samenwerkingen het volledige rapport). Om een indruk te geven van dit soort samenwerkingen, beschrijven we in het kader hieronder een algemeen voorbeeld. Dit is geen ideaalbeeld, want in de praktijk kan elk aangehaald element variëren.

De optelsom van al deze relatief kleinschalige samenwerkingsvormen, en de randvoorwaarden die het mogelijk maken, noemt men in Rotterdam de kennisinfrastructuur. Met kennisinfrastructuur doelt

men dus op het scheppen van de praktische en organisatorische voorwaarden voor kennisontwikkeling en -uitwisseling tussen wetenschap, beleid en praktijk. Dit bestaat in Rotterdam met name uit sociale en organisatorische relaties. Zoals het begrip 'infrastructuur' suggereert, wordt er een verbinding aangelegd (en onderhouden) tussen een aantal punten om verplaatsing hiertussen te faciliteren. Uiteraard is dit weer onderdeel van een groter stedelijk of regionaal kennisecosysteem.

Een kennissamenwerking draait op een kleine groep bevlogen wetenschappers en ambtenaren. Van universiteitszijde kunnen dit zowel hoogleraren en (hoofd)docenten als postdocs of promovendi zijn, vaak uit dezelfde faculteit. Bij gemeentezijde zijn betrokkenen actief op clusterniveau (bijv. Maatschappelijke Ontwikkeling) en hebben zij vaak 'kennis' in hun portefeuille (bijv. als strategisch beleidsadviseur). Doorgaans bestaat het kernteam uit zo'n vier tot acht personen die elkaar op zeer regelmatige basis (bijv. maandelijks) spreken in vergaderingen. Daar worden de lopende zaken van de kennissamenwerking besproken: voortgang van onderzoek (literatuurstudies of empirisch onderzoek), nieuwe beleidsvragen en toekomstige onderwerpen, als ook de organisatie van evenementen om kennis te delen (zoals seminars, webinars, expertgesprekken etc.).

Bij specifieke onderzoeks- of adviesprojecten zijn vaak meer mensen betrokken, bijvoorbeeld ook studenten of 'uitvoerende' ambtenaren zonder kennisdeling in hun portefeuille. Verschillende kennissamenwerkingen hebben een schil om hun kernteam heen gebouwd die over de lange termijnplanning van de activiteiten adviseert (bijv. een 'stuurgroep' met vertegenwoordigers uit beleids-, wetenschaps- en praktijkveld). In de Rotterdamse situatie zijn een relatief groot aantal van deze kennissamenwerkingen voorzien van basisfinanciering (bijv. 70.000 op jaarbasis, kosten gedeeld door gemeente en universiteit) welke gebruikt wordt voor praktische ondersteuning (zoals een coördinator voor één dag per week), de organisatie van evenementen en de uitvoering van (op kleine schaal, of als voorbereiding op werving van middelen elders).



## Bevindingen

# Bevlogen grenzenwerk, begrensde nabijheid

**Met deze dubbele titel vatten wij het beeld dat dit onderzoek van de Rotterdamse kennisinfrastructuur heeft opgeleverd. Met bevlogen grenzenwerk benadrukken wij dat de samenwerkingen samen een diverse hybride onderzoeksruimte vormen waarin bestaande grenzen tussen organisaties, disciplines en sectoren kunnen vervagen. Wat daarbij opvalt is de sterke intrinsieke motivatie van de meeste betrokkenen om kennis en praktijk te verbinden. Met begrensde nabijheid wijzen we op de grenzen van dit grenzenwerk, bijvoorbeeld omdat het vooral drijft op een bevlogen minderheid van de wetenschappers en ambtenaren. Daarnaast kan de focus op nabijheid tussen wetenschap en beleid ertoe leiden dat het minder vanzelf spreekt om ook de afstand tot uitvoering en praktijk te overbruggen.**

