

Publiek-private samenwerking: Wanneer is één plus één nu echt drie?

*Onderzoek naar de complexiteit van publiek-private samenwerking
en de organisatorische aspecten.*

Michiel Bodt

2012



Publiek-private samenwerking: Wanneer is één plus één nu echt drie?

Onderzoek naar de complexiteit van publiek-private samenwerking en de organisatorische aspecten

26 juni 2012

Onderzoeksorganisatie: Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen

Begeleider NISB: Thom Rutten

Onderzoeksinstituut: Universiteit Utrecht

Departement: Bestuurs- en Organiseringswetenschap

Opleiding: Sportbeleid en Sportmanagement

Opleidingsbegeleider: drs. Michel van Slobbe

Studentnummer: 3065286

Inhoudsopgave

Voorwoord	8
Management samenvatting	9
1. Inleiding	10
1.1 Onderwerp	10
1.2 Aanleiding.....	11
1.3 Probleemstelling	11
1.4 Doelstelling.....	14
1.5 Onderzoeksvraag	14
1.6 Leeswijzer.....	15
2. Onderzoeksdesign	16
2.1 Sociaal wetenschappelijk perspectief.....	16
2.2 Onderzoeksmethoden.....	19
2.3 Betrouwbaarheid en validiteit	22
3. Drie casussen van publiek-private samenwerking bij het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen....	24
3.1 Het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen.....	24
3.2 Casusbeschrijving.....	25
4 Literatuur	28
4.1 Niveau 1: Begripsdefiniëring.....	28
4.2 Niveau 2: Organisatie aspecten binnen publiek-private samenwerking	33
5 Resultaten.....	40
5.1 Van 'stickers plakken' naar 'echt samen een doel nastreven'.....	40
5.2 Kan je met 'missierealisatie' ook geld verdienen?	43
5.3 'Traag' versus 'snel' en 'inhoudelijk sterk' versus 'ad hoc'.....	47
6 Analyse	56
6.1 De context	56
6.2 Betekenisgeving betrokkenen.....	59
6.3 Strijd, macht en belangen.....	64

7	Conclusie.....	67
7.1	Is publiek-private samenwerking een zinvol concept?	67
7.2	Het belang van interne en externe duidelijkheid	68
7.3	Het NISB en publiek-private samenwerking.....	70
7.4	Is één plus één inderdaad drie?	71
8	Aanbevelingen.....	72
8.1	Leer omgaan met complexiteit van het vraagstuk	72
8.2	Communiceer over je propositie('s)	72
8.3	Schep binnen de organisatie kaders voor de medewerkers.....	72
	Geciteerde werken	74
	Bijlagen.....	78
1.	Topiclijst interne interviews NISB.....	78
2.	Topiclijst externe interviews.....	80
3.	Onderzochte casussen en geïnterviewde personen	81



Voorwoord

Van jongs af aan ben ik geïnteresseerd in sport. Zowel als consument als bestuurder. Ik ben begonnen als tennisser, ik heb gehonkbald, gehandbald, geroeid en momenteel squash, spinn, hardloop en volleybal ik. Ik heb als bestuurslid van studentenroeivereniging Orca Utrecht gemerkt hoe complex het is om in de sport je bestaansrecht als organisatie te handhaven en tegelijkertijd het plezier te kunnen bieden aan je leden. Binnen de sport moet je rekening houden met belangen van de leden, sponsors, overheid, spelregels en vele andere interne en externe factoren. Dit alles maakt dat de sport in een complexe en dynamische omgeving zit. De complexiteit van de sector in combinatie met het persoonlijke plezier dat ik aan sport beleef, motiveert mij om de master 'Sportbeleid en Sportmanagement' aan de Universiteit Utrecht te volgen.

In september 2010 ben ik begonnen als werk stagiair bij het Nederlands Instituut voor Sport en Beweging (NISB). Deze landelijke speler op het gebied van sport en bewegen, bood mij een leuke en leerzame werkomgeving. Mijn vertrek als werk stagiair na een jaar om mij volledig in te kunnen zetten voor Stichting Move heeft niets te maken met het ontbreken van plezier in mijn werk voor het NISB. Bij Stichting Move krijg ik de unieke mogelijkheid om nog meer mijn weg te vinden in de sportsector en veel ervaring op te doen met het opzetten van een professionele organisatie. Omdat ik bij het NISB betrokken wil blijven, heb ik gevraagd of het mogelijk is om daar mijn afstudeeronderzoek te doen. Het NISB heeft mij deze kans gegeven waarvoor ik ze erg dankbaar ben.

Voor u ligt een onderzoek naar publiek-private samenwerking met het NISB. Mijn dank voor dit onderzoek gaat allereerst naar Michel van Slobbe, hij heeft mij vanaf de opstartfase erg goed begeleid en geholpen om tot dit resultaat te komen. Ik heb vele leuke inhoudelijke discussies met hem gehad die mij scherp hielden. Daarnaast wil ik Maarten van Bottenburg bedanken als tweede lezer. Vanuit het NISB heb ik begeleiding ontvangen van Thom Rutten. Hij is erg betrokken bij het onderwerp en heeft mij zowel procesmatig als inhoudelijk enorm geholpen. Gesprekken met Thom zorgden voor focus en hij gaf mij de kans om vele interessante vergaderingen en bijeenkomsten bij te wonen, hartelijk dank daarvoor. Onder het genot van een biertje op het terras heeft Tim Savenije mij vaak geholpen met het vinden van de lijn in het onderzoek, dank daarvoor. Mijn ouders hebben mij geholpen om het eindresultaat zo te maken als het nu is: 'Hans en Mieke, na zeven jaar studeren is er dan toch een eind aan gekomen, dank voor alle steun en hulp.' Martijn, thanks voor alle koffiepauzes in de bieb. Ten slotte wil ik mijn vriendin Tessa bedanken. Ondanks het feit dat zij een jaar later met dezelfde studie, Bestuurs- en Organisationswetenschap is gestart, heeft zij mij ingehaald en is zij vorig jaar al Master of Arts geworden. Dit jaar is zij mijn steun en toeverlaat geweest op moment dat ik in de stress schoot en heeft mij geholpen om dezelfde titel te behalen.

Management samenvatting

Publiek-private samenwerking is een veel gehoorde term. De uitwerking ervan wordt door verschillende auteurs beschreven maar wat betekent het exact in de praktijk? Theoretische omschrijvingen en praktische uitwerkingen verschillen van elkaar. In dit kwalitatieve onderzoek staat de empirie van het Nederlands Instituut voor Sport en Beweging (NISB) centraal betreffende publiek-private samenwerking. De betekenisgeving aan publiek-private samenwerking van publieke, private en maatschappelijke partijen rondom het NISB is onderzocht.

Publiek-private samenwerking ideaaltypisch

De betrokkenen in dit onderzoek geven aan dat publiek-private samenwerking een intensieve vorm van samenwerking is waarbij door een publieke en een private partij naar één gemeenschappelijk doel gestreefd wordt. De belangen om deel te nemen aan de samenwerking kunnen verschillend zijn zolang de invulling van het gemeenschappelijke doel op een evenredige manier gebeurt waarbij inzet en opbrengsten gelijkwaardig verdeeld worden in vooraf opgestelde afspraken.

Publiek-private samenwerking in de praktijk

In de praktijk blijkt publiek-private samenwerking vele malen complexer dan de beschrijving hierboven. Het is een samenwerking tussen twee totaal verschillende typen organisaties. Deze verschillen uit zich in drie specifieke organisatorische aspecten. Ten eerste dat de identiteit en ten tweede dat het imago van de private partij en het NISB uiteen kunnen lopen. Het derde punt is het mogelijke verschil in organisatiecultuur. Al deze verschillen hoeven geen probleem te zijn voor de samenwerking tussen een publieke en een private partij, maar ze verdienen continu aandacht om één plus één echt drie te laten worden. Al deze aspecten werken door in de formulering van een heldere externe propositie. Het ontbreken hiervan beïnvloedt het verloop van de samenwerking. De complexiteit dient gezien te worden door de participerende organisaties. Het is van belang om niet te streven naar het wegnemen van de complexiteit, dat is onmogelijk. Het streven moet zijn om goed om te kunnen gaan met de complexiteit.

Publiek-private samenwerking voor het NISB

Het NISB dient in te zien dat publiek-private samenwerking een complex gegeven is. Om de complexiteit een plek te geven is het belangrijk helder te hebben wat het NISB is en wil van de samenwerkende organisatie. Het hebben van een heldere propositie, afgestemd op de andere partij is hierbij noodzakelijk. Vervolgens is het belangrijk om de propositie intern en extern te communiceren. Hiervoor zijn kaders op het gebied van een breed gedragen beleid en een vast aanspreekpunt binnen het NISB nodig. Het dient te worden ingebed in de organisatiestructuur. Er moet niet gestreefd worden naar het wegnemen van de verschillen maar naar het overbruggen of zelfs inzetten van de verschillen in eerder genoemde formele en informele organisatieaspecten.

1. Inleiding

Waar gaat het onderzoek over, hoe is het opgebouwd en welke vragen worden beantwoord?

Dit onderzoek gaat over publiek-private samenwerking in de sport. Gedurende zes maanden is onderzoek gedaan in opdracht van en in samenwerking met het Nederlands Instituut voor Sport en bewegen (NISB) om inzicht te krijgen in thema publiek-private samenwerking met het NISB.

Sport is een 'hot item'. Enerzijds stijgt het aantal obesitas patiënten (Overgewicht, 2008/2009), anderzijds verdubbelden de Rijksoverheidsuitgaven aan sport in de periode 2000-2006 (Breedveld, Kamphuis & Tiessen-Raaphorst, 2008). Sport wordt niet alleen gezien als doel maar het is ook een middel om bijvoorbeeld overgewicht tegen te gaan en teambuilding te bevorderen (Poel, 2008).

Eén van de partijen die zich tussen overheid en maatschappij begeeft is het NISB in Ede, een kennis- en innovatie-instituut op het gebied van sport en bewegen in Nederland. Het NISB ondersteunt en faciliteert alle eerste en tweedelijns professionals op het gebied van sport om de burger sportiever en gezonder te maken. Ze hebben te maken met een complexe en dynamische professionele en maatschappelijke omgeving. Ondanks het feit dat de sport 'hot' is, trekt de overheid zicht terug. Eén van de oplossingen voor het wegvallen van financiering is het aangaan van samenwerkingsverbanden met de private sector, zogenaamde publiek-private samenwerking. Deze vorm van samenwerking is tot op heden minimaal van de grond gekomen bij het NISB. Met het groeien van de sport als sector en het beleidsmatige belang dat er aan wordt toegekend vanwege maatschappelijke thema's als overgewicht en integratie, wordt er vanuit overheid en maatschappelijke partijen gekeken naar samenwerking met de private markt vanwege bezuinigingen door de overheid. Via samenwerking met private partijen wordt de afhankelijkheid van de overheid verkleind, kan de missie via andere wegen gerealiseerd worden en wordt er ingespeeld op de terugtrekkende overheid. De centrale vraag in dit onderzoek is of publiek-private samenwerking in kan spelen op deze maatschappelijke ontwikkelingen.

1.1 Onderwerp

Welk thema staat centraal in dit onderzoek?

In dit onderzoek staat de invulling van de publiek-private samenwerking van het Nederlands Instituut voor Sport en Beweging (NISB) met een private partij centraal.

1.2 Aanleiding

Waarom is voor dit onderwerp gekozen?

De sportsector staat onder druk vanwege een terugtrekkende overheid (Boessenkool, Lucassen, Waardenburg, & Kemper, 2011). Waar de afgelopen jaren de Rijksoverheid uitgaven stegen, neemt de financiële steun vanuit de Rijksoverheid voor de activiteiten van het NISB af. Bij het NISB betreft het een afname van 20% van het eigen activiteitenbudget. Het NISB zoekt een manier om te reageren op deze afname in financiën en inhoudelijke activiteiten. Uiteraard wordt er intern gekeken hoe zo efficiënt mogelijk om te gaan met de huidige middelen, onder andere door interne bezuinigingen. Een andere oplossing is het zoeken naar samenwerking met de private sector. Bij het NISB is er behoefte aan een inhoudelijke verdieping met informatie over de procesafspraken waarop gelet moet worden wanneer er publiek-private samenwerkingen gestart of uitgevoerd worden. De vraag vanuit het NISB is om te onderzoeken hoe een samenwerking met de private sector optimaal ingevuld kan worden om mogelijk een deel van de financiële tekortkoming op te vangen.

De persoonlijke aanleiding voor dit onderzoek is mijn interesse voor veranderende organisaties in een complexe context in combinatie met de concrete vraag van mijn onderzoeksbegeleider Thom Rutten van het NISB om te kijken naar publiek-private samenwerking bij het NISB. De context waarin het NISB zich bevindt wordt meegenomen in het onderzoek. Het NISB neemt een positie in tussen markt, overheid en maatschappij (Rutten, 2011). Daarnaast zijn er op dit moment interne spanningen bij het NISB omtrent verdere strategische keuzes en het behoud van mensen, alles ingegeven door veranderende financiële en wellicht ook strategische positie. Deze dynamiek interesseert mij.

1.3 Probleemstelling

Publiek-private samenwerking wordt geplaatst in een maatschappelijke, bestuurlijke, organisatorische en beleidsmatige context. Welke vragen roept dit op?

Maatschappelijke context

In Nederland is sport een actueel thema. Ondanks het feit dat steeds meer mensen aan zowel de beweegnorm, dertig minuten matig intensieve lichaamsbeweging, als de fitnorm, ten minste drie keer per week minimaal twintig minuten intensief bewegen, voldoen, (Hildebrandt, Chorus & Tiessen-Raaphorst, 2010) stijgt het percentage mensen met overgewicht en obesitas. Dat geldt zowel voor jeugd als voor volwassenen (Overgewicht, 2008/2009). Dit accentueert het belang van nog meer bewegen in combinatie met gezond eten. Sporten wordt vanuit verschillende perspectieven bekeken, niet alleen vanuit de gezondheidshoek. Verschillende spelers in de sportsector zoals het Rijk, provinciën, gemeenten, maar ook de Nederlandse Sport Alliantie, het NISB en vele anderen

hechten waarde aan sport uitgaande van drie pijlers. Ten eerste wordt sport belangrijk gevonden vanuit gezondheidsoogpunt, ten tweede wordt de meerwaarde van sport gezien als mogelijkheid tot (ver)binding tussen verschillende groepen mensen en ten derde wordt sport ingezet in het kader van meekomen binnen een groep of de maatschappij, de zogenaamde maatschappelijke participatie (Poel, 2008). Sporten en bewegen worden daarmee ingezet als middel om andere maatschappelijke problemen aan te pakken. Dit verschilt ten opzichte van de benadering van sport als doel waarbij het plezier in het doen van de sport centraal staat (Bottenburg, 1996). Het belang van de sport neemt daarmee toe. Er is een maatschappelijke roep richting private partijen om het financiële gat dat de overheid achterlaat op te vullen. Binnen de sport is de samenwerking tussen commerciële partijen en de overheid daarmee actueel. Breedveld, Kamphuis en Tiessen-Raaphorst (2008) geven aan dat de sportsector in ontwikkeling is. Het is een sector waar door verschillende partners aan getrokken wordt. Breedveld, Kamphuis en Tiessen-Raaphorst (2008) stellen dat de sportsector steeds meer op een *'echte, volwassen bedrijfstak'* begint te lijken. Daarmee suggereren zij dat de sport een professionele private partij aan het worden is waar sponsors en consumenten bij betrokken zijn. Daarnaast benoemen zij de interesse vanuit de publieke kant om de sport in te zetten als middel op het gebied van volksgezondheid en sociale cohesie. Zowel de publieke als de private kant tonen interesse in de sport. Dit blijkt ook uit de dit jaar verschenen beleidsbrief sport van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Het feit dat de sector zo in ontwikkeling is laat het maatschappelijke en de context duidelijk zien.

Bestuurlijke context

Bestuurlijk gezien is de terugtrekkende overheid een bekend verschijnsel (Boessenkool, Lucassen, Waardenburg & Kemper, 2011). Andere sectoren hebben eerder te maken gehad met een vergelijkbare verschuiving. In de zorgsector heeft de veranderende context voor veel opschudding gezorgd (Hout, 2007). Momenteel is naast de sportsector ook de cultuursector één van de gebieden die te kampen heeft met veranderingen en noodzakelijke aanpassingen (De Rijksoverheid, 2010). Een mogelijke oplossing is het zoeken naar meer toenadering tot de markt. Bij het NISB wordt hierover gesproken. De doelstelling van het NISB blijft echter maatschappelijk (meer mensen in beweging krijgen) en de grootste financier is de overheid. Daarmee wordt de spagaat duidelijk waarin het NISB zich bevindt. Het NISB is afhankelijk van publieke gelden maar ook van eventuele private samenwerkingspartners en streeft maatschappelijke doelen na. Deze drie stakeholders kunnen verschillende belangen en doelstellingen hebben. Dit onderzoek legt de nadruk op het thema publiek-private samenwerking met het NISB gepositioneerd in de driehoek van overheid, markt en maatschappij. De bestuurlijke relevantie van dit onderzoek zit in de positionering van het NISB in de

driehoek van burger, markt en overheid en de invloed van deze positionering op de samenwerkingsmogelijkheden met de private markt.

Organisatorische context

Rutten (2011) spreekt over hybriditeit in organisaties. Hij laat zien dat het NISB een organisatie is die zich in een complexe en dynamische context begeeft. Een actuele verandering is de vermindering van financiële middelen die het NISB krijgt vanuit de Rijksoverheid op subsidiebasis. Dit zorgt er voor dat bepaalde activiteiten niet meer uitgevoerd kunnen worden en dat gekeken dient te worden naar andere inkomstenbronnen of naar het afstoten van bepaalde taken. In het jaar 2012 is deze verandering goed te merken vanwege een krimpende begroting van het NISB. Intern kan onduidelijkheid ontstaan over welke strategische lijn gevolgd dient te worden. Deze onduidelijkheid wordt gevoed door de vele verschillende stakeholders met elk hun eigen belang waaraan gehoor gegeven dient te worden. Een verandering van de externe omgeving zorgt daarmee voor interne ambiguïteit. Dit thema speelt momenteel bij het NISB en daarmee is het uitermate relevant voor het NISB om te kijken hoe invulling te geven aan het onderwerp publiek-private samenwerking. *'Welke lijn dient er uit gezet te worden binnen de mogelijkheden van een organisatie als het NISB om te kijken of er meer samenwerkingsvormen aangegaan kunnen worden met de private partijen?'* Deze organisatorische vraag ligt ten grondslag aan dit onderzoek.

Beleidsmatige context

Gezien de bestuurlijke context heeft dit vraagstuk gevolgen voor het opstellen en implementeren van nieuw beleid. Het kan zelfs de identiteit van de organisatie raken wanneer er gekozen wordt voor een nieuwe weg omdat daarmee meer samenwerkingsvormen mee mogelijk zijn. Belangrijk is de strategische ruimte die de desbetreffende organisatie krijgt van de overheid. Mouwen (2004) stelt dat momenteel veel hybride organisaties weinig strategische ruimte krijgen van de overheid. De beleidsmatige relevantie van dit onderzoek betreft de vraag hoeveel ruimte het NISB heeft om de samenwerkingsvormen die de externe partijen graag willen zien, ook daadwerkelijk aan te gaan. Hierbij komt de vraag op hoe de overheid de samenwerkingsvormen tussen het NISB en de private kant graag ingevuld wil zien worden. De betekenisgeving van de overheid wordt meegenomen in dit onderzoek

Theoretische relevantie

Naast de hierboven omschreven maatschappelijke en praktische relevantie van het onderzoek is er ook een theoretische relevantie. Er is namelijk veel literatuur op het gebied van publiek-private samenwerking in verschillende sectoren. Deze auteurs beschrijven het concept publiek-private samenwerking op een prescriptieve wijze waardoor er een theoretische en wellicht ideaaltypisch

model ontstaat. Dit onderzoek bekijkt het concept publiek-private samenwerking vanuit een empirisch startpunt. Aan de hand van dit onderzoek wordt een descriptieve beschrijving van publiek-private samenwerking toegevoegd aan de reeds bestaande literatuur. Dit onderzoek richt zich op een organisatie in een complexe context die constant in beweging is.

De hierboven omschreven contexten (maatschappelijk, bestuurlijk, organisatorisch en beleidsmatig) en de theoretische relevantie van dit onderzoek, leiden tot diverse vragen rondom het onderwerp publiek-private samenwerking bij het NISB en vergelijkbare organisaties. In de doelstelling wordt aangegeven wat het doel van dit onderzoek is en daarmee wordt inzichtelijk wat de uiteindelijke vraagstelling is om dit doel te bereiken.

1.4 Doelstelling

Wat wil de onderzoeker bereiken, welke onduidelijkheden dienen te worden opgelost?

Het doel van het onderzoek is het inzichtelijk maken hoe een publieke organisatie als het NISB invulling kan geven aan de samenwerking met een private partij, de zogenaamde publiek-private samenwerking. Er wordt nadruk gelegd op de organisatorische aspecten tijdens een publiek-private samenwerking. Deze kunnen worden meegenomen door het NISB in het nieuw te vormen strategisch beleid. Het doel van het onderzoek is het verkrijgen van een helder beeld hoe het NISB invulling kan geven aan de strategische invulling van het thema publiek-private samenwerking en daarmee een bijdrage te leveren aan de wetenschappelijke literatuur.

1.5 Onderzoeksvraag

Welke informatie is nodig om het doel te kunnen bereiken en welke vragen moeten worden beantwoord?

Om bovenstaande doelstelling te bereiken staat de volgende onderzoeksvraag centraal in dit onderzoek:

Welke betekenissen geven medewerkers van publieke, private en maatschappelijke organisaties rondom het Nederlands Instituut voor Sport en Beweging en het Nederlands Instituut voor Sport en Beweging zelf, aan publiek-private samenwerking?

Ter ondersteuning van de hoofdvraag worden onderstaande deelvragen behandeld:

1. Wat is de optimale samenwerking tussen een private partij en het NISB?
2. Welke kansen en bedreigingen zijn er voor een private organisatie bij samenwerking met het NISB?
3. Welke kansen en bedreigingen zijn er voor het NISB bij samenwerking met een private organisatie?
4. Welke formele en informele organisatieaspecten spelen een rol in publiek-private samenwerking en wat kan de organisatietheorie hiervan leren?

1.6 Leeswijzer

Wat kunt u waar vinden in dit onderzoek?

Dit onderzoek is opgebouwd uit een theoretisch en empirisch gedeelte. Hierboven is begonnen met de verkenning van het onderwerp publiek-private samenwerking. De aanleiding voor de keuze van het onderwerp is uiteengezet en geproblematiseerd. Het doel van het onderzoek is gesteld en uiteindelijk leidt dit tot de onderzoeksvraag. In hoofdstuk twee wordt het onderzoeksdesign toegelicht waarin helder wordt welke theoretische en methodologische keuzes ik gemaakt heb. Het derde hoofdstuk staat in het teken van drie onderzoekscasussen bij de onderzoeksorganisatie, het NISB. In hoofdstuk vier wordt een overzicht gegeven van de literatuur. In hoofdstuk vijf worden de empirische resultaten van de dataverzameling beschreven. In het daaropvolgende hoofdstuk zes, de analyse, worden de resultaten aan de eerder besproken literatuur gekoppeld. De uitkomsten van de analyse vormen de basis voor de uiteindelijke conclusie van dit onderzoek, weergegeven in hoofdstuk zeven. Het onderzoek wordt afgesloten in hoofdstuk acht waar de uitkomsten van de conclusie vertaald worden in concrete aandachtspunten voor het NISB.

Veel leesplezier gewenst,

Michiel Bodt

2. Onderzoeksdesign

Welke keuzes worden gemaakt in de manier van onderzoek doen en waarom?

In dit hoofdstuk wordt het sociaal wetenschappelijk perspectief van de onderzoeker behandeld. Daarna wordt er ingegaan op de methodologische keuzes die gemaakt zijn op basis van het perspectief. De keuzes uit de methodologie hebben gevolgen voor keuzes in de analyse, hiermee wordt afgesloten.

2.1 Sociaal wetenschappelijk perspectief

Hoe ziet het instrument van het onderzoek, ik als onderzoeker, eruit en hoe is dit tot stand gekomen?

In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van mijn wetenschapsfilosofisch perspectief. Dit wordt het sociaal wetenschappelijk perspectief (SWP) genoemd en is van belang met betrekking tot de onderzoeksmethodiek. Het biedt inzicht in de verantwoording van de resultaten en is van belang bij het analysemodel. In dit onderzoek ligt de nadruk op interpretatie van de analyse. Hiermee ben ik als persoon het voornaamste 'instrument' van het onderzoek is. Daarom is het belangrijk dit 'instrument' zo helder mogelijk weer te geven. Het hebben van een SWP is geen persoonlijke keuze maar een uitkomst van de vorming van het individu (Boessenkool, Lucassen, Waardenburg & Kemper, 2011). Naar aanleiding van deze vorming zijn er bepaalde denkbeelden ontwikkeld die te plaatsen zijn binnen wetenschappelijk filosofische denkbeelden. Het perspectief is dynamisch en dus continu aan verandering onderhevig. Deze verandering wordt ingegeven door ervaringen van mij als onderzoeker en veranderingen in mijn leefomgeving en werkomgeving. Het SWP dat in deze paragraaf wordt beschreven zal een perspectief zijn dat een bestuurlijke en organisatiewetenschappelijke basis heeft gezien mijn studieachtergrond als bestuurs- & organisatiewetenschapper.

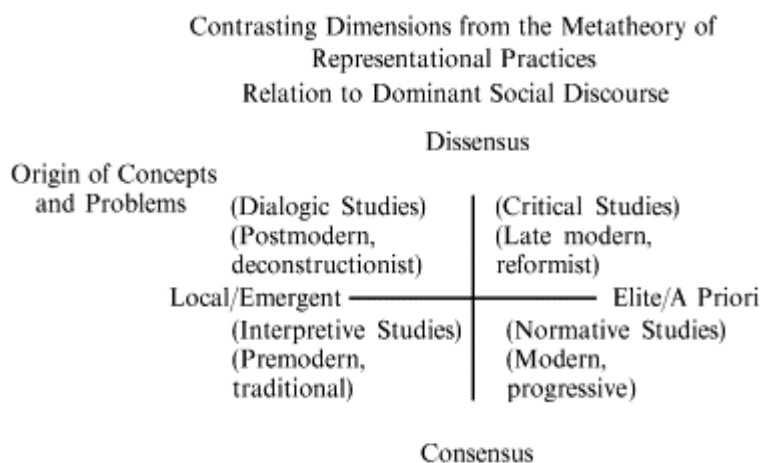
Allereerst ga ik in op de vraag 'wat is kennis' en bestaat er zoiets als 'vastgelegde kennis'? Dit is de vraag die centraal staat binnen de epistemologie, ook wel kennisleer genoemd. Epistemologisch staat in dit onderzoek een multidisciplinaire benadering centraal waarin studenten wordt geleerd door verschillende 'brillen' naar organisaties te kijken. Dit gaat uit van het ontbreken van een eenduidige 'werkelijkheid'. Bij het bekijken van organisaties is het daarom van belang om een open vizier te hanteren. Pas in de loop van het onderzoek kan bepaald worden welke focus gebruikt zal moeten worden. Vanwege het ontbreken van één waarheid hanteer ik het perspectief van een organisatie als leefwereld waarbij elke betrokkene zijn eigen visie heeft op de organisatie en het functioneren daarin. De organisatie als systeemwereld benaderen waarbij causale verbanden en

vastgelegde structuren centraal staan, is mijn inziens te eenzijdig (Tennekes, 2003). Betekenisgeving van het individu is daarmee essentieel. Elk persoon kan op een andere manier betekenis geven aan een feitelijke situatie. Hij of zij handelt naar zijn of haar eigen geconstrueerde betekenis. Weick (1995) behandelt het begrip betekenissen.

Het begrip betekenissen is erg ruim en kan op verschillende manieren uitgelegd worden. Volgens Weick (1995) worden betekenissen constant geconstrueerd en is het daarmee een dynamisch gegeven. Betekenisgeving wordt door hem omschreven als ‘sense-making’ door de ‘sensemaker’. De identiteit van de persoon die betekenis geeft aan een bepaalde situatie is essentieel bij de uiteindelijke betekenis van de situatie. Het gaat hierbij om bepaalde ‘frames’ (kaders) waarbinnen een situatie (cue’s) geplaatst wordt. Het oppikken van deze cue’s en het plaatsen binnen een kader doet elk individu op een eigen manier. Eenzelfde feitelijke gebeurtenis kan daarmee anders worden geïnterpreteerd en er kan anders worden gehandeld. Betekenissen zijn persoonlijk geconstrueerde invullingen van een gebeurtenis. Deze betekenissen zijn continu onderhevig aan veranderingen (Weick, 1995). Het is van belang om het handelen aan de betekenisgeving te koppelen. Mensen handelen op basis van de betekenis die zij geven of die gegeven wordt. Dit handelen heeft invloed op nieuw te vormen betekenissen vanwege het dynamische karakter. In dit onderzoek wordt gekeken naar de persoonlijk geconstrueerde inhoud bij een gebeurtenis, de betekenissen en het daaropvolgend handelen van het individu.

In dit onderzoek wordt de betekenis van de betrokken centraal gesteld en wordt er gekozen om zonder voorannames uit de literatuur het onderzoek in te stappen. Deetz (2000) hanteert onderstaand schema om een dergelijk type onderzoek te plaatsen.

Fig. 1: Onderzoeksdimensies van Deetz (2000)



Dit onderzoek wordt vanuit het *local/emergent* perspectief uitgevoerd (Deetz, 2000). Ik ben van mening dat dit de beste manier is om te weten te komen wat er speelt binnen een organisatie en op die manier de organisatie als leefwereld inzichtelijk te krijgen. De verhouding tussen context en individu zal aan de hand van Reed (2003) verderop worden toegelicht.

Dit beschreven denkbeeld komt overeen met wat Deetz (2000) als *dissensus* beschrijft. Dit koppelend aan het *local/emergent* perspectief wordt door Deetz omschreven als een *dialogic* studie. Dit is een studie die van onderaf benaderd wordt en gericht is op de (diversiteit van) betekenisgeving van de betrokkenen. Het is mogelijk dat er veranderingen in perspectief ontstaan. Deze verandering kan worden ingegeven door tijdsdruk of gebrek aan diversiteit. Er zal dan meer gekeken worden naar *consensus*. Op deze manier verschuift het naar een *interpretative* perspectief vanwege het ontbreken van verschillen maar het aanwezig zijn van overeenkomsten. Mijn uitgangspunt is niet een definitieve keuze voor dissensus of consensus, het is een focus. De focus zal liggen op een dialogische studie omdat dit het verschil tussen de betrokkenen aankaart.

Reed (2003) omschrijft vier ontologische interpretaties om naar organisaties te kijken. Dit zijn vier interpretaties om te kijken naar de totstandkoming van de werkelijkheid. Mijn ontologische uitgangspunt heeft zowel aspecten van het conflationisme als van het relationisme. Beide gaan uit van een beïnvloedbare relatie tussen actor en context. Waar het conflationisme uitgaat van de wil van het individu, de actor, start het relationisme vanuit de context (Reed, 2003). Ik ben van mening dat de context een erg sterke invloed heeft op de actor en daarmee een sterk sturende factor is. Het is echter zo dat elke actor hier wel tegenin kan gaan. Ik ga uit van de kracht van de context en daarmee de vorming van de actor (Reed, 2003). In mijn aanpak komen zowel aspecten van het conflationisme als het relationisme terug. De ontologische benadering benadrukt de wederkerige relatie tussen actor en context en het feit dat ik beide aspecten meeneem in het onderzoek en van belang acht in de beantwoording van mijn hoofdvraag.

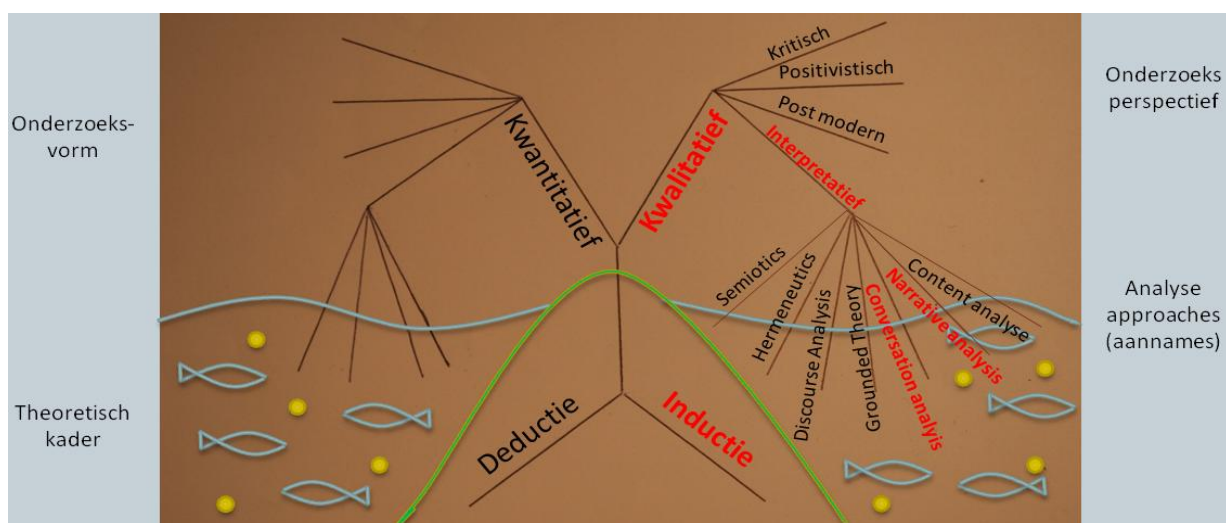
Samengevat wordt gesteld dat mijn sociaal wetenschappelijk perspectief wordt gevormd door mijn verleden. Mijn 'nest' heeft mij en daarmee mijn sociaal wetenschappelijk perspectief gevormd. In dit onderzoek is het epistemologische startpunt een multidisciplinaire benadering waarbij de betekenisgeving van de betrokkenen centraal staat. Verschil in betekenisgeving wordt ingegeven door interactie tussen actor en context. Het verschil tussen deze betekenisgeving vind ik interessant waardoor ik voor een dialogische studie kies (Deetz, 2000). Deze benadering komt voort uit de ontologische aanname die tussen het conflationisme en het relationisme is gepositioneerd. Dit sociaal wetenschappelijk perspectief heeft invloed op de keuzes in de methodologie, deze wordt hieronder beschreven.