### Humuslaag

De samenwerkingen zorgen voor structureel, doorlopend contact dat niet altijd door de actielijst van een project bepaald wordt. Daardoor ligt de nadruk op het scheppen van nabijheid op sociaal vlak (weten *wie* je hebben moet) en cognitief (weten *wie* je *waarvoor* hebben moet). De basisfinanciering helpt om een vaste cyclus van ontmoetingen op gang te houden en het onderlinge netwerk te verstevigen en/of vertakken. Wetenschappers, beleidsadviseurs en gemeentelijk onderzoekers onderschrijven dat dit resulteert in veel onderling vertrouwen. Dit maakt de interacties tussen verschillende werelden laagdrempelig en relatief ongecompliceerd. Of, zoals een respondent het omschreef: er is een humuslaag ontstaan die een vruchtbare ondergrond biedt voor samenwerking tussen universiteit en gemeente.

### Grenzenwerk en impact

Dit onderzoek concludeert dat er grofweg over vier verschillende grenzen heen wordt samengewerkt in de kennisinfrastructuur (zie tabel hiernaast). Elke kennissamenwerking is te begrijpen als een unieke combinatie van deze verschillende typen grenswerk en beoogde impact. De geijkte vormen van samenwerking lopen per type grenswerk vaak uiteen; gezamenlijke vraagarticulatie is bijvoorbeeld een staande praktijk voor veel wetenschappers en beleidsmakers, terwijl disseminatie activiteiten, zoals workshops en trainingen, buurtwandelings en expertmeetings vaak gericht zijn op praktijkprofessionals, burgers of politici. Participatief onderzoek, waarbij anderen dan wetenschappers actief deelnemen in dataverzameling, analyse en interpretatie, komt voor bij sommige samenwerkingen.

	Type beoogde impact	Co-creatie	
Grenswerk tussen...	Beleidsontwikkeling en wetenschappelijk onderzoek	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inzicht in complexiteit</li> <li>Kennisgedreven beleid</li> <li>Doorwerking in beleid (instrumenteel/conceptueel)</li> </ul>	co-design (++) co-productie (±) co-disseminatie (+)
	Politieke besluitvorming en de kennissamenwerkingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agendering kwestie in politiek</li> <li>Doorwerking in politiek discours</li> <li>Kritisch perspectief</li> </ul>	co-design (±) co-productie (-) co-disseminatie (+)
	Gemeentelijke uitvoering en kennisgedreven beleid	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gebruik van kennis in beleidsuitvoering</li> <li>Beter functioneren gemeente als organisatie</li> </ul>	co-design (±) co-productie (-) co-disseminatie (++)
	Stedelijke praktijken en kennissamenwerkingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Synergie tussen organisaties</li> <li>Begrip verschillende perspectieven</li> <li>Verbeteren leven Rotterdammers</li> </ul>	co-design (±) co-productie (±) co-disseminatie (+)

Veel betrokkenen streven ernaar uiteindelijk een bijdrage te leveren aan de levens van 'gewone' Rotterdammers. De routes hiernaartoe lopen uiteen, qua lengte en complexiteit. Een aantal samenwerkingen richt zich op het beter laten functioneren van de gemeente – waar de burger links- of rechtsom baat bij zou hebben. Andere samenwerkingen proberen de taal van het beleid zo te veranderen dat stedelingen gelijk behandeld worden of trekken de stad in om de uitvoering van beleid met betrokken burgers kritisch onder de loep te nemen. Het valt op dat de betrokkenen bij de kennis-samenwerkingen dit grotere doel en de directe meerwaarde van hun activiteiten goed kunnen verwoorden. Veel moeilijker blijkt het om grip en zicht te krijgen op de precieze doorvertaling naar de beoogde maatschappelijke verandering.



## Nabijheid en afstand

De kennissamenwerkingen genereren veel nabijheid, met name tussen verschillende organisaties en mensen die daarbij werken. De samenwerkingen kunnen ook bewust verschillende configuraties van sociale, organisatorische, fysieke en cognitieve nabijheid inzetten om bepaalde interacties en gevolgen waarschijnlijker te maken. In de figuur stippen we kort de belangrijkste manieren aan waarop dit in het onderzoek naar voren kwam.