2.2 Onderzoeksmethoden

Via welke stappen wordt het onderzoek opgezet en welke consequenties heeft dit voor de dataverzameling en analyse van de data?

Wetenschappelijk onderzoek doen is een kwestie van keuzes maken en toelichten waarom ik deze keuzes maak. In dit onderzoek staat de betekenisgeving van betrokkenen centraal. Deze vorm van onderzoek vraagt om een kwalitatieve aanpak. Aan de hand van de onderzoeksboom uit figuur twee (Bodt, Bouvy, Eijnden, Jong & Wit, 2011) wordt toegelicht welke keuzes er zijn binnen het wetenschappelijk onderzoek, welke keuzes ik gemaakt heb en waarom.

Fig. 2: De wetenschappelijke onderzoeksboom (Bodt, Bouvy, Eijnden, Jong & Wit, 2011)



Betekenisgeving is het best te achterhalen via een inductief theoretisch kader. Inductief onderzoek werkt vanuit de empirie en probeert van het bijzondere (de empirie) iets algemeen te maken (een theorie) (Mayan, 2009). Hierbij past een kwalitatieve onderzoeksmethode. Kwalitatief onderzoek kenmerkt zich door dataverzameling gebaseerd op kwalitatieve gegevens en niet op cijfers. Het gaat bij kwalitatief onderzoek niet om de grenzen van het vraagstuk maar juist om het openbreken van het vraagstuk en het uitdiepen ervan. Binnen het kwalitatieve onderzoek is gekozen voor een interpretatief onderzoeksperspectief. Bij deze vorm van onderzoek staat de betekenisgeving en het dynamische karakter daarvan centraal. Interpretatieve onderzoeken starten vanuit het idee dat er niet één werkelijkheid bestaat, maar dat de werkelijkheid gevormd wordt door de interactie tussen de aanwezigen. Deze betekenisgeving en daarmee de werkelijkheid worden continu gevormd en zijn dynamische begrippen. Dit sluit aan bij het sociaal wetenschappelijk perspectief zoals hierboven weergegeven. Centraal bij interpretatief onderzoek staat de interactie met en niet de toetsing aan, de theorie. Tenslotte dienen de 'analyse approaches', de zogenaamde aannames, te worden toegelicht. De approaches zijn aannames die terugkomen bij de analyse. In dit onderzoek wordt er vanuit het interpretatieve onderzoeksperspectief nadruk gelegd op de 'Narrative analysis' (Kohler

Riessman, 1993) en de 'Conversations analysis' (Psathas, 1995). Beide gaan uit van het verhaal, de conversatie en de betekenis die daarin gelegd wordt. Deze aannames starten vanuit de empirie en zijn niet getoetst aan de theorie. Om bovenstaande wetenschappelijke onderzoeksboom uit te kunnen voeren zijn verschillende dataverzameltechnieken noodzakelijk. Hieronder volgt een uiteenzetting van de dataverzameltechnieken, analysetechnieken en de opbouw van het onderzoek.

Dataverzameling

Om de kwalitatieve data te verzamelen maak ik in dit onderzoek gebruik van semi-gestructureerde interviews. Deze worden aan de hand van een topiclijst afgenomen. De topiclijst is gebaseerd op het theoretisch kader en voorbereidende gesprekken met mensen van het Nederlands Instituut voor Sport en Beweging (NISB). Naast de interviews worden observaties gedaan bij de verschillende organisaties waar de respondenten werken. Het doen van observaties sluit aan bij de relationistische benadering (Reed, 2003) waarbij de context waarin de actor fungeert belangrijk gevonden worden. Het houden van interviews en het doen van observaties zijn dataverzameltechnieken die aansluiten bij het local/emergent perspectief (Deetz, 2000). Aan de hand van topics wordt de informatie verzameld en wordt zo min mogelijk gestuurd. De topics op de topiclijst kunnen gedurende de dataverzameling wijzigen naar aanleiding van tussentijdse analyses. Deze vorm van analyseren wordt axiaal coderen genoemd (Boeije, 2005).

Voor een compleet beeld is het belangrijk verschillende mensen te spreken. Om de data zo rijk mogelijk te maken is gekozen voor betrokkenen vanuit verschillende perspectieven (NISB, overheid, maatschappij en markt). Binnen het NISB zijn zeven interviews afgenomen op zowel managementniveau (directie en programmamanagement) als op het niveau van de programmamedewerkers, dit zijn de medewerkers met praktijkervaring. Deze respondenten geven een beeld vanuit het NISB betreffende publiek-private samenwerking. Vanuit de maatschappij en de overheid zijn voor het houden van interviews een aantal maatschappelijke instellingen vergelijkbaar aan het NISB gekozen om op die manier een breder beeld te krijgen van het thema publiek-private samenwerking in een andere context. De overheid is gehoord in de vorm van interviews met een aan de overheid gelinkte organisatie die innovatie en ondernemerschap stimuleert. Vanuit deze hoedanigheid hebben zij veel kennis over publiek-private samenwerking vanuit overheidsperspectief. De markt is via bestaande relaties van het NISB benaderd. Hierbij is gekozen voor drie partijen waarmee in een eerder stadium is samengewerkt. Deze worden toegelicht in een casusomschrijving in hoofdstuk drie. De eerste casus betreft een samenwerking van vier jaar geleden die goed verlopen is maar toch gestopt. Een tweede casus betreft een samenwerking die nu loopt en op het punt staat om omgezet te worden naar inhoudelijke publiek-private samenwerking. De derde casus betreft een kleinschalige samenwerking van een aantal jaar geleden met de intentie om deze te intensiveren. De

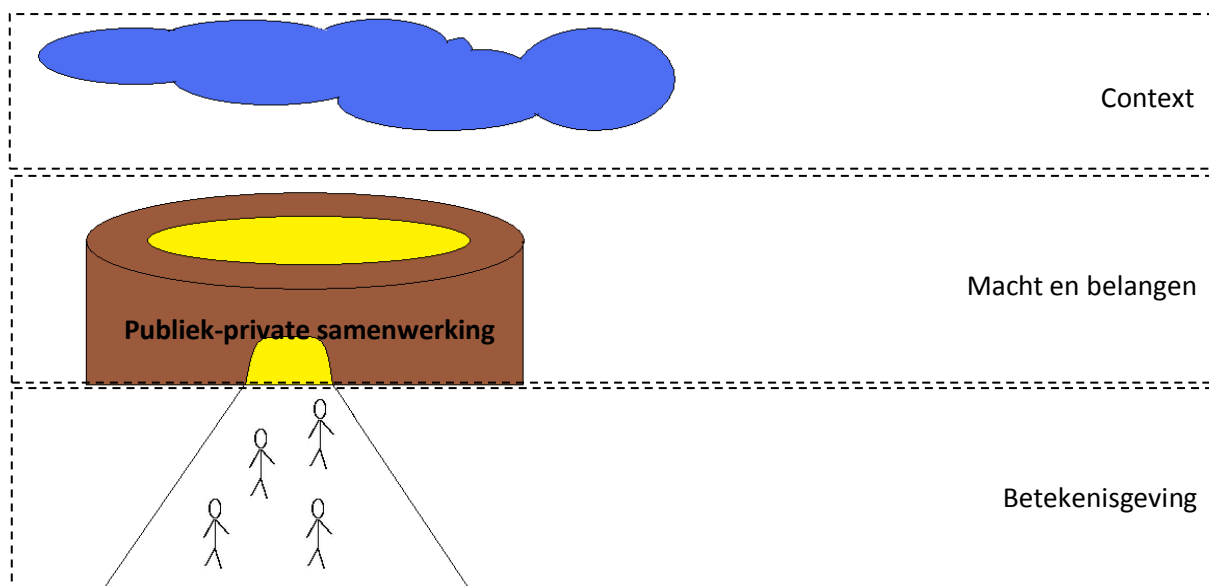
casussen dienen als startpunt van het onderzoek om meer diepgang en minder sociaal wenselijke antwoorden te krijgen. Het onderzoek is geen casusstudie waarbij alles draait om de casus. Ik ben me als onderzoeker ervan bewust dat het mede-selecteren van respondenten door het NISB een mogelijke sturende invloed kan hebben op het onderzoek. Vanwege tijdgebrek is gekozen voor dit selectieve gezelschap bestaande uit medewerkers van McDonald's, Menzis, VitalHealth, Syntens, Consument en Veiligheid, Het Voedingscentrum en van het NISB zelf.

Data analyse

Om de data goed te kunnen analyseren heb ik de interviews getranscribeerd. Deze transcripten zijn gecodeerd aan de hand van een codeboom. Deze vertegenwoordigt de overlappende thema's uit de interviews. Deze vorm van coderen wordt open coderen genoemd (Boeije, 2005). De thema's hebben daarmee een empirische grondslag in plaats van een theoretische die getoetst wordt aan de empirie. Het naar voren halen van thema's op basis van de transcripten sluit aan bij de local/emergent benadering. Deze thema's zijn uitgewerkt en citaten uit de thema's dienen als verduidelijking. Tijdens het coderen is gebruik gemaakt van het software programma MAXqda. De uitgewerkte thema's zijn samengevat en vormen daarmee de resultaten van het onderzoek. Deze resultaten dienden als basis voor de analyse van het vraagstuk. Na de dataverzameling is er literatuur gezocht die de data in theoretisch perspectief plaatst. Dit is in lijn met het inductieve onderzoek waar de empirie centraal staat en theorie als referentiekader dient.

Deze literatuur dient samen met de empirie als bouwstenen voor de analyse. Dit is de koppeling van de resultaten met het onderzoeksperspectief en de literatuurstudie. In de analyse is het Arenamodel van Anthonissen en Boessenkool (1998) gebruikt om theorie en empirie te koppelen. In dit model maken zij onderscheid tussen macht en belangen, betekenissen en context. Dit zijn de drie aandachtgebieden die van invloed zijn op een organisatie en daarmee ook op een samenwerkingsverband, weergegeven in figuur drie.

Fig. 3: Het Arenamodel (Anthonissen & Boessenkool, 1998)



De context waar Anthonissen en Boessenkool (1998) over spreken, maakt helder waar de empirie en theorie geplaatst kunnen worden ten opzichte van het onderwerp publiek-private samenwerking. Betekenisgeving van de betrokkenen aan de publieke en private samenwerkingspartijen vult deze context verder in. De context en de betekenisgeving op individueel niveau hebben invloed op de publiek-private samenwerkingsvorm. In de arena vinden zaken als macht en belangen hun uitwerking. Daar wordt de samenwerking gevormd en invulling gegeven. Dit arenamodel zal leidend zijn voor de analyse.

In de analyse wordt ook gebruikt gemaakt van het onderscheid tussen systeem en leefwereld van Tennekes (2003). Wanneer een organisatie als een systeem wordt gezien, ligt de nadruk op de interne structuren en mechanismen. De structuur van de organisatie komt aan de orde en wordt centraal gesteld in de vraag hoe te overleven in een dynamische context. Er wordt gezocht naar causale verbanden om gedrag en handelen van de mensen in de organisatie te beïnvloeden ten behoeve van de organisatie. Tennekes (2003) heeft daarnaast het perspectief 'leefwereld' ontwikkeld waarbij de focus ligt op het concreet handelen van individuen die lid zijn van de organisatie. Dit in relatie tot zichzelf, hun afdeling, hun collega's of voor de organisatie als geheel. Sfeer, een organisatiecultuur en persoonlijke omgang zijn zaken die belicht worden. De organisatie wordt gezien als een sociaal verband. Het is een arena waarin op basis van persoonlijk machtstreven, belangentegenstellingen of verschil van identiteit, strijd geleverd wordt (Tennekes, 2003). Deze perspectieven worden gehanteerd om binnen de drie concepten van Anthonissen en Boessenkool (1998) zowel formele als informele organisatieaspecten inzichtelijk te krijgen.

Op basis van deze analyse worden ten slotte conclusies getrokken. Deze conclusie levert aandachtspunten op voor het NISB. Deze zullen geconcretiseerd worden in het laatste hoofdstuk waar de aanbevelingen voor het NISB gepresenteerd worden.

2.3 Betrouwbaarheid en validiteit

Zijn de gegevens zo objectief mogelijk verzameld en is het onderzoek reproduceerbaar?

Betrouwbaarheid

Een onderzoek dient betrouwbaar te zijn. Daarmee wordt bedoeld dat het onderzoek reproduceerbaar moet zijn. Wanneer het onderzoek opnieuw uitgevoerd zou worden door een andere onderzoeker, onder gelijke omstandigheden, met een vergelijkbare groep respondenten, dan dienen de resultaten gelijksoortig te zijn aan de resultaten van dit onderzoek (Baarda & Goede, 1995). In dit onderzoek moet worden meegenomen dat het een kwalitatief onderzoek betreft. Omdat de onderzoeksdata tot stand komen op basis van interactie tussen onderzoeker en

onderzochte zijn de uitkomsten nooit geheel herhaalbaar met een andere onderzoeker. Bij kwalitatief onderzoek is altijd enige mate van subjectiviteit aanwezig. De interpretatie van de resultaten is persoonsafhankelijk. Daarnaast wordt dit onderzoek verricht in een tijd waarin het thema publiek-private samenwerking actueel is. Mocht het onderzoek over enkele jaren herhaald worden dan kunnen de omstandigheden gewijzigd zijn en dat kan andere uitkomsten veroorzaken.

Er zijn specifieke keuzes gemaakt om de betrouwbaarheid van het onderzoek zo groot mogelijk te maken. Zo is er gekozen voor een zogenaamde driehoeksmeting, de triangulatie van het onderzoek, waarbij de maatschappelijke sector, de markt en de overheid betrokken worden bij het onderzoek. De keuze van de respondenten is breed om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen. Om de interpretatie van de onderzoeker zo min mogelijk van invloed te laten zijn worden de resultaten beschreven op basis van feitelijke uitspraken. Hiervoor is het van belang dat de interviews volledig getranscribeerd zijn. Bij de analyse wordt de link met de literatuur gelegd. Deze wordt uiteengezet in het hoofdstuk 'Literatuur'. Dit is een uiteenzetting van reeds verschenen en controleerbare literatuur. De link tussen de literatuur en de resultaten is uiteraard door de onderzoeker gedaan maar navolgbaar voor de lezer.

Validiteit

Wanneer er gesproken wordt over de validiteit van het onderzoek gaat het er om of het onderzoek meet wat het beoogd te meten, of de conclusies logischerwijs uit de resultaten volgen en of het een goed beeld geeft van de werkelijkheid. Door te kiezen voor het betrekken van alle verschillende partijen, de maatschappij, overheid en markt, wordt het aannemelijker dat de validiteit en daarmee het beeld van de werkelijkheid groter wordt. De keuze voor de respondenten is samen met het NISB gemaakt. Dit kan de validiteit beïnvloeden gezien de voorkennis van de opdrachtgever betreffende de respondenten. De respondenten zijn echter samen met de onderzoeker uitgekozen. Daarnaast is de opdrachtgever er niet bij gebaat om het resultaat op enige manier te beïnvloeden omdat dit het beeld van de werkelijkheid beïnvloedt. Het NISB is juist op zoek naar de correcte weergave van de werkelijkheid om daar op in te kunnen spelen. Ook het anonimiseren van de interviews is van belang voor de validiteit. Alle interviews zijn opgenomen en geheel getranscribeerd. Dit is gedaan om de weergave van de interviews zo dicht mogelijk bij de uitspraken van de respondenten te houden. Validiteit gaat echter verder dan alleen een correct beeld van de werkelijkheid creëren. Er bestaat ook een 'externe validiteit' waarbij gekeken wordt in hoeverre de resultaten, de analyse en de conclusies bruikbaar zijn voor anderen (Thiel, 2007). Het feit dat er respondenten gezocht zijn buiten het NISB uit vergelijkbare organisaties als het NISB, laat zien dat de resultaten bruikbaar zijn voor andere organisaties in de sport en wellicht daarbuiten.

3. Drie casussen van publiek-private samenwerking bij het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen

Welke organisatie staat centraal en wat is de relatie met publiek-private samenwerking?

In dit hoofdstuk staat de onderzoeksorganisatie centraal, het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB). Het NISB is opdrachtgever en lijdend voorwerp van het onderzoek. Om het onderzoek goed uit te voeren en echt de diepte in te kunnen gaan met het onderwerp publiek-private samenwerking is er gekozen om drie casussen als startpunt te nemen.