Voor het grenswerk tussen wetenschap en beleid staat sociale nabijheid centraal. Fysieke nabijheid, bijvoorbeeld een gedeelde projectruimte, kan hier een belangrijke rol bij spelen. Cognitief is een balans tussen afstand (transparante maar traditionele rolverdeling) en nabijheid (continue betrokkenheid voor co-creatie) de grootste uitdaging. In de relatie tot de politiek, is gepaste organisatorische en cognitieve afstand tot (de

agenda van) de kennissamenwerking van groot belang, maar voldoende sociale nabijheid is ook nodig om op het juiste moment met bestuurders aan tafel te zitten. De grootste uitdagingen voor de kennissamenwerkingen liggen op het grenswerk richting de uitvoering van het beleid en de vele praktijkorganisaties in de stad. Er bestaat daarin namelijk relatief grote sociale, organisatorische en cognitieve afstand. Participatieve onderzoeksmethodes en het expliciet opzoeken van fysieke nabijheid hebben de potentie om partijen uit de praktijk actiever en serieuzer te bereiken en betrekken.

Tot slot, de begrippen nabijheid en grenzenwerk kunnen voor samenwerkingen tussen wetenschap, beleid en praktijk als instrumenten dienen voor reflectie en verandering. Hoe functioneren we, wat beogen we, en welk type nabijheid zouden we met wie nog willen bereiken?

### Geografische nabijheid

- Variatie van locaties voor ontmoeting & evenementen
- Gedeelde werkruimtes & toegang tot elkaars gebouwen
- De stad als object, medium, partij

### Sociale nabijheid

- Voortbouwen op bestaand sociaal weefsel
- Zorgen voor stabiliteit & openheid van kernteam
- Grote netwerken rondom samenwerkingen

### Organisatorische nabijheid

- Vrijplaats & spanningen tussen belangen en verwachtingen
- Afstemmen van verschillend ritme, tijdshorizon & cultuur
- Afstand voor onafhankelijkheid

### Cognitieve nabijheid

- Leren vertalen tijdens vraagarticulatie
- Interactief en participatief onderzoek & grensobjecten
- Kweken van vaardigheden & affiniteit voor grenswerk



Bevlogen grenzenwerk, begrensde nabijheid

# Denklijnen naar een toekomst

Het onderzoek laat een rijkdom aan vormen van gestructureerd grenzenwerk zien in de samenwerkingen tussen gemeente en universiteit. We presenteren hier denklijnen voor de toekomst: richtingen die de betrokkenen uit de wetenschap, beleid en praktijk samen verder kunnen verkennen. De eerste drie denklijnen richten zich op het versterken van de thema's, methodes en vaardigheden die er vaak al zijn en meer aandacht verdienen. Doorlopend is daarbij de vraag: hoe kunnen bestaande interacties steviger ondersteund worden en welke partijen zouden nog sterker betrokken kunnen zijn? Tot slot benadrukken we dat er een sterke behoefte leeft om gezamenlijk te leren over het hoe en waarom van co-creatie.



## Thematisch begrenzen en verbinden

De meeste Rotterdamse kennissamenwerkingen ontleen hun kracht aan thematische begrenzing. Rondom een duidelijk omliggend thema, zoals arbeidsmarktvernieuwing, gezondheidsachterstanden of onderwijskansen, kunnen onderzoekers en ambtenaren elkaar gemakkelijk vinden wanneer dit onderwerp binnen hun disciplinaire of beleidsmatige aandachtsveld ligt. Er is dan veel gedeelde interesse, kennis en vaak ook enthousiasme om op verder te bouwen. Dit leidt niet zelden tot nieuwe interacties binnen de universiteit of gemeente zelf, wanneer personen uit verschillende faculteiten of clusters elkaar in de kennissamenwerking ontmoeten. Formele randvoorwaarden, zoals een samenwerkingsovereenkomst op hoog niveau, faciliteren deze verbindingen 'diep' in de organisatie. Het is in die relaties dat er nabijheid gecreëerd wordt en dus levendige en grensoverschrijdende samenwerking kan plaatsvinden.