3.1 Het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen

Welk type organisatie is het NISB betreffende organisatiestructuur en inrichting?

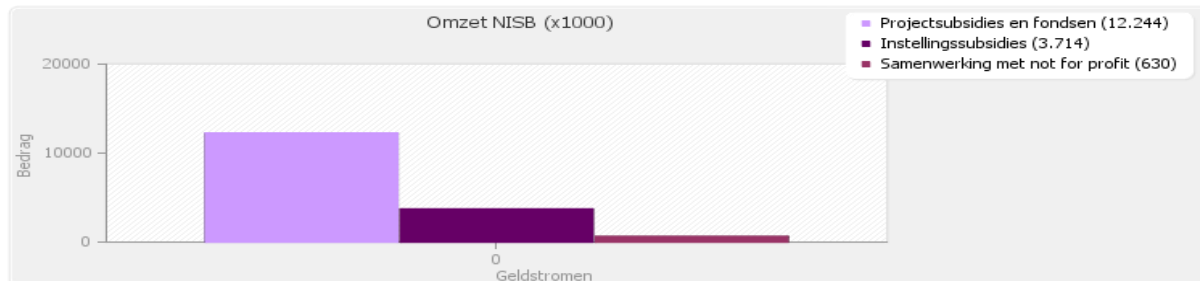
“Het NISB is het Nederlands kennis- en innovatie instituut dat aanzet tot sport en bewegen om participatie, leefbaarheid en gezondheid te bevorderen. Met tal van partners wordt gewerkt aan het ontwikkelen van effectieve en doelmatige interventies en het implementeren daarvan.” (Nederlands Instituut voor Sport en Beweging, 2011)

Het hierboven getoonde citaat komt van de website van het NISB en staat vermeld onder het kopje ‘Missie’. Het NISB is een maatschappelijke stichting zonder winstoogmerk die zich inzet om sportparticipatie te vergroten met als doel om leefbaarheid, participatie en gezondheid te bevorderen. Het NISB is opgericht in 1999. Het instituut is tot stand gekomen onder invloed van het beleid gericht op de herstructurering van landelijke organisaties van de toenmalig staatssecretaris van het ministerie van Volksgezondheid Welzijn en Sport (VWS): Terpstra. Zij gaf het NISB het predicaat kennis en innovatie-instituut voor Sport en Beweging mee en fuseerde zes voormalige organisaties. De Rijksoverheid is de grootste opdrachtgever en het NISB speelt vanuit haar maatschappelijke opdracht een unieke rol in het sociaal beleid van de Rijksoverheid (Nederlands Instituut voor Sport en Beweging, 2011). Het NISB streeft een maatschappelijk doel na en doet dit samen met NISB Consult B.V., een 100% dochter van NISB (de stichting) (Nederlands Instituut voor Sport en Beweging, 2011). In dit onderzoek staat de Stichting NISB centraal. Momenteel werken er ruim 80 mensen bij het NISB op verschillende afdelingen.

De meeste medewerkers werken als adviseur onder afdelingen ‘kennis’, ‘implementatie’ of ‘communicatie’. Deze adviseurs worden op verschillen programma’s geplaatst vanuit hun expertise op het gebied van communicatie, implementatie of inhoudelijke kennis. De projectteams wisselen veel van samenstelling. Deze organisatievorm kan als een matrixstructuur worden omschreven waarbij de afdeling tegenover een project staat.

De totale omzet van het NISB in 2010 was €16.568.000. Deze komt grotendeels uit overheidsgelden. €12.224.000 komt uit projectsubsidies en fondsen, €3.714.000 uit instellingssubsidies en het overige bedrag van €630.000 wordt gegenereerd door samenwerking met de non profit sector.

Fig. 4: Omzet NISB (Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen, 2011)



Het NISB is een landelijk opererende organisatie. Ze werkt met name samen met lokale overheidsinstellingen zoals gemeentes, provinciale sportraden en provincies. Het NISB richt zich daarnaast op de professionals in het veld. Hierbij moet gedacht worden aan de professionals in de sportsector, welzijnsector of de zorgsector. Deze sectoren zetten sport als middel in. Het NISB adviseert hoe dit het beste uit te voeren is. De stakeholders van het NISB zijn daarmee zeer divers .

3.2 Casusbeschrijving

Aan de hand van welke bestaande samenwerkingsrelaties is onderzoek gedaan?

Dit onderzoek start vanuit drie casussen waarbij in het verleden of heden een samenwerking is aangegaan of wellicht in de toekomst wordt aangegaan met een private partij. Het betreft een casus uit het verdere verleden, de samenwerking met Menzis gedurende drie jaar. Een samenwerking die momenteel speelt met VitalHealth en een potentiële samenwerking met McDonald's. Hieronder een kort overzicht van de inhoud van de casussen. De casussen zijn startpunt voor het onderzoek helpen om diepgaander onderzoek te doen naar betekenisgeving en niet op het sociaal wenselijke te blijven hangen.

VitalHealth

De organisatie VitalHealth is een commerciële organisatie die een bijdrage wil leveren aan de gezondheid van de wereldbevolking door middel van innovatieve IT-oplossingen. De patiënt staat centraal en VitalHealth richt zich met name op ondersteuning van ketenzorg voor patiënten met een chronische ziekte. VitalHealth is voortgekomen uit de Noaber Foundation die een financiële bijdrage levert aan projecten die een maatschappelijk impact hebben. Deze achtergrond brengt de maatschappelijke betrokkenheid van VitalHealth naar boven.

VitalHealth Software B.V. en het NISB zijn op 1 juni 2010 een overeenkomst aangegaan waarbij NISB klant werd van VitalHealth. Het NISB neemt voor een looptijd van 24 maanden (van 1 juni 2010 tot en met 31 mei 2012) een licentie af van een te realiseren product. VitalHealth is verantwoordelijk voor de realisatie van een keteninformatiesysteem ter ondersteuning van het interventieprogramma BeweegKuur. Het keteninformatiesysteem is voor intreding ter goedkeuring aan het NISB voorgelegd. De IT-applicatie ondersteunt eerstelijns zorgverleners die binnen de BeweegKuur samenwerken. De huisarts, leefstijladviseur, fysiotherapeut en diëtist werken nauw samen binnen de BeweegKuur en kunnen met eerder genoemde IT-applicatie het administratieve proces en daarmee de samenwerking vergemakkelijken en overzichtelijker maken. De Beweegkuur is ontwikkeld in opdracht van het ministerie van VWS. Het programma is bedoeld voor mensen die overgewicht hebben in combinatie met een risicofactor zoals (een verhoogd risico op) diabetes type 2 en voor mensen met obesitas. De eerstelijns zorg begeleidt hen naar een gezondere en- actievere leefstijl met meer bewegen en gezondere voeding. Met de IT-applicatie van VitalHealth wordt de multidisciplinaire samenwerking tussen de eerstelijns zorgverleners ondersteund en gefaciliteerd.

Naast het ontwikkelen, uitzetten en hosten van de IT-applicatie is er contractueel afgesproken dat VitalHealth en het NISB daarna samenwerken aan de definitieve inbedding van de BeweegKuur in de eerstelijnszorg. Het is de intentie om de samenwerking tot minimaal 31 mei 2015 te continueren, waarbij de voorwaarden in goed overleg voor aanvang van fase 2 (vanaf 31 mei 2012) zullen worden overeengekomen. De intentie is uitgesproken om te kijken of het programma ingezet kan worden in andere sectoren en bij andere doelgroepen.

McDonald's

McDonald's heeft in de zomer van 2011 bij het NISB aangeklopt om te kijken naar samenwerkingsmogelijkheden rondom het thema gezondheid. McDonalds en het NISB werkten reeds samen in de vorm van een commerciële show van Ronald McDonald waarbij bewegen centraal stond. Ronald McDonald gaat naar jeugd toe en voert samen met de kinderen een show op met goocheltrucs en andere spellen. Hierin laat hij zien hoe gemakkelijk, leuk en gezond bewegen is. Deze samenwerking is echter minimaal. In 2011 leefde een uitgebreidere samenwerking met McDonald's opnieuw op omdat de directeur van McDonald's langs kwam om te praten. Hij wilde graag kijken naar nieuwe samenwerkingsmogelijkheden. Dit is toen geprobeerd door middel van het opstellen en indienen van een plan bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, zodat de overheid co-financierder kon worden. Dit moest in het najaar 2011 klaar zijn maar dat was niet realistisch voor McDonald's. Zij wilde wel een samenwerking aangaan om te laten zien dat ze bezig zijn met gezonde leefstijl. McDonald's heeft een imagoprobleem en geeft aan dat wanneer zij een samenwerking aangaan ten behoeve van een gezondere leefstijl dit vaak wordt opgevat als 'afkopen van het imago

van het ongezonde voedsel'. Ze keken destijds daarom naar mogelijkheden om een soort van convenant te sluiten met een aantal andere grote partijen om gezamenlijk op te kunnen trekken. McDonald's zet daarbij erg in op duurzaamheid en gezond leven. Tot op heden zijn nog geen concrete vervolgstappen gezet.

Menzis

In 2008 is er een sponsorovereenkomst tussen Menzis en het NISB getekend waarin het NISB een financiële ondersteuning van Menzis ontving ten behoeve van de campagne "30 minuten bewegen". Deze overeenkomst gold voor geheel 2008 en had een optie om na verloop van de contracttermijn verlengd te worden met de duur van één kalenderjaar. Menzis betaalde het NISB een sponsorbijdrage van €150.000. Daarnaast leverde Menzis een bijdrage voor de ondersteuning van 'De Recordpoging van 3 april 2008' van €15.000 en ook €15.000 voor de najaaractie "30 minuten bewegen" in 2008. In totaal wordt er daarmee €180.000 aan sponsorbijdrage geleverd in 2008 door Menzis aan het NISB.

Door deze financiële bijdrage kreeg Menzis de titel 'campagne partner' of 'hoofdsponsor' van de campagne "30 minuten bewegen". Dit uitte zich in vermelding van naam en logo in landelijke communicatie en promotie. Menzis mocht ook het logo van de campagne "30 minuten bewegen" gebruiken voor eigen communicatie. Daarnaast werd Menzis een aantal keer per jaar geïnformeerd over de voortgang van de campagne "30 minuten bewegen", kreeg ze een uitnodiging voor een jaarlijks congres over gezonde leefstijl, werd Menzis uitgenodigd voor mediamomenten, werd Menzis tijdig geïnformeerd over speciale activiteiten betreffende de campagne "30 minuten bewegen" en trokken NISB en Menzis samen op richting de media. Een aparte vermelding in het contract van destijds is er voor de "wat-eet-en-beweeg-ik" bus. Deze bus werd voorzien van een logo en aangekleed als zijnde Menzis "wat-eet-en-beweeg-ik" bus om Menzis meer zichtbaar te maken.

De hierboven beschreven sponsorovereenkomst is doorgezet in 2009. Er is toen een nieuwe overeenkomst gekomen waarin opnieuw een sponsorbedrag van €150.000 werd afgesproken. De bijdragen voor de recordpoging en de najaaractie in 2008 werden niet nogmaals in 2009 betaald waardoor het totaal op €150.000 bleef. Voor dit bedrag kreeg Menzis dezelfde sponsorrechten en activiteiten als in 2008 plus extra naamsbekendheid via naamverbintenis aan een aantal kleine campagnes zoals de "StarFitKit", de deelcampagne "Start Met" en de deelcampagne "Beweegmaatje". Daarnaast werd nadrukkelijk ingezet op een verdere samenwerking bij de interne gezondheidscampagne bij Menzis. Ook in het contract van 2009 was een optie tot verlenging met één jaar opgenomen. In 2009 is de "wat-eet-en-beweeg-ik" bus actiever ingezet door Menzis. Deze inzet in contractueel vastgelegd.

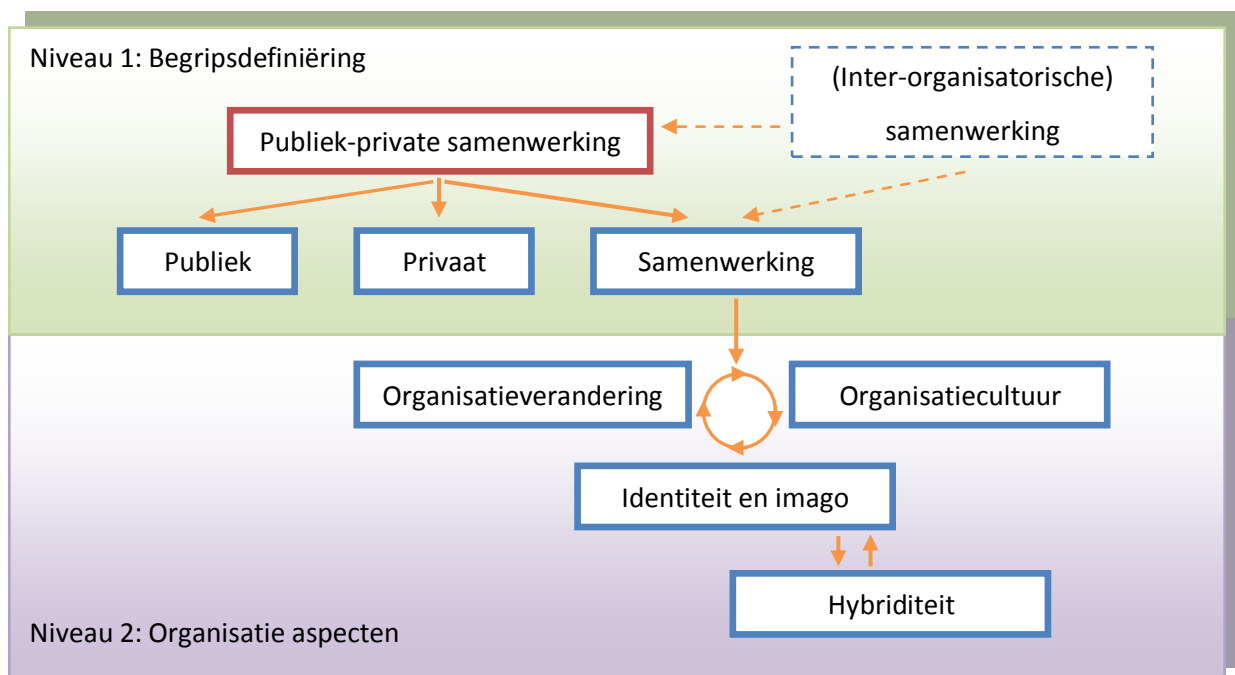
4 Literatuur

Wat is publiek-private samenwerking en wat komt er allemaal bij kijken?

In dit onderzoek staat het thema publiek-private samenwerking centraal. Wat houdt dat in? Welke elementen spelen een rol? Hoe verhouden cultuur, identiteit en organisatiestructuur zich tot een samenwerkingsvorm tussen een publieke en een private partij? En welke aspecten uit een inter-organisatorische samenwerking zijn ook van toepassing op publiek-private samenwerking? Vragen die door verschillende auteurs reeds behandeld zijn. In dit hoofdstuk wordt het begrip publiek-private samenwerking toegelicht. Ik leg de verschillende organisatorische aspecten rondom publiek-private samenwerking uit en er wordt aangegeven hoe de verschillende begrippen in relatie tot elkaar staan.

Hieronder een schematische weergave van de literaire begrippen om de verhoudingen tussen de begrippen weer te geven. Daarna wordt elk begrip specifiek behandeld.

Fig. 5: Verhouding theoretische concepten



4.1 Niveau 1: Begripsdefiniëring

In deze paragraaf wordt het theoretische concept publiek-private samenwerking uiteen gezet op basis van een literatuurstudie. Dit concept is de context waarbinnen de organisatieaspecten uit paragraaf 4.2 geplaatst worden. Bepaalde aspecten uit inter-organisatorische samenwerking

ondersteunen het begrip publiek-private samenwerking of vullen het aan. De definitie en de elementen waaruit deze is opgebouwd zijn dikgedrukt weergegeven.