### **Benut bestaande samenwerkingen om in te spelen op het subsidielandschap**

Zonder deze sociale relaties en productieve interacties is er geen kennisinfrastructuur. En, opgebouwde relaties en bestaande productieve interacties kunnen niet voor lief worden genomen: het verdient doorlopend erkenning en ondersteuning. Tegelijk opent een bestaande humuslaag tussen universiteit en gemeente ook een nieuw veld van mogelijkheden. Zo liggen er bijvoorbeeld veel kansen in het huidige subsidielandschap voor wetenschappelijk onderzoek, waar steeds meer om consortia, samenwerking en co-creatie gevraagd wordt. Er zijn een aantal voorbeelden van kennissamenwerkingen die hier succesvol op inspelen, met name bij ZonMw. Hier kan nog meer op ingezet worden – ook in termen van budget en onderlinge uitwisseling – door gezamenlijk aan projectaanvragen te werken.

## Gebruik voorbeelden van digitale samenwerking om de infrastructuur te verstevigen

De plotselinge omschakeling naar online werken tijdens de coronapandemie (de periode waarin dit onderzoek is uitgevoerd) verliep relatief soepel in de thematische kennissamenwerkingen. Dit maakte duidelijk dat op een sterk sociaal weefsel verder gebouwd werd. De digitale dimensie van de infrastructuur zet echter nog niet aan tot kruisbestuiving. Gekoppeld aan de website van de EUR bestaat een overzichtspagina met alle individuele websites van samenwerkingen. Deze websites zijn vooral gericht op disseminatie en verschillen onderling sterk in hun actualiteit en omvang. Kijkend naar voorbeelden van elders waar de digitale omgeving expliciet voor samenwerking ingericht is, liggen er mogelijkheden om de infrastructuur digitaal uit te bouwen om onderlinge dwarsverbanden meer te stimuleren.

### **Verken hoe aanvullend budget voor transdisciplinaire thema's 'humuslaag' en strategie kan verbinden**

Tegenover de thematische begrenzing zien we dat de gemeente worstelt met uitdagingen die de scope van individuele kennissamenwerkingen overstijgen en om een transdisciplinaire aanpak vragen. Urgente voorbeelden zijn de vraagstukken rondom klimaatverandering en de kansengelijkheid in de stad. Deze vraagstukken behoeven meer programmatische samenwerking, tussen kennissamenwerkingen onderling maar dit kan ook met aanvullende partijen (zowel aan de kant van kennisinstellingen, overheden, private en maatschappelijke organisaties). Meer programmatische samenwerking biedt ook ruimte om meer verbindingen te genereren tussen het decentrale verband van de kennisinfrastructuur en de strategische agenda's van gemeente en universiteit (bijv. Erasmus Initiatives, Convergentie, LDE-centra). Een synergie die veel op kan leveren maar waar zeker aanvullende middelen voor nodig zijn.

## Methodologisch variëren en vernieuwen

In de Rotterdamse kennisinfrastructuur vindt interactie en co-creatie in grote verscheidenheid plaats. Door de regelmatige vergaderingen bestaat binnen de samenwerkingen continu contact over plannen, voortgang en resultaten van onderzoek. Veel aandacht gaat uit naar gezamenlijke vraag-articulatie en soms ook het opstellen van meer lange-termijn agenda's, processen waarin de relaties en gedeelde kennisbasis kunnen bloeien. De samenwerkingen organiseren ook master-classes, seminars, workshops en evenementen waar wetenschap, beleid en praktijk aan het woord komen en een breder publiek betrokken is. Voor een specifiek publiek – bijv. een wethouder – kan dit een eigen vorm aannemen, zoals een expert-meeting of 'diner pensant'.