Publiek-private samenwerking

In dit onderzoek wordt de volgende omschrijving van het begrip publiek-private samenwerking gebruikt. **Publiek-private samenwerking is een coöperatieverband tussen een (semi)-overheidsinstelling en een commerciële partij waarbij er op een intensieve en inhoudelijke manier wordt samengewerkt van ontwerp- tot realisatiefase. In deze samenwerking staat het resultaat voor beide partijen voorop met behoud van eigen waarden, normen en identiteit van de participerende organisaties.**

In de term publiek-private samenwerking zitten de woorden publiek, privaat en samenwerking. Het gaat om een **samenwerkingsverband** tussen een overheidsinstelling, de publieke sector en een commerciële partij, de private sector (Tulder & Zwart, 2003). Bij publiek-private samenwerking is het van belang dat de partijen uit de publieke en private sector samenwerken **van planvorming tot realisatiefase** (Canoy, Janssen & Vollaard, 2001). Meis & van der Voort (2005) benadrukken het feit dat de partners op een **gelijkwaardige manier in de samenwerking moeten staan**. Hierbij leggen zij de nadruk op het feit dat beide partijen evenredige inzet leveren op ondermeer het gebied van kennis, competenties, mankracht en geld. De resultaten, positief of negatief, dienen gelijkwaardig verdeeld te worden over de twee participerende partijen. Het is van belang dat risico's, kosten en opbrengsten eerlijk verdeeld worden (Klijn & Teisman, 2000; Ministerie van Buitenlandse Zaken en Ontwikkelings Samenwerking, 2005; Leus & Debievre, 2001; Koppelan & Ham, 2002; Koldewee, 2011; United Nations, 2008; PriceWaterhouseCoopers, 2004). In Nederland heeft het Ministerie van Buitenlandse Zaken en Ontwikkelingssamenwerking publiek-private samenwerking als volgt geformuleerd: *“Een partnerschap is een vrijwillige samenwerkingsovereenkomst tussen actoren uit de overheids- en de niet-overheidssector (NGO's, bedrijfsleven), waarbij zij overeenkomen om samen te werken om een gemeenschappelijk doel te bereiken of een specifieke taak te verrichten, en risico's, verantwoordelijkheden, middelen, competenties en opbrengsten te delen”* (Ministerie van Buitenlandse Zaken en Ontwikkelings Samenwerking, 2005, p. 1). Internationaal wordt er op een vergelijkbare manier naar gekeken. De Verenigde Naties omschrijven samenwerking op de volgende manier: *“Partnerships are commonly defined as voluntary and collaborative relationships between various parties, both State and non-State, in which all participants agree to work together to achieve a common purpose or undertake a specific task and to share risks, responsibilities, resources, competencies and benefits. (Report of the UN Secretary-General, August 2003)”* (United Nations, 2008). Bovenstaande auteurs laten het belang zien van het maken van duidelijke afspraken over verdeling van risico's, opbrengsten, verantwoordelijkheden en expertisegebieden. Op deze manier

weet elke partij van te voren waar deze aan toe is en zijn verwachtingen helder. Daarnaast is het bij publiek-private samenwerking van belang dat er daadwerkelijk wordt samengewerkt over het gehele traject van plan- tot realisatiefase. Dit geeft aan dat het een **intensieve vorm** van samenwerking betreft.

Naast de hierboven beschreven procesaspecten van publiek-private samenwerking zijn er ook inhoudelijke thema's die een belangrijke rol spelen. Belangen en de motivatie om een samenwerking aan te gaan zijn voorbeelden daarvan. Bij publiek-private samenwerking is het van belang dat **zowel een maatschappelijk als een commercieel doel wordt nagestreefd**. Door middel van de samenwerking tussen de publieke en private partij worden beide doelen efficiënter en wellicht kwalitatief beter behaald, met dezelfde of minder middelen (Leus & Debievre, 2001). De samenwerking betreft een intensieve vorm waarbij **de uitkomst voor beide partijen een toegevoegde waarde moet hebben**. Deze toegevoegde waarde is specifiek voor elke partij en wordt mede gevormd door de identiteit van de participerende partij. Daarom is het belangrijk om de identiteiten van de samenwerkende partijen helder te hebben. De verschillen of overeenkomsten in identiteit maken de samenwerking interessant. Depraetere (2005) stelt in Wolf (2006) dat het behoud van identiteit van zowel de publieke als de private participerende partij in de samenwerking, van belang is bij een publiek-private samenwerking.

Samenvattend hanteert het kenniscentrum Publiek-Private Samenwerking (PPS) van het Ministerie van Financiën de volgende startpunten wanneer het een publiek-privaat project betreft:

- Overheden en het bedrijfsleven werken samen op basis van een vooraf opgesteld contract met vastgelegde afspraken;
- Verantwoordelijkheden, kosten en risico's en het dragen van deze risico's zijn contractueel vastgelegd;
- In de samenwerking worden zowel maatschappelijke als commerciële doelen gerealiseerd;
- Beide partijen, privaat en publiek, verwachten dankzij de samenwerking en de daarmee ingebrachte specifieke kennis en deskundigheid een beter resultaat tegen dezelfde kosten te kunnen realiseren (of hetzelfde resultaat tegen lagere kosten);
- Identiteit en verantwoordelijkheden van de samenwerkende partijen wordt behouden. (Koldewee, 2011)

Bovenstaande aspecten zijn specifiek voor een samenwerking tussen een publieke en een private partij. Er zijn nog andere algemene aspecten die in acht genomen dienen te worden bij een (inter-organisatorische) samenwerking, hieronder een toelichting.

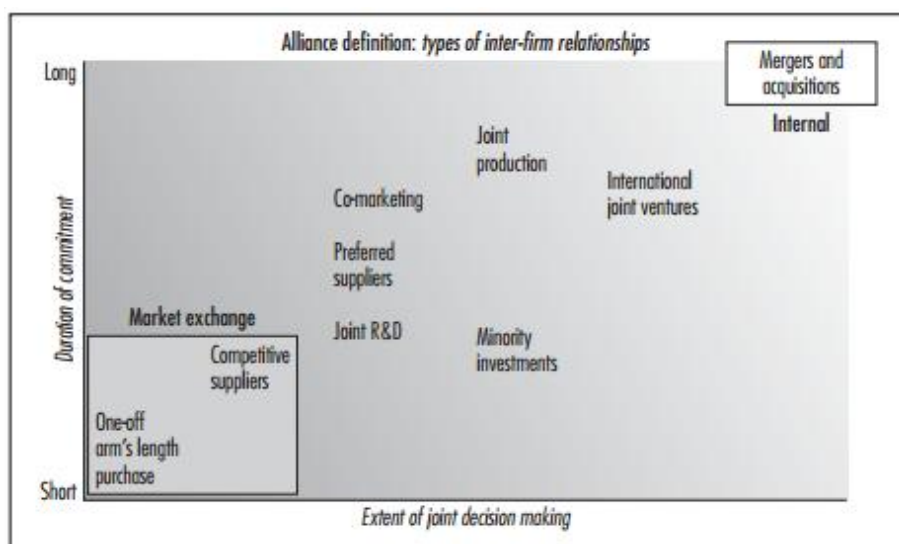
Inter-organisatorische samenwerking

Het algemene begrip samenwerking kan gespecificeerd worden naar inter-organisatorische samenwerking waar publiek-private samenwerking onderdeel van is. Bepaalde aspecten van inter-organisatorische samenwerking hebben betrekking op publiek-private samenwerking.

Inter-organisatorische samenwerking betreft een werkwijze waarbij twee of meer organisaties samen optrekken om elkaar te versterken. De invulling van een dergelijke samenwerking kan zeer divers zijn. Thomson, Perry en Miller (2009) omschrijven inter-organisatorische samenwerking als volgt: *“Collaboration is a process in which autonomous of semi-autonomous actors interact through formal and informal negotiation, jointly creating rules and structures governing their relationships and ways to act or decide on the issues that brought them together; it’s a process involving shared norms and mutually beneficial interactions”* (Thomson, Perry & Miller, 2009, p. 25). Deze omschrijving in combinatie met het inzien van de mogelijk verschillende belangen om een samenwerking aan te gaan vormen de basis voor deze paragraaf. Hieronder wordt het verband met publiek-private samenwerking aangetoond.

Phillips, Lawrence en Hardy (2000) omschrijven een inter-organisatorische samenwerking als een relatie tussen organisaties die niet op winst, noch op hiërarchische relaties gebaseerd is. Centraal staat het coöperatieve partnership. Volgens Phillips, Lawrence en Hardy (2000) betreft het daarmee geen opdrachtgever-opdrachtnemer / koper-verkoper relatie maar een relatie waarbij beide partijen input leveren om tot een gezamenlijk hoger doel te komen. De positionering van inter-organisatorische samenwerking wordt schematisch weergegeven door Gomes-Casseres (2003) in Kaats & Opheij (2012).

Fig. 6: Positionering van samenwerking volgens Gomes-Casseres (2003) in Kaats & Opheij (2012)



Bovenstaande grafiek geeft aan dat inter-organisatorische samenwerking verder gaat dan simpel marktgedrag waarbij er een kopende en verkopende partij is. Samenwerking betekent hier behoud van eigen identiteit en werkwijze, het is geen vorm van overname of fusie. De mate van beslissingsbevoegdheid en tijdsinvestering zijn niet statisch maar fluctueren tussen eerder genoemd marktgedrag en overname.

Een ander aspect is het belang van het maken van de juiste afspraken en het benoemen van de normen. Thomson, Perry en Miller (2009) halen aan dat een samenwerking formele en informele afspraken en regels kent. Een samenwerking kent formele afspraken, informele normen en mutualiteiten en heeft betrekking op de persoonlijke vrijheid van mensen. Deze drie dimensies spelen een rol in de invulling van een samenwerking. Bij de laatste twee dimensies zijn de persoonlijke eigenschappen van de participanten betrokken. De personen die deelnemen aan de samenwerking beïnvloeden de samenwerking met hun betekenisgeving. Zij construeren deze op hun eigen manier en handelen daar naar (Weick, 1995). Dit kan resulteren in een verschil van betekenis of verwachting. Vlaar, Van den Bosch en Volberda (2006) benadrukken het belang van goed communiceren om misverstanden op basis van verschil in betekenisgeving weg nemen in het volgende citaat: *“Such problems arise from differences between partners in terms of culture, experience, structure and industry, and from the uncertainty and ambiguity that participants in inter-organizational relationships experience in early stages of collaboration”* (Vlaar, Van den Bosch & Volberda, 2006, p. 1617). Wanneer deze onduidelijkheden niet of in kleine mate aanwezig zijn zal het vertrouwen toenemen in de samenwerking. Vertrouwen in de samenwerking en in elkaar is van essentieel belang in het laten slagen van een samenwerking (Thomson, Perry & Miller, 2009). Het persoonlijke aspect van betekenisgeving, communicatie en vertrouwen zijn een toevoeging op de thema's die behandeld worden in de vorige paragraaf. Ze dienen meegenomen te worden bij de behandeling van publiek-private samenwerking om een compleet beeld te krijgen.

In de literatuur aangaande inter-organisatorische samenwerking wordt extra aandacht besteed aan de belangen van de samenwerking. Bij publiek-private samenwerking halen verschillende auteurs het belang aan van het maken van duidelijke afspraken over de resultaten van de samenwerking. De belangen vooraf worden minder belicht. Een organisatie kan vanuit verschillende belangen aan een samenwerking met een andere organisatie beginnen. Een samenwerking kan interessant zijn om waarde te creëren, kennis te delen, snelheid van het werk te verhogen en nieuwe markten aan te boren (Doz & Hamel, 1998). Hieruit blijkt dat er een noodzaak is om een andere partij inhoudelijk te vinden die een bijdrage kan leveren aan het eigen 'productieproces'. Deze bevinding ondersteunt het idee van een partnership waarbij samengewerkt wordt in plaats van het aangaan van een opdrachtgever-opdrachtnemersrelatie.

Samengevat: Er wordt gesteld dat inter-organisatorische samenwerking met publiek-private samenwerking als specifieke vorm, gezien wordt als een intensief en inhoudelijk partnership waarbij beide partijen input leveren en output ontvangen binnen een aantal vooraf opgestelde en gedurende het proces aangepaste, kaders. Dit alles in acht nemend dat het persoonlijke relaties blijven waar de samenwerking op gebaseerd is die daarmee direct de samenwerking beïnvloeden.

Binnen publiek-private samenwerking zijn verschillende organisatorische aspecten die om extra aandacht vragen. In onderstaande paragrafen worden thema's die van invloed zijn op publiek-private samenwerking behandeld.

4.2 Niveau 2: Organisatie aspecten binnen publiek-private samenwerking

Bij het opzetten en uitvoeren van een publiek-private samenwerking zijn specifieke organisatie aspecten van belang. Deze aspecten hebben invloed op de invulling van de samenwerking, het verloop ervan en de mogelijke uitkomsten. Per thema hierbij een toelichting op welke manier deze aspecten in relatie staan tot publiek-private samenwerking.

Organisatiecultuur

In dit onderzoek wordt het begrip gebruikt als zijnde een gezamenlijk aantal normen, waarden, rituelen en omgangsvormen die gedeeld worden binnen een georganiseerde groep mensen. De cultuur wordt gevormd door de leden van de groep en de cultuur vormt de leden van de groep op haar beurt. Historie en invloeden van buitenaf spelen een rol in de vorming van het dynamische begrip organisatiecultuur. Hieronder een onderbouwing voor het hanteren van deze begripsdefiniëring.

Vaak manifesteert cultuur zich in rituelen, verhalen, humor, jargon, formele structuren en informele normen (Martin, 2002). Al deze vormen zijn uitingen van het fenomeen cultuur wat de *van Dale* omschrijft als *'het geheel van normen, waarden, omgangsvormen e.d. in een organisatie of groep'* (Boon & Geeraerts, 2005). Martin (2002) hanteert een soortgelijke definitie. Zij vult deze echter aan met het feit dat de normen, waarden, rituelen en omgangsvormen worden gevoed door een historische ontwikkeling van de organisatie in een complexe context. Martin (2002) stelt daarmee dat de omgeving waarin de organisatie en de organisatieleden zich bevinden van invloed is op de vorming van de organisatiecultuur. Cultuur is volgens Martin (2002) een los, gestructureerd en incompleet systeem dat dynamisch gevormd wordt door de ervaringen van de organisatieleden, acterend in de context van de organisatie.

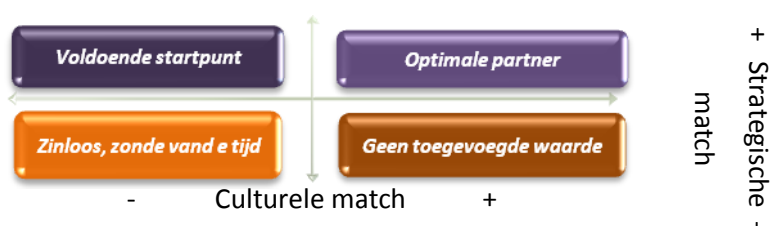
Schein (1992) benadrukt het historische element in cultuur. Gedurende het verloop van de tijd wordt cultuur gevormd en continue aangepast. Men 'stapt in een cultuur' en beïnvloedt deze dan zelf. Dit

onderschrijft het dynamische karakter van cultuur. Naast het bepalende historische element in cultuur stipt Schein (1992) de 'invloed van buiten' op de organisatiecultuur aan. Cultuur wordt door Schein omschreven als een aantal door een groep gedeelde assumpties om problemen 'of external adaptation and internal integration' (Schein, 1992, p. 12), handen en voeten te geven. Samenvattend kan gesteld worden dat organisatiecultuur volgens Schein (1992), Martin (2002) en Boon & Geeraerts (2005) onderhevig is aan historische ontwikkeling, aan de medewerkers van de organisatie en de dynamische context waarin de organisatie zich bevindt. Dit kan van invloed zijn op de werkwijze en keuzes die gemaakt worden, ook op het gebied van samenwerken. Cultuur en historie, mensen en omgeving, het zijn allemaal artefacten voor publiek-private samenwerking.

Cultuur wordt gevormd door de leden van de organisatie. Deze geven op hun eigen manier betekenis aan samenwerking. De invloed van de 'sensemaker' op de 'sensemaking' en daarmee op de cultuur is groot (Weick, 1995). De betekenis die gegeven wordt aan de organisatie, aan haar handelen, aan haar denkwijze enzovoort, door het organisatielid, zijn bepalend voor de vorming van de organisatiecultuur. Individuele betekenisgeving heeft daarmee invloed op de organisatiecultuur. De cultuur werkt door in (potentiële) samenwerkingsverbanden. Deze betekenisgeving gebeurt in interactie met andere 'sensemakers' in de context van de organisatie. Betekenisgeving is daarmee een sociaal en dynamisch gegeven. Daarmee heeft de individuele betekenisgeving invloed op mogelijke samenwerkingsverbanden.

Het feit dat organisatiecultuur invloed heeft op de mogelijkheden voor publiek-private samenwerking wordt hierboven aangehaald. Kaats en Opheij (2012) benadrukken het belang van een culturele match tussen de twee (of meerdere) samenwerkende organisaties. De culturele match wordt bepaald door de achtergrond, overeenkomsten en verschillen en het begrijpen en respecteren van elkaars cultuur. Vaak is de culturele match in het begin stadium van een samenwerking niet altijd even helder. Kaats en Opheij (2012) geven echter aan dat deze match gedurende het proces kan groeien. In hun boek '*leren samenwerken tussen organisaties*' laten ze de samenhang tussen cultuur en inter-organisatorische samenwerking helder zien. Hierin wordt het belang van een culturele match voor het slagen van een inter-organisatorische samenwerking duidelijk in beeld gebracht. Dit toont het belang aan van het begrip cultuur in dit onderzoek naar publiek-private samenwerking.

Fig. 7: Matrix strategische en culturele fit (Kaats & Opheij, 2012, p. 223)



Samengevat: Cultuur is een dynamisch begrip dat onderhevig is aan invloeden van binnen- en buitenaf. De historische context speelt hierbij een belangrijke rol. Cultuur wordt gezien als een aantal gedeelde waarden en normen binnen een groep mensen die de handswijze van deze mensen bepaalt. Deze intern gevormde organisatiecultuur moet zich goed verhouden tot de organisatiecultuur van de partij waarmee wordt samengewerkt. Daarmee is cultuur een belangrijke factor voor het slagen van een samenwerking. Het verschil in werkwijze, aanpak en systemen van de twee of meer participerende organisaties kan een positieve of een negatieve invloed uitoefenen op de samenwerking. Deze werkwijze, aanpak en systemen komen voort uit de organisatiecultuur (Vlaar, Van den Bosch & Volberda 2006, Amelink 2011).

Identiteit en imago

Elke organisatie wordt gekenmerkt door haar eigen identiteit. Welke aspecten worden meegewogen wanneer we naar identiteit kijken? Identiteit wordt omschreven als hetgeen wat een organisatie is volgens de eigen medewerkers op basis van doelstelling, werkwijze, structuur en cultuur. Imago bevat dezelfde elementen (doelstelling, werkwijze, structuur en cultuur) maar dan ingevuld door externe factoren.

Elke organisatie heeft een identiteit. De waarden, doelen, overtuigingen, werkwijze en competenties van de medewerkers maken samen de identiteit van de organisatie (Gonzalez & Chakraborty, 2012). De identiteit van een organisatie is de omschrijving van wat de organisatie doet en hoe zij tot haar resultaten komt, de werkwijze. De cultuur van een organisatie, hierboven behandeld, is van grote invloed op de werkwijze van de organisatie. Daarnaast is deze van invloed op de strategische keuzes die een bedrijf maakt en daarmee op de identiteit van een organisatie. De identiteit kan verschillen ten opzichte van het imago van de organisatie. Imago is hetgeen wat een persoon van buiten de organisatie denkt over de centrale eigenschappen van de organisatie (Dutton & Dukerick, 2002). Het beeld van de organisatie kan door vele andere factoren en partijen beïnvloed worden waardoor het imago van de organisatie anders is dan de identiteit. Imago en identiteit hebben een sterke relatie. Het imago van een organisatie kan invloed hebben op de werkwijze van de organisatieleden. Wanneer de werkwijze van de organisatieleden verandert, verandert de identiteit van de organisatie mee. Op deze manier heeft imago invloed op identiteit. Andersom is het ook mogelijk waardoor de twee begrippen een wederzijdse relatie hebben. (Dutton & Dukerick, 2002).

Bij publiek-private samenwerking is identiteit van groot belang. Een verschil in identiteit tussen de twee samenwerkende organisaties kan een motief zijn om samen te werken. Het kan ook tot hobbels in de samenwerking leiden. Zowel identiteit als imago zijn van invloed op de mogelijkheden die een organisatie heeft om samenwerking aan te gaan. De identiteit, gevoed door werkwijze en cultuur,

bepalen strategische keuzes en daarmee onder andere de samenwerkingspartners en invullingen van de samenwerkingen. Het imago dat door buitenstaanders gevormd wordt bepaalt de keuzes van externen om samenwerkingen aan te gaan. Daarmee heeft het imago een sturende factor in het aangaan en verloop van publiek-private samenwerkingen.

Identiteit hybride organisaties

Een hybride organisatie is een organisatie met veel verschillende samenwerkingspartners, stakeholders en andere externe partijen. Deze externe diversiteit aan samenwerkingspartners zorgt intern voor diversiteit in werk- en handelswijze, de zogenaamde interne diversiteit. Deze twee vormen van diversiteit worden als beginpunten van een hybride organisatie gezien.

Noordegraaf (2004) in Brandsen, Donk en Kenis (2006) omschrijft het begrip hybriditeit op de volgende manier: *“De essentie van ons begrip van hybriditeit is dat het gaat om een mix van elementen, die in ideaaltypische zin ‘wezensvreemd’ zijn”* (Noordegraaf, 2004). *Dat wil zeggen dat ze onderscheidene en conflicterende waarden vertegenwoordigen.*” (Brandsen, Donk & Kenis, 2006, p. 21). Hout (2007) spreekt over hybriditeit in organisaties op een vergelijkbare manier, hij stelt: *“Een organisatie die wordt gekarakteriseerd door een mix van zuivere, maar incongruente, tegenstrijdige en conflicterende handelingsrationaliteiten, noemen we een hybride organisatie .”* (Hout, 2007, p. 48). Beide auteurs halen het aspect van interne diversiteit in handelswijze aan. De interne diversiteit wordt enerzijds gevoed door een te kort aan informatie waardoor onduidelijkheid ontstaat. Anderzijds is niet duidelijk welke informatie van toepassing is op het vraagstuk, zogenaamde ambigüiteit. Weick (1995) noemt ambigüiteit en onzekerheid in een organisatie startpunt voor betekenisgeving van werknemers. Om de onzekerheid en/of ambigüiteit weg te nemen gaan mensen zelf betekenissen construeren en hier naar handelen. Deze betekenissen kunnen verschillend zijn ten opzichte van collega's of samenwerkingspartners van de andere partij. Betekenisgeving wordt volgens Weick (1995) mede gevoed door onduidelijkheid vanuit de externe wereld. Een veelheid aan partners en stakeholders kan medeveroorzaker zijn van onduidelijkheid en ambigüiteit. Deze interne verscheidenheid aan handelswijze kan resulteren in verschillende werkwijzen en heeft daarmee invloed op de identiteit van een organisatie.

Verschillende interne belangen en handelsrationaliteiten worden ook gevoed door externe partijen rondom de desbetreffende hybride organisatie. Deze diversiteit in externe factoren vormen de organisatie tot hybride. Met name de positie ten opzichte van overheid, markt en maatschappij, in het zogenaamde maatschappelijke middenveld wordt door externe diversiteit beïnvloed. Van Hout (2007) omschrijft de positionering van hybride organisaties op de volgende manier: *“Hybriditeit is het begrip dat in deze traditie wordt gebruikt om de organisaties in het maatschappelijk middenveld te*

karacteriseren ten opzichte van zuivere actoren als bureaucratieën, ondernemingen en families” (Hout, 2007, p. 51). Dit kan gezien worden als de externe hybriditeit. Mouwen (2004) omschrijft dat als het meervoudige karakter van de omgeving van de organisatie. Aan de hand van deze uitleg van het begrip hybride organisatie wordt duidelijk dat hybride organisaties dienen om te gaan met verschillende stakeholders die hun eigen motieven hebben om samen te werken met de desbetreffende hybride organisaties.

Bestaan er überhaupt pure organisaties die geen ‘last’ hebben van hybride trekjes? Noordegraaf en Teeuw (2003) in Hout (2007, p.53) stellen de vraag of *“er überhaupt zuivere organisaties bestaan die sec bij een van de drie sectoren horen. Dit zouden alleen ideaaltypen zijn en niet de werkelijkheid.”* Hier komt de strategische ruimte van een organisatie om de hoek kijken. Deze geeft de mate van afhankelijkheid van elk van de drie actoren aan. Gesteld kan worden dat het mogelijk is dat een organisatie niet volledig tot een van de drie partijen behoort. Noordegraaf en Teeuw (2003) geven dat weer in figuur acht. Hieronder is te zien dat de positie van de organisatie ten opzichte van de publieke en de private kant mede bepalend is voor de hybriditeit en daarmee voor de door Mouwen (2004) omschreven strategische ruimte.

Fig. 8: Heuristisch kader publiek-private organisaties (Noordegraaf & Teeuw, 2003)

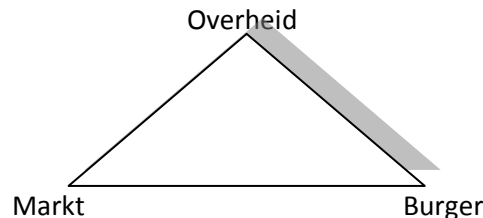


Mouwen (2004) schrijft dat veel hybride organisaties officieel niet direct onder de overheid vallen maar dat zij wel de druk en sturing van de overheid ervaren wanneer het gaat om strategievorming. Deze ‘inperking’ van de strategische ruimte kan ook worden ingegeven door één van de twee andere partijen, de maatschappij of de markt. Het is van belang om te kijken hoe de verhouding is tussen de aanwezige partijen en de hybride organisatie om de grootte van de strategische ruimte te kunnen bepalen. Wanneer er minder strategische ruimte is kan de spanning groter zijn waardoor de interne hybriditeit toeneemt.

Positionering binnen driehoek van overheid, markt en burger

De (hybride) identiteit van een organisatie heeft te maken met de positionering van de organisatie tussen overheid, markt en burger. Mouwen (2004) omschrijft dit als de positioneringsdriehoek, hieronder schematisch weergegeven.

Fig. 9: De positioneringsdriehoek (Mouwen, 2004, p. 7)



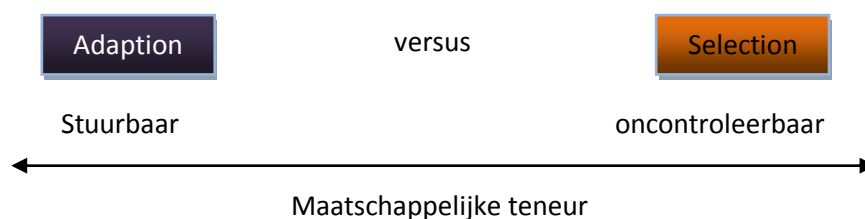
De burger wordt in deze driehoek vertegenwoordigd door initiatieven uit de *civil society*. Dit zijn non-profit organisaties, verbonden aan de burgers, die in het maatschappelijk middenveld een belangrijke initiërende, stimulerende en sturende rol spelen. Ze zijn vaak ontstaan uit een particulier initiatief, bijvoorbeeld de kerk. De markt is de sector die commercieel inspeelt op het produceren van diensten gebaseerd op de werking van vraag en aanbod. Het inspelen op de vraag wordt vanuit winstoogmerk gedaan. De marktsector is de commerciële sector met als typerend voorbeeld consultingkantoor McKinsey. Ten slotte is er de overheid. Dit is de publieke sector die het maatschappelijk belang vertegenwoordigt en uitvoert. Ministeries en de politie zijn voorbeelden van overheidsorganisaties (Mouwen, 2004). De positionering van de onderzochte organisaties in dit onderzoek is medebepalend voor de identiteit en het imago van de organisaties. Daarnaast bepaalt de positionering van een organisatie binnen de positioneringsdriehoek van Mouwen (2004) de organisaties er omheen en dus de mogelijkheden tot samenwerking. Het laat duidelijk de strategische ruimte van de desbetreffende organisatie zien, in dit geval specifiek gericht op publiek-private samenwerking.

Samengevat: Een hybride organisatie is een type organisatie die zich in het maatschappelijk middenveld bevindt tussen overheid, markt en maatschappij. Minimaal twee van deze partijen hebben belang bij de organisatie. Vanwege deze verschillende externe belangen ontstaan er intern verschillende handelsmechanismen die tegenstrijdig kunnen zijn. De complexe context is daarmee aanjager van interne diversiteit. Hybriditeit is van invloed op de werkwijze en daarmee op de identiteit en het imago van een organisatie. Deze twee begrippen beïnvloeden de mogelijkheden tot samenwerking en de invulling van een mogelijke samenwerking. Het feit dat de identiteit wellicht wordt aangepast gevoed vanuit het hybride karakter, kan het hybride karakter verder versterken. De begrippen identiteit/imago en hybriditeit beïnvloeden elkaar en daarmee de mogelijkheden tot samenwerken en de invulling en uitvoering van de samenwerking.

Organisatieverandering

Er zijn verschillende theorieën over hoe organisaties zich verhouden tot hun omgeving. Demers (2007) geeft een historisch overzicht van de visie op organisatieveranderingen. Een belangrijke discussie door de jaren heen en nu nog steeds actueel, is de vraag in hoeverre een organisatieverandering stuurbaar is, of dat het geleid wordt door factoren van buitenaf. De discussie gaat tussen de visie van *adaption* versus *selection*. De visie op organisatieverandering hangt onder andere samen met de maatschappelijke teneur en persoonlijk standpunt van de betrokkene. Wanneer er economisch goede tijden zijn, gaat men over het algemeen uit van *adaption* waarbij de organisatie en haar omgeving stuurbaar zijn. Wanneer er minder gunstige tijden aanbreken wint de *selection*-visie terrein. Deze gaat uit van het oncontroleerbare en de afhankelijkheid van factoren die buiten de macht van de organisatie liggen. Hieronder een grafische weergave van de twee visies op organisatieverandering.

Fig. 10: Discussie over de stuurbaarheid van organisatieveranderingen (Demers, 2007)



Demers (2007) geeft aan dat er diverse visies op organisatieverandering zijn. Duidelijk wordt dat de externe dynamiek in meerdere of mindere mate invloed heeft op de interne dynamiek. Veranderingen van buitenaf kunnen gestuurd worden of sturen de organisatie. Het aangaan van samenwerkingen met externe partijen kan leiden tot veranderingen intern. De vraag is dan in hoeverre deze veranderingen stuurbaar zijn. Daarnaast komt dit thema terug bij het onderwerp hybriditeit. Hybride organisaties zijn onderhevig aan vele complexe omgevingsfactoren die invloed kunnen hebben op het interne beleid. Het omgaan met deze omgevingsfactoren beïnvloedt de identiteit en werkwijze en daarmee de mogelijkheden tot samenwerking. Met name de mogelijkheid om organisatieveranderingen door te voeren beïnvloedt de identiteit van de organisatie. Dit komt in de buurt van de strategische ruimte van Mouwen (2004) maar hangt ook nauw samen met de organisatiecultuur en -structuur. Al deze organisatorische aspecten beïnvloeden elkaar en daarmee de mogelijkheden tot een succesvolle publiek-private samenwerking.

5 Resultaten

Wat zeggen de mensen met de voeten in de klei over publiek-private samenwerking met het Nederland Instituut voor Sport en Bewegen?

In dit hoofdstuk worden de antwoorden uit de interviews thematisch weergegeven. Met behulp van de resultaten wordt duidelijk hoe het speelveld van publiek-private samenwerking eruit ziet. De betekenisgeving van de medewerkers van de publieke organisaties, marktpartijen en de overheid is uitgangspunt voor de beschrijving van de thema's. Het thema publiek-private samenwerking vormt de context waarin het onderzoek plaats vindt. Dit wordt in paragraaf één behandeld. Daarna worden de verschillende organisatorische aspecten die van invloed zijn op een publiek-private samenwerking in paragraaf twee en drie besproken. In paragraaf twee staat de 'vraag' van zowel de publieke als de private partij centraal. Paragraaf drie betreft de mogelijkheden die geboden kunnen worden vanuit het publieke en het private perspectief. Zo wordt helder wat de mogelijkheden zijn volgens de respondenten kijkende naar vraag, aanbod en context waarbinnen de samenwerking zicht afspeelt.

5.1 Van 'stickers plakken' naar 'echt samen een doel nastreven'.

Hoe ziet de ontwikkeling van samenwerken tussen publiek en privaat eruit?

In dit onderzoek staat de betekenisgeving van het begrip publiek-private samenwerking met het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) centraal. Tijdens de interviews is nadrukkelijk gevraagd naar de invulling van dit begrip en welke aspecten daarbij van belang zijn, in deze paragraaf het resultaat.

Om te weten wat er onder publiek-private samenwerking wordt verstaan volgt hieronder een uiteenzetting over wat het volgens de respondenten niet is. Uit de interviews blijkt dat door velen onderscheid wordt gemaakt tussen publiek-private samenwerking en sponsoring. Er wordt over sponsoring gesproken als een oppervlakkige vorm van samenwerking waarbij het met name om financiën draait. Een van de respondenten omschrijft het als volgt:

Sponsoring is op contractbasis een overeenkomst sluiten met een commerciële partij en zij leveren geld en of middelen waar wij uren en of omzet voor teruggeven. [...] Die zeggen van 'oke daar steken we drie ton in, dan willen we natuurlijk zichtbaarheid en van alles voor terug' (Respondent 2: 161-

181)

Sponsoring wordt omschreven als het klassieke 'stickers plakken' (Respondent 1: 127). Elementen als zichtbaarheid voor de sponsor, afspraken over communicatie, de burger als eindconsument en campagne voeren worden gezien als motivatie voor een sponsor om samenwerking aan te gaan met

het NISB. Dit wordt gezien als een achterhaalde vorm van samenwerking. Vele respondenten geven aan dat er niet alléén op basis van sponsoring gekeken moet worden naar samenwerkingsmogelijkheden met de private partijen.