### **Varieer en experimenteer met participatieve onderzoeksmethodes**

Er zijn voorbeelden waarbij het gehele onderzoeksproces participatief plaatsvindt, al ligt dit in de meerderheid van de gevallen in de handen van de universitaire wetenschappers. Daar zijn goede redenen voor, zoals voldoende afstand voor onafhankelijkheid. Het kan echter ook kansen onbenut laten. Er is ruimte voor methodologische variatie, bijvoorbeeld voor het ontwikkelen en toepassen van actie- of ontwerpgericht onderzoek. Dit maakt het mogelijk om meer in gezamenlijkheid en oplossingsgericht aan de slag te gaan. Dit vraagt van de wetenschap een inspanning om het repertoire aan beschikbare methoden voor participatief onderzoek te verstevigen en zich hierin te bekwamen. Van de gemeentelijke organisatie vraagt dit om de durf en bereidwilligheid om volwaardig in dit soort trajecten te participeren.

### **Probeer partijen uit de praktijk bewust bij bestaande (vertrouwens) basis te betrekken**

De kennisvorming in de samenwerking tussen universiteit en stad richt zich op opgaven waarbij in veel gevallen een heel netwerk van actoren direct of indirect betrokken is. Van zowel wetenschap als beleid vraagt dit vooral om een

bescheiden, open houding richting de betrokkenen uit de stad. Daarbij is de stad niet louter het object van studie, of het 'laboratorium' voor veldexperimenten. Participatieve methodes nodigen daarentegen uit om maatschappelijke partijen en stedelingen als gelijkwaardige partners in onderzoeksprocessen te zien. Vanuit hun onderlinge vertrouwensbasis, zouden beleidsmakers en wetenschappers aandacht en moeite kunnen steken in verschillende dimensies van nabijheid richting stedelijke praktijken. Dit kan betekenen dat het niet altijd aankomt op 'meer onderzoek', en vaker zal gaan om praktijken en vaardigheden die in de wetenschap veel meer waardering verdienen: het delen en ophalen van kennis en dialoog met de praktijk.

### **Gebruik de sterke positie van de samenwerking voor een kritisch geluid**

Daarnaast merken we op dat veel van de kennis-samenwerkingen sterk georiënteerd zijn op thema's die binnen beleidsclusters urgent of belangrijk zijn. Kennissamenwerkingen zouden juist ook bewust kunnen inzetten op hun kritische potentieel. Enkele voorbeelden die we zagen zijn de publicatie van een manifest waarin kritisch werd gereflecteerd op gemeentelijk beleid, ongevraagde adviezen en een maatschappelijke adviesraad om ervaringskennis een plaats te geven. Algemener kunnen de samenwerkingen hun nabijheid tot wetenschap, beleid en politiek nog explicieter inzetten voor minder mondige, machtige en kapitaalkrachtige partijen.

## Kweken en verspreiden van vaardigheden voor grenzenwerk

De meeste samenwerkingen zijn opgebouwd rondom een relatief klein en zeer betrokken kernteam waarin, op den duur, de grenzen tussen verschillende organisaties vervagen. Dat is alleen al voor de interface tussen wetenschap en beleid een grote verworvenheid. Vaak spelen specifieke individuen, bijvoorbeeld een coördinator van universitaire zijde, iemand uit een organisatie voor opdrachtonderzoek of een strategisch beleidsadviseur, hierbij een cruciale mediërende rol omdat zij beide werelden doorgronden en 'meertalig' zijn.

### **Experimenteer met tijdelijke uitwisseling van personeel tussen universiteit en gemeente**

Er zou daarom, in aanvulling op het bestaande netwerk, bewust ingezet kunnen worden op het kweken van vaardigheden voor grenswerk. Bijvoorbeeld door ambtenaren en wetenschappers langere tijd bij elkaars organisatie in te bedden, als 'science practitioners', buitenpromovendi of, omgekeerd, 'scientists in residence'. Dit intensiveert alle dimensies van nabijheid, biedt ambtenaren ontwikkelperspectief en wetenschappers een unieke mogelijkheid voor praktijkervaring.

### **Verbreed de samenwerking door studenten actiever bij onderzoeken te betrekken**

Ook studenten doen in een aantal samenwerkingen al veel ervaring op met het grenswerk tussen wetenschap, beleid en praktijk. Bij een aantal kennissamenwerkingen zien we voorbeelden hiervan, in de vorm van gastcolleges door beleidsmakers en praktijkprofessionals, afstudeertrajecten binnen de gemeente of vakken waarbij studenten met praktijkvragen aan de slag gaan. De verbinding met het universitaire onderwijs kan nog bewuster gestimuleerd worden door (deel-)opdrachten bij studenten te beleggen. Aan de gemeentekant is het zaak dat het aanbod van vraagstukken goed georganiseerd wordt, zodat een vruchtbare wisselwerking kan ontstaan tussen het curriculum en de gemeentelijke agenda. De universiteit moet

ruimte maken binnen het onderwijs voor werkvormen die interactie toestaan met de gemeente en andere partners rondom maatschappelijke vraagstukken. De universiteit kan bestaande succesvolle initiatieven verder uitbouwen en leren van de goede voorbeelden die er bij hogescholen bestaan.

### **Verken hoe universiteit de gemeente kan helpen bij het kweken van kennisvaardigheden**

Omgekeerd is het interessant om na te denken in hoeverre de EUR kan voorzien in de onderwijsbehoeften van de gemeentelijke organisatie. Dat kan zijn in het kader van haar trainee- of leiderschapsprogramma of specifieker op bepaalde domeinen of sectoren, bijvoorbeeld als het gaat om het organiseren van samenwerking in ketens en netwerken rond complexe maatschappelijke vraagstukken. We zien hier mooie voorbeelden van, maar tegelijk liggen hier nog veel kansen voor impact. Wederom gaat het dan niet zozeer om meer of nieuwe kennis, maar wel om meer interactie en contact.



## Samen leren van samenwerken

Binnen en buiten Rotterdam bestaat er een grote behoefte aan kennisdeling over het hoe en wat van dit soort hybride kennissamenwerkingen. Hoe tot goede vragen te komen, hoe je tot de praktijk te verhouden, welke methoden voor impact te hanteren, hoe invloed op besluitvorming te organiseren? De kennissamenwerkingen bieden een leeromgeving waarin expliciete en impliciete kennis hierover wordt uitgewisseld. Het verschilt alleen sterk in hoeverre kennissamenwerkingen systematisch nadenken over het functioneren van hun proces. Een belangrijk bestaand interactiemomenten waar dit zou kunnen plaatsvinden is het alom gewaardeerde Rotterdamse Kennisfestival, waar veel energie en enthousiasme vrijkomt. Tijdens dit festival ligt de nadruk echter meer op het delen van de *uitkomsten* van de samenwerking, dan op het delen van de *ervaringen* hiermee.

**Besteed binnen de kennisinfrastructuur aandacht aan gezamenlijk leren over grenswerk**

Op het niveau van de kennisinfrastructuur als geheel is er systematischer aandacht nodig voor het gezamenlijk leren *over kennisuitwisseling en gezamenlijke kennisontwikkeling* – van ieders successen en mislukkingen. Het zou zonde zijn als dezelfde fouten op meerdere plekken plaatsvinden, of als goedwerkende benaderingen niet gemeengoed worden. De inzichten over de werking van de Rotterdamse samenwerkingen tussen universiteit en gemeente, kunnen bovendien ook buiten Rotterdam leerzaam zijn. Dit evaluatieonderzoek draagt bij aan kennisdeling over deze ervaringen, onder meer door grenzenwerk en nabijheid als denkinstrumenten aan te reiken. Uiteraard biedt het rapport zelf geen structurele vorm voor deze kennisdeling. Hier ligt een taak voor de coördinatoren van elke samenwerking, mogelijk aangestuurd door meer overkoepelend betrokkenen, zoals de gemeentelijk kenniscoördinator.