De vraag rijst wat publiek-private samenwerking dan wel is. Een zeer belangrijk thema bij publiek-private samenwerking dat vele malen door alle respondenten genoemd wordt, is het hebben van een gemeenschappelijk doel. Het gemeenschappelijke doel dient het startpunt te zijn voor de samenwerking. Dit verschilt ten opzichte van de definiëring van sponsoring waar het startpunt de individuele motieven zijn. De motivatie om het doel te bereiken kan per partij verschillen blijkt uit de interviews met de verschillende organisaties. Het is echter van belang dat de samenwerkende organisaties beiden streven, vanuit hun eigen motivatie, naar realisatie van het gemeenschappelijke doel dat meerwaarde creëert voor beide partijen. Eén van de respondenten verwoordt het als volgt:

De kans van de pps-en [Onderzoeker: publiek-private samenwerkingen] zit hem er denk ik in dat ze hetzelfde doel nastreven. Ik denk dat er heel vaak overlap zit tussen een commercieel bedrijf met hun doelstelling en de overheidsinstellingen of semi-overheid met hun doelstellingen. Dat maakt dat ik denk dat pps-en kansrijk zijn. (Respondent 3: 509-512)

Het creëren van meerwaarde voor beide partijen wordt krachtig samengevat door respondent vijf:

'het moet echt een samenwerking zijn, niet een kant en klare, maar echt samen optrekken en waarin de meerwaarde zit in netwerk, in contacten, in boodschappen verspreiden of van wat je terug kan krijgen.' (Respondent 5: 404-406)

Gesteld wordt dat publiek-private samenwerking een intensieve samenwerkingsvorm is waarbij de investeringen en opbrengsten gelijkmatig verdeeld worden en waarbij er gewerkt wordt naar een bovenliggend gemeenschappelijk doel. Een vervolgvraag is waarom publieke en private partijen willen participeren in een dergelijke vorm van samenwerking? De motivatie van een publieke partij dient volgens vele respondenten altijd ten eerste missierealisatie te zijn. Respondent één verwoordt dat als volgt:

'We hebben een maatschappelijke missie en dat is nummer één, dat staat altijd voorop. Maar ik vind wel dat wij alle bronnen die er zijn mogen gebruiken met al die randvoorwaarden waar we het net over hadden om die missie te vervullen' (Respondent 1: 240-243)

Eén van de private partijen geeft aan dat *'een stukje financiering en een businesscase ten grondslag moeten liggen en essentieel zijn. Als er geen goede businesscase is, dan gaat het niet vliegen.'* (Respondent 8: 289-290). Dit citaat geeft de financiële motivatie aan van de private partij. Zowel

respondenten vanuit de overheid als vanuit de markt geven aan dat de motieven kunnen verschillen als er maar naar een gemeenschappelijk doel toe gewerkt wordt.

Het bereiken van het gemeenschappelijk doel dient concrete invulling te krijgen passend bij de mogelijk verschillende motieven van de samenwerkende organisaties. Vanuit de publieke organisaties wordt er belang gehecht aan gelijkwaardig en evenredig verdeelde inzet van uren, financiën en kennis wanneer het de concrete uitwerking van het gemeenschappelijke doel betreft. Met dit in het achterhoofd geloven de medewerkers van met name de publieke organisaties, in een succesvolle samenwerking:

‘Ik geloof veel meer in cocreatie waarin je op gelijkwaardige basis afspraken maakt en beide inzet inbrengt. Zowel qua mensen als financieel, maar dat je samen vanuit dat gemeenschappelijk belang kijkt wat je samen kunt ontwikkelen. En dat je daarmee betrokkenheid bij beide partijen maximaliseert.’ (Respondent 1: 208-211)

Dit citaat benadrukt het belang van betrokkenheid en heldere afspraken. Voorwaarde daartoe is het hebben van een heldere propositie. Deze propositie vergemakkelijkt het maken van concrete en heldere afspraken rondom taakverdeling om het proces van de samenwerking te optimaliseren. Alle respondenten komen met opmerkingen over het proces van een publiek-private samenwerking en de betrokkenheid van beide participerende partijen. Beide partijen dienen duidelijk een propositie in te nemen en op een constructieve manier de samenwerking vorm te geven. Dit blijkt onder andere uit onderstaand citaat:

‘Op basis daarvan maak je proposities. Op basis daarvan ga je samenwerkingen aan. Dan moet je andere partijen verleiden. Dan moet je dus een helder verhaal hebben. Je moet helder hebben waarom je die andere partij vraagt en je moet op hoog niveau intrinsiek committent krijgen, op CEO niveau. Er moet een heel goed gevoel van win-win zijn’ (Respondent 7: 347-350)

Niet alles is echter in regels en afspraken vast te leggen, het persoonlijke aspect en de persoonlijke benadering bij een publiek-private samenwerking is een thema dat regelmatig genoemd wordt. Er wordt benadrukt dat persoonlijke relaties van groot belang zijn

‘En die zien ook dat belang van de samenwerking, elkaar gunnen. ‘Joh als jij dit doet, dan doe ik dit en we komen ergens samen uit en we houden aan het eind van de streep genoeg over om elkaar een hand te geven en een lekker biertje te drinken.’ (Respondent 10: 407-410)

Samenvattend: Publiek-private samenwerking gaat verder dan sponsoring. Publiek-private samenwerking wordt gezien als een intensieve vorm van samenwerken waarbij er gestreefd wordt

naar een gemeenschappelijk doel. Dit doet moet voortkomen uit een *'natural fit'* (Respondent 16: 83) tussen de organisaties, de zogenaamde *'kernboodschap moet bij elkaar passen'* (Respondent 5: 375-376). Het belang van elkaar 'in de basis vinden' wordt hiermee onderschreven. Vanuit dit gemeenschappelijke doel wordt invulling gegeven aan samenwerking met respect voor elkaars organisaties. De invulling dient concreet te zijn en helder te zijn afgesproken. Verantwoordelijkheden en rollen dienen gelijkwaardig verdeeld te worden om gezamenlijk te werken aan de *'bovenliggende propositie'* (Respondent 14: 110). Een belangrijk aspect is dat de samenwerking uiteindelijk tussen mensen plaats vindt en dat deze op persoonlijk niveau een goede relatie dienen te hebben.

In deze paragraaf is weergegeven wat de publiek en private partijen in dit onderzoek verstaan onder publiek-private samenwerking. Alle respondenten benoemden bepaalde procesindicatoren die de samenwerking beïnvloeden. Deze worden per stuk hieronder uitgewerkt.

5.2 Kan je met *'missierealisatie'* ook geld verdienen?

Waarom publiek-private samenwerking?

Beide partijen in een publiek-private samenwerking hebben specifieke belangen om de samenwerking aan te gaan. Hierbij een overzicht van wat de private en de publieke partij aan belangen hebben om een samenwerking aan te gaan.

De publieke sector: verspreiden van de maatschappelijke missie

Respondenten verbonden aan een publieke instelling stellen veelal missierealisatie voorop. Bij de desbetreffende respondenten wordt sterk vanuit de missie gedacht.

Bij ons, dat vind ik ook wel belangrijk om te benadrukken, bij het aanboren van geldstromen of de manier waarop wij gefinancierd zijn, wat mij betreft toetsen we dat altijd aan missierealisatie.

(Respondent 6: 364-366)

Het belang van missierealisatie kan inhoudelijk op verschillende manieren ingevuld worden. De meningen verschillen enigszins onder de respondenten afkomstig uit publieke organisaties. Velen geven het belang aan van de kennis, het netwerk, de expertise en de communicatiemogelijkheden van de private partij. Door samen te werken met een dergelijke marktpartij kan er volgens de respondenten gebruik gemaakt worden van deze zaken. Sommige respondenten geven aan dat de publieke sector minder beschikt over bepaalde kwaliteiten. Marketing en communicatie zijn voorbeelden van kwaliteiten die nadrukkelijker aanwezig zijn in de private sector. Door een samenwerking kan de publieke sector toch de beschikking hierover krijgen. Een betere communicatie, een groter netwerk of een directe toegang tot de doelgroep via de private partij kan leiden tot missierealisatie voor de publieke partij. De publieke sector geeft verder aan dat er een

noodzaak is tot financiële ondersteuning om de missie te realiseren. Er is echter verschil in de prioritering van de belangen. De meeste betrokkenen vanuit de publieke sector geven aan dat missierealisatie op één staat en dat dit op vele manieren kan zonder direct op financiering uit te komen. Enkele benadrukken het belang van extra financiën.

‘Nou heel simpel, is er meer geld, dan zijn er meer middelen om de campagne goed uit te voeren. Dat is één. Twee, meer bereik naar doelgroepen toe.’ (Respondent 7: 145-146)

Een andere respondent laat een heel ander geluid horen. Deze respondent verwoordt de motieven van de publieke partij om samen te werken vanuit het startpunt kennis, kunde en netwerk. Het citaat hieronder is hetgeen wat de meeste betrokkenen uit de publieke sector aangeven:

‘De eerste is dat bedrijven, commerciële bedrijven, een enorme voorraad van creatieve kracht in huis hebben. En die creatieve kracht, die kan je inzetten voor projecten op het gezondheidsbevorderende vlak. [...] Het tweede punt is marktkracht. En marktkracht en netwerken. [...] Dus de drie redenen, twee hebben we er gehad. Eén is creativiteit, twee is marktkracht en drie is geld.’ (Respondent 9: 240-307)

Naast missierealisatie komt afhankelijkheid naar voren. Door het aangaan van samenwerkingen met private partijen beogen de publieke organisaties hun afhankelijkheid van de overheid, met name in financiële zin, te verkleinen. De overheid wordt gedomineerd door de politiek en kan daarmee erg wispelturig zijn. Het beleid kan snel veranderen wat gevolgen kan hebben voor (semi)-publieke organisaties. Door de (basis) financiering bij meerdere stakeholders te halen, verklein je de afhankelijkheid van één stakeholder.

Samengevat: Respondenten geven aan dat een publieke partij met name een publiek-private samenwerking aangaat om op die manier de missie van de publieke organisatie verder te kunnen verspreiden. Dit kan via de middelen en kanalen van de private partij of via financiële ondersteuning uit de markt. Daarnaast wordt aangegeven dat het belangrijk is om verschillende stakeholders op inhoudelijk en financieel vlak te hebben om daarmee de afhankelijkheid van een stakeholder te verkleinen. In de volgende paragraaf worden de belangen van de private partij nader toegelicht.

De private sector: ‘De spreekwoordelijke broek ophouden’

In een publiek-private samenwerking kunnen de belangen van de publieke organisatie verschillen ten opzichte van die van de private partij. Hieronder een overzicht van de belangen van de private organisatie om een publiek-private samenwerking aan te gaan.

Opvallend is dat er vanuit de respondenten verbonden aan een marktpartij, weinig direct en concreet gesproken wordt over geld. Het gaat hen met name over de concrete vertaling van een maatschappelijke doelstelling naar zaken waar zij hun naam aan kunnen verbinden. Deze verbintenis moet voortkomen uit de zogenaamde *'natural fit'* (Respondent 16: 83) tussen de twee samenwerkende organisaties. Uit de interviews blijkt dat vele respondenten vanuit de markt graag samenwerken aan concrete en zichtbare acties voor de burger. Concretisering van het belang kan volgens medewerkers vanuit de private marktpartijen verschillen ten opzichte van de concretiseringideeën van de publieke partij, onderstaand citaat laat dat duidelijk zien:

'Ja precies. En daar gaat het, daar zit hem het grote verschil in. NISB is een kennisinstituut en het is voor hun voornamelijk de kennis verspreiden en ja dat is voor ons niet genoeg, laat ik het zo zeggen.'

(Respondent 12: 185-186)

Het financiële aspect wordt niet onbesproken gelaten. De respondenten uit de private hoek benadrukken het belang van 'het financieel de broek op kunnen houden', ook wanneer het een maatschappelijk thema betreft. Dit betekent dat de private partij wil investeren maar dat deze investering zich moet terugverdienen. Ondanks het feit dat er met name over het maatschappelijk belang gesproken wordt, is de financiële businesscase van een publiek-private samenwerking uiteindelijk vaak doorslaggevend. De private partij moet in ieder geval niet verliezen op een samenwerking met een publieke partij en liever nog enige vorm van winst maken. Het is dus van belang om een maatschappelijke businesscase op te stellen zodat de private partij inzicht krijgt in de kosten en opbrengsten.

'Omdat je je businesscase zonder goede financiering nooit rond kan krijgen. En als het NISB geld moet bijleggen en [Onderzoeker: organisatie x] geld moet bijleggen, dan kunnen we onze energie, zowel bij NISB als bij [Onderzoeker: organisatie x], beter steken in dingen die wel lopen.' (Respondent 8: 314-

316)

Vanuit de publieke organisaties wordt ook nagedacht over de belangen van marktpartijen om een publiek-private samenwerking op te tuigen. Velen respondenten vanuit de publieke sector benadrukken het belang van 'geld maken' bij de private markt. Bijna alle publieke partijen in dit onderzoek geven aan dat een private partij een samenwerking aan gaat met een publieke partij om uiteindelijk meer omzet te kunnen draaien. Dit is vergelijkbaar bij de 'missierealisatie' als bovenliggend belang bij publieke organisaties. Het genereren van financiën blijft volgens vele publiek georiënteerde respondenten het hoofdthema van de private markt. Om dit te bewerkstelligen kunnen op verschillende vlakken acties ondernomen worden. Hierbij moet gedacht worden aan het belang van imago-verbetering, kennis binnen halen, bevorderen van de ontwikkeling (zowel fysiek als

mentaal) van de medewerkers, branding en zichtbaarheid van de naam van de private partij en het vergroten van het netwerk voor mogelijk nieuwe business. Respondent 13 uit de maatschappelijke sector verwoordt het treffend:

‘Nou commerciële partijen zullen alleen met jullie in zee gaan als ze er een economisch perspectief in zien. [...]Wat hebben jullie nou te bieden waardoor die commerciële partij ook gewoon... die willen vast wel samenwerken maar de eerste vraag is ‘wat gaat het me opleveren’. [...]Geld verdienen, punt. Ja. Een bedrijf is uiteindelijk gewoon een machine om... dat vervolgens allerlei dingen komen kijken van maatschappelijk betrokken ondernemen. Dat je het zo leuk en goed mogelijk wil hebben voor je werknemers en dat je er uiteindelijk jezelf kan ontplooien in zo’n organisatie. Dat moet allemaal bijdragen in geld. Een bedrijf is uiteindelijk, heel kort door de bocht, een machine die alleen maar blijft bestaan op het moment dat er aan het einde wat geld overblijft.’ (Respondent 13: 309-438)

Enkele respondenten vanuit het publieke domein geven nadrukkelijk aan hierop in te willen spelen. Zij geven aan dat men niet moet verwachten dat de markt vanuit ‘goodwill’ maatschappelijke thema’s gaat oppakken waar de overheid zich uit terugtrekt:

‘De verwachting bij een publieke partij dat er een soort van ‘goodwill’ is in bedrijven waardoor bedrijven ‘toch zien dat het goed is om te doen dus verbind je je daar dan aan.’ Als het voor een bedrijf niks oplevert verbindt een bedrijf zich er gewoon niet aan.’ (Respondent 14: 225-228)

Samenvattend blijkt dat de belangen van de publieke en private partij verschillend kunnen zijn om een publiek-private samenwerking aan te gaan. Vele respondenten vanuit de publieke sector geven aan dat de publieke partij een dergelijke vorm van samenwerking aan gaat om haar missie verder te kunnen verspreiden en haar maatschappelijke rol daarmee beter te kunnen vervullen. Daarnaast speelt het aspect van onafhankelijkheid een belangrijke rol waarbij het hebben van meerdere stakeholders als een voordeel gezien wordt. Volgens de respondenten zetten de private partijen in de samenwerking in op concrete plannen en acties waardoor bijvoorbeeld de zichtbaarheid vergroot wordt, het netwerk wordt uitgebreid of er aan het imago wordt gewerkt. Onder aan de streep moet een samenwerking voor een private partij financieel haalbaar zijn en waar mogelijk zelfs financieel voordelig. Bij respondenten werkzaam bij publieke organisaties leeft het idee dat dit alles altijd vanuit commercieel oogpunt gedaan wordt puur om de winsten te vergroten.

5.3 'Traag' versus 'snel' en 'inhoudelijk sterk' versus 'ad hoc'.

Wat hebben de publieke en private partijen te bieden wanneer het op samenwerken aankomt?

In deze paragraaf worden verschillende aspecten besproken die van belang zijn in de mogelijkheden om aan de belangen en behoeften van de verschillende partijen te kunnen voldoen. Deze paragraaf staat in het teken van de identiteit van de samenwerkende organisaties en de mogelijkheden die dat met zich mee brengt. Er wordt onderscheid gemaakt tussen twee organisatorische aspecten, organisatiecultuur en organisatiestructuur.

'Elkaars taal spreken'

Het belangrijkste aspect bij een publiek-private samenwerking is organisatiecultuur. Vanuit de publieke organisaties wordt dit met name uitgedrukt in het spreken van een verschillende 'taal'. Werkwijze en mentaliteit worden door dezelfde respondenten in het verlengde hiervan gezet. Het belang van het helder hebben van de mogelijke verschillen in cultuur wordt bevestigd door vele respondenten.