**Het opstellen van een verandertheorie kan een lerend en verbindend proces zijn**

Een manier om reflectie te organiseren op het niveau van kennissamenwerkingen en vergelijkbare samenwerkingsvormen, kan bijvoorbeeld via het ontwikkelen van een eigen *theory of change*. Niet als strikte, vooraf opgestelde causale modellen maar als een manier om gezamenlijk leren te faciliteren. Dit vraagt betrokkenen uit wetenschap, beleid en praktijk namelijk om de dialoog aan te gaan over een gewenste toekomst. Van daaruit kan er gezamenlijk terug geredeneerd worden naar benodigde veranderingen, acties en kennis in het heden. In dit proces worden impliciete kennis en aannames over de werking van impact expliciet en bestaat er ruimte voor verschillende perspectieven. Het vormen, bijhouden en aanpassen van een verandertheorie kan zodoende recht doen aan de complexiteit van veel samenwerkingen - in termen van deelnemers en doelstellingen - en zelfs bijdragen aan effectieve omgang daarmee bijvoorbeeld door nieuwe actoren te identificeren en betrekken.



# Algemene lessen voor samenwerkingen tussen kennis, beleid, politiek en praktijk

Dit onderzoek naar lokale structurele samenwerkingen tussen gemeente en universiteit levert algemene inzichten op die ook elders van waarde kunnen zijn. De verzameling denklijnen (zie hiernaast) biedt richting en inspiratie voor kennissamenwerkingen, ook buiten Rotterdam. Daarnaast onderscheiden we drie algemene lessen voor pogingen van wetenschappers, beleidsmakers, ambtenaren, politici en burgers om samen maatschappelijke uitdagingen op te pakken.

## Kennis en beleid

Uit de Rotterdamse situatie blijkt hoe waardevol het is om organisatorisch ruimte te bieden aan de complexe relatie tussen kennis, beleid, politiek en praktijk. Kennisgedreven beleid en *evidence based policy* hoeven geen kwestie van incidenteel contact of eenmalige impact te zijn. Gezien als *relationeel proces*, ontstaat er ruimte voor het uitwisselen en ontwikkelen van zowel expliciet bewijs als impliciete ervaring.

## Grenswerk en nabijheid

Met behulp van grenswerk en nabijheid kunnen kennissamenwerkingen elders hun eigen activiteiten begrijpen en, als gewenst, bijsturen.

Het biedt ook een kader om bepaalde obstakels en spanningen te identificeren die in de weg staan van vruchtbare, gelijkwaardige samenwerking en bredere doorwerking.

## Impact en evaluatie

Alle betrokkenen waarderen expliciet het intensieve, doorlopende contact tussen verschillende werelden, ver voordat er van concrete 'impact' sprake is. En hoe resultaten van de samenwerking precies doorsijpelen is vaak te complex om vast te stellen. Dit zijn belangrijke kanttekeningen bij alle recente aandacht voor maatschappelijke impact. Evaluatie is daarom vooral een gelegenheid voor gezamenlijk *leren*.

Benut bestaande samenwerkingen om in te spelen op het subsidielandschap

Gebruik voorbeelden van digitale samenwerking om de infrastructuur te verstevigen

Verken hoe aanvullend budget voor transdisciplinaire thema's 'humuslaag' en strategie kan verbinden

Varieer en experimenteer met participatieve onderzoeksmethodes

Probeer partijen uit de praktijk bewust bij bestaande (vertrouwens) basis te betrekken

Gebruik de sterke positie van de samenwerking voor een kritisch geluid

Experimenteer met tijdelijke uitwisseling van personeel tussen universiteit en gemeente

Verbreed de samenwerking door studenten actiever bij onderzoeken te betrekken

Ga na hoe universiteit de gemeente kan helpen bij het kweken van kennisvaardigheden

Besteed binnen de kennisinfrastructuur aandacht aan gezamenlijk leren over grenswerk

Het opstellen van een verandertheorie kan een lerend en verbindend proces zijn