'Een organisatie die een totaal andere cultuur heeft als NISB. Daar moet je gewoon naar kijken voordat je gaat samenwerken. Passen ze qua cultuur, mentaliteit. Als dat totaal niet past dan moet je je echt afvragen of succes haalbaar is. Je moet niet alleen naar geld kijken' (Respondent 1: 472-475)

De culturen van de twee participerende organisaties in een publiek-private samenwerking worden verschillend omschreven. Private partijen worden getypeerd door bijna de gehele groep van respondenten als marktgedreven en werkend op commerciële basis. Een private partij heeft bestaansrecht bij het voldoende genereren van winst. De private partijen denken daarmee 'meer in Euro's' blijkt onder andere uit onderstaand citaat:

'Commerciële clubs zijn juist proactief bezig met strategie richting je toekomst. Dus je moet ook wel gewoon heel commercieel gaan denken van 'he wat moeten we nou doen of wat we willen, hoe gaat dat geld opleveren?' In plaats van dat je heel erg vanuit maatschappelijk belang gaat denken en misschien moet je gewoon veel meer denken in van 'hoe gaat nou wat we nu bedenken op korte en lange termijn euro's opleveren?' (Respondent 13: 346-350)

Het commercieel denken wordt met name door de betrokken vanuit publieke organisaties omschreven als sneller en concreter. De organisatiecultuur bij een private organisatie is daarmee volgens de respondenten meer gericht op concreet resultaat binnen een afzienbare tijd.

'Nou ja in het bedrijfsleven is het vaak meer hands-on. Van 'we gaan nu snel dit doen en als het ook niet werkt, stekker eruit.' (Respondent 15: 399-400)

De commerciële doelstelling is bepalend. Een dergelijke commerciële cultuur, gericht op snelle resultaatgerichte acties beïnvloedt de werkwijze van de organisatie en daarmee de samenwerkingsrelatie tussen de publieke en de private partij.

Publieke organisaties zoals het NISB hebben in de loop der jaren hun eigen cultuur ontwikkeld en handelen daarnaar. Door veel respondenten met een publieke achtergrond wordt deze cultuur getypeerd als het uitgaan van de eigen kracht en van de inhoud. De medewerkers van publieke organisaties handelen meer vanuit een idealistisch perspectief en zijn geneigd om eerst goed af te wegen of beslissingen in een samenwerking aansluiten bij de organisatie voordat er een beslissing wordt genomen. Het afwegen van de belangen van de vele stakeholders is in dit proces essentieel. De mensen die deze cultuur vormen van een publieke organisatie worden specifiek geworven omdat zij bij de organisatie passen. Ze handelen daarna ook naar deze cultuur.

‘Als je hier gaat werken moet je wel een beetje idealistisch zijn. Dat versterkt elkaar ook nog eens. De missie trekt ook bepaalde mensen aan die daar meer in passen en bijvoorbeeld de commerciële partijen geldt hetzelfde.’ (Respondent 3: 241-243)

De mensen van een publieke organisatie worden veelal omschreven als mensen die vanuit het maatschappelijk belang werken en niet zo zeer geld gedreven zijn. Het belang voor de maatschappij staat op één en daar handelen ze ook naar. Het commercieel denken waarbij er gekeken wordt naar kosten en opbrengsten is volgens de respondenten minder aanwezig bij publieke organisaties.

Ten slotte wordt er door verschillende typen respondenten, zowel uit de private als uit de publieke sector, aandacht besteed dat het hybride karakter van een publieke organisatie. Hybriditeit wordt door de respondenten omschreven als het rekening houden met verschillende belangen vanuit vele verschillende stakeholders. Het moeten rekening houden met deze verschillende belangen en het hebben van gemengde financiering resulteert in een tijdrovende werkwijze die niet altijd overeenkomt met de snelle resultaatgerichte werkwijze uit de markt. Anderzijds wordt ook aangegeven dat de hybriditeit van de organisatie kansen biedt:

‘Ik denk dat wij een hybride organisatie zijn en ook moeten proberen om beter te worden om als hybride organisatie te functioneren. Dat betekent dat je wel opzoek gaat naar hoe je die marktkansen beter kan benutten. Dat zou wel moeten passen in onze identiteit. Ik denk ook dat pps een vorm kan zijn waarin je recht doet aan het feit dat je hybride bent.’ (Respondent 6: 327-331)

Het is belangrijk om inzicht te hebben in elkaars cultuur. De organisatiecultuur hangt nauw samen met de belangen die er zijn om een publiek-private samenwerking aan te gaan. De private organisaties worden door de respondenten getypeerd als commercieel, snel en resultaat gericht. De

publieke organisaties worden door de respondenten met name neergezet als gericht op de inhoud, schakel tussen vele partijen en in acht moeten nemen dat er vele belangen om hen heen zijn. Het verschil in cultuur en daarmee mogelijk ook de werkwijze is een aspect dat mee genomen dient te worden in een publiek-private samenwerking

'Kennisinstituut' versus 'geldmachine'

Naast het aspect van cultuur wordt identiteit regelmatig aangehaald als een van de sleutelbegrippen in een publiek-private samenwerking, dit blijkt onder andere uit onderstaand citaat betreffende het begrip identiteit:

'Zoals je over heel veel dingen waarschijnlijk wrijving krijgt omdat het hele verschillende identiteiten zijn.' (Respondent 1: 445-446)

Identiteit en imago hebben veel met elkaar te maken en beïnvloeden elkaar. Ook werkwijze en identiteit hebben een duidelijke relatie. De werkwijze komt voort uit de identiteit en vormt de identiteit tegelijkertijd.

Alle respondenten wijden een aantal woorden aan de identiteit van het NISB. De medewerkers van het NISB of vergelijkbare publieke organisaties typeren het NISB als een kennisinstituut:

'Kijk NISB is een kennisinstituut en dat zullen ze ook denk ik blijven. Het is geen commerciële organisatie. Maar doordat er vanuit overheidswegen subsidies, zeg maar her en der wat terug gedraaid worden, denk ik dat het NISB ook een soort van commerciële insteek zal moeten nemen in die markt op tal van plekken, de toonaangevende partij te zijn als het gaat om sport en bewegen. Ik denk dat ze dat al zijn.' (Respondent 8: 219-223)

Hieruit blijkt dat het NISB als een kennisinstituut wordt gezien, dicht tegen de overheid aan. En dat er ontwikkelmogelijkheden liggen op het gebied van het bedienen van de commerciële markt. Door vele geïnterviewden wordt het NISB als gerenommeerd kennisinstituut gezien over het onderwerp sport en bewegen. Het feit dat het NISB dicht tegen de overheid aan zit betekent volgens veel respondenten 'onafhankelijkheid'. Vele respondenten benadrukken het objectieve en onafhankelijke karakter en werkwijze van het NISB. De kennis in het instituut is vrij toegankelijk en niet verbonden aan bepaalde belangen uit de markt. Wanneer het NISB zich aan bepaalde commerciële partijen zou verbinden kan volgens sommige respondenten het idee ontstaan dat er oneerlijke staatsteun is.

'ja dan kom je al weer in iets meer in een grijs gebied maar ik denk dat VWS dat nog steeds zal tegenhouden omdat ze dan door een commerciële partij die in principe hetzelfde wil beticht zouden

kunnen worden van staatssteun en stimuleren van oneerlijke concurrentie. Dat is vanuit de visie van VWS steeds het gevaar waarvoor ze de minister willen behoeden.' (Respondent 6: 388-391)

Het imago van een overheidinstelling brengt het trage karakter met zich mee. Het merendeel van de respondenten uit de private markt zien het NISB als een bureaucratisch instituut omdat het rekening dient te houden met de verschillende belangen van alle stakeholders. Deze vele verschillende belangen zorgen voor een vertraging in werkwijze.

De hierboven omschreven identiteitseigenschappen zijn niet geheel dekkend. Velen respondenten geven namelijk aan dat een heldere propositie van het NISB ontbreekt. Het is voor velen onduidelijk wat een kennisinstituut als het NISB doet en op welke manier. Een van de antwoorden is dat het NISB verbindingen legt in de maatschappij tussen beleid, onderzoek en praktijk met als doel om Nederland meer actief te krijgen. Dit blijft volgens enkele respondenten echter te vaag:

'Nouja als je het wat breder trekt, zou je kunnen zeggen, het NISB is toch een soort, en dat wordt het steeds meer, het is toch een soort kennisinstituut. En dat is voor bedrijven iets heel vaags en daar zitten geen spullen achter. Daar zitten geen concrete producten achter. Dat heeft te maken met interventies en mooi jargon.' (Respondent 7: 190-193)

Intern bij de medewerkers van het NISB wordt deze mening door sommige respondenten gedeeld:

'Dus ik denk dat nogal, om het positief te zeggen, een heel erg grote uitdaging is in hoeverre een kennisinstituut sec, dat nog heel weinig profiel heeft in die markt, ook een daadwerkelijke interessante partij zal blijken te zijn voor publiek-private constructies.' (Respondent 14: 200-202)

De identiteit van het NISB wordt door de betrokkenen daarmee omschreven, wellicht enigszins door de overheid gedwongen, als een kennisinstituut. Het NISB verzamelt en verspreidt de kennis op een onafhankelijke en objectieve manier door verbinding te leggen tussen beleid, onderzoek en praktijk. Deze propositie wordt zowel binnen het NISB als door private partijen als vaag omschreven. Daar komt bij dat sommige externe partijen het imago van het NISB kenmerken als traag, bureaucratisch, afwachtend en niet helder in identiteit. Al deze zaken voeden het feit dat de propositie van het NISB niet sterk is. Daarnaast geven respondenten vanuit het NISB aan dat het NISB vaak gezien wordt als een overheidsinstelling waar geld te halen valt. Dat blijkt uit het ondertaande antwoord op de vraag hoe het NISB bekend staat:

'Als een onderdeel van de overheid. En daar zit geld. En daar kunnen we geld halen.' (Respondent 2: 331-332)

'Er hangen niet voor niets zoveel commerciële adviesclubs en bedrijven rondom overheidsorganen zeg maar en dan zie ik ons zelf even als een soort van overheidsorgaan. Die weten dat daar gewoon heel veel geld van de tafel valt. Dat zie je niet alleen bij het NISB, dat zie je overal. Ik denk dat de commerciële partijen die samenwerken met de overheid zich er ook echt wel van bewust zijn dat wij dus in zo'n situatie zitten dat wij het geld ook wel moeten uitgeven.' (Respondent 3: 272-277)

Het 'zijn' van een overheidsinstelling heeft direct invloed op het aspect van objectief en onafhankelijk. Dat heeft tot gevolg dat kennis niet exclusief kan worden aangeboden aan bepaalde stakeholders. Het thema exclusiviteit hoort bij de identiteit van het NISB en heeft invloed op de mogelijkheden die er zijn in samenwerkingsverbanden.

'Maar die commerciële partij gaat kijken van 'hoe kan ik dan met die kennis van NISB misschien voor jou toch nog iets maken wat dan net voor jou die exclusiviteit geeft.' Maar het is inderdaad zo, ik zou mezelf heel erg moeilijk kunnen voorstellen dat een grote keten, zeg een McDonald's zegt van 'nou ik stop een hele hoop geld in NISB om samen met NISB een campagne te gaan doen en beweegprogramma's bij al onze kinderfeestjes en wat dan ook. En vervolgens is dat wij samen ontwikkeld hebben voor iedereen vrij toegankelijk.' Dat gaan ze niet doen.' (Respondent 14: 285-291)

Medewerkers van het NISB zijn van mening dat het NISB kennis heeft verkregen met overheidsgelden en dat daarom het exclusiviteitsvraagstuk gevoelig ligt. Dit heeft te maken met de relatie tot de overheid:

'Bij de campagne mag je hoofdsponsor zijn maar dat betekent niet dat wij binnen NISB niet een samenwerking kunnen aangaan met een ander. Dus wij hebben altijd wel het vraagstuk van exclusiviteit zorgvuldig benaderd omdat je als kenniscentrum je niet moet binden aan één partij dan ben je onafhankelijk kwijt. Je moet wel je onafhankelijkheid kunnen bewaren.' (Respondent 1: 94-98)

Niet alleen de relatie tot de overheid is een thema dat geregeld terug komt in de interviews. Ook het zijn van een overheidsinstelling is iets dat zowel door medewerkers van het NISB als door de private sector vaak genoemd wordt. Velen, bijna alle, respondenten geven aan het NISB als een overheidspartij te zien. Dit komt met name omdat de grootste inkomstenbron op dit moment vanuit de Rijksoverheid komt. Dit wordt onderstreept door onderstaand antwoord op de vraag waar de respondent het NISB zou plaatsen qua afhankelijkheid:

'Nou heel dicht tegen het ministerie aan vanwege onze financiële afhankelijkheid. Het zou mooi zijn als je niet van één financier afhankelijk bent maar het is gewoon niet zo?' (Respondent 1: 286-289)

Bovenstaand citaat wordt door een groot gedeelte van de respondenten gedeeld. Het feit dat de het NISB gezien wordt als (een verlengstuk van de) overheid wordt gevoeld doordat respondenten ervaren dat de overheid invloed heeft op de werkzaamheden en mogelijkheden van het NISB, met name in regelgeving. De overheid stelt bepaalde kaders die invloed hebben op de mogelijkheden tot samenwerken. Eén van de private samenwerkingspartners van het NISB:

‘maar dat mag niet van de mediawet want dit is een overheidsprogramma en overheidsprogramma’s mogen niet gesponsord worden door commerciële bedrijven dus die mogen in dit programma gewoon niet deelnemen.’ (Respondent 12: 88-90)

De werkwijze speelt mee in de identiteit van het NISB. Al eerder is aangegeven dat het NISB de link legt tussen beleid, onderzoek en praktijk. Dit doet het NISB door de professional in de zorg, het welzijn en de sport vanuit de inhoud te bedienen. Dit sluit aan bij de taken van een kennisinstituut. Tot begin 2012 richtte het NISB zich ook op de eindconsument via massamediale campagnes. Dit kan niet meer vanaf 1 januari 2012 als gevolg van beslissingen van de Rijksoverheid. Het ministerie van VWS heeft besloten dat het NISB puur een kennisinstituut dient te zijn:

‘VWS wil dat wij een kennisinstituut zijn, campagne is een vies woord, leefstijlcampagne is een vies woord. Daar gaan we ons dus niet mee bezig houden.’ (Respondent 2: 423-424)

Vele respondenten geven aan dat de overheid beslist dat het NISB een kennisinstituut is en geen implementatietaken mag verrichten. Daardoor stuurt de overheid aan op samenwerkingsvormen met de private partijen, op het implementatievlak, maar geeft ze ook beperkingen aan hoe deze samenwerkingen eruit mogen zien om te voorkomen dat er exclusief kennis wordt ‘aangeboden’.

De identiteit van de private partijen komt sterk overeen met hetgeen wat in de paragraaf over organisatiecultuur is geschreven betreffende het commerciële element. De private partijen in dit onderzoek geven aan dat het belangrijk is om de propositie en het product helder te hebben in de commerciële markt. Dit zorgt voor een goede marktpositie en daarmee voor meer financiële inkomsten.

‘Wij zijn best wel een commercieel gedreven organisatie in die zin dat wij op een moment dat als er ergens kansen in de markt zijn en er is een goede businesscase, dan zou je dat samen op kunnen pakken.’ (Respondent 8: 208-210)

Naast het economische aspect geven de private partijen aan het belangrijk te vinden om maatschappelijke meerwaarde te creëren vanuit hun verantwoordelijkheid naar de samenleving. Dit

moet wel financieel mogelijk zijn, daar zit een verschil met het NISB. Een private partij verwoordt dat als volgt:

'Zij hebben de missie maatschappelijke meerwaarde maar het moet wel financieel uitkunnen. Dat tweede aspect hebben wij niet.' (Respondent 3: 202-203)

Imagotechnisch is het interessant om te zien hoe de publieke sector naar de private partijen kijkt. Uit de interviews blijkt dat enkele respondenten met een publieke oriëntatie een bepaalde argwaan hebben bij sommige private partijen en bij de potentiële samenwerking tussen de publieke en private partij. Sommigen geven aan dat een samenwerking met een publieke partij alleen maar bedoeld is om het imago van de private partij op te poetsen. Wanneer dit het geval is moet een dergelijke samenwerking niet worden aangegaan volgens onderstaande respondent:

'... imago dat is zoiets als luizen bij kinderen. Bedenk het ook nu maar net hoor, haha. Dat op een gegeven moment, als een vriendje luizen heeft dan heeft jouw kind ook ineens luizen. Dan hebben ze ineens allemaal luizen. Met imago is het precies hetzelfde, het is besmettelijk. Als je met een club samenwerkt met een dubieus imago, dan krijg je dat zelf ook.' (Respondent 9: 121-125)

Hier moet bij worden opgemerkt dat een dergelijke aanname door vele respondenten niet gedeeld wordt. Andere interviewees uit de publieke sector werken liever samen dan dat ze bepaalde partijen uitsluiten.

'Er zijn maar weinig partijen waarmee je niet samen kunt werken. Ik denk dat je ergens wel een grens moet trekken. Dat je misschien niet met Malborro gaat samenwerken. Gevoelsmatig zou ik zeggen van nee dat doen we niet. Maar wel met McDonalds. Wij zijn toch meer van het bewegen. Dan zou er een hele campagne moeten komen van dat meer bewegen minder roken tot doel heeft. Maar dat is maar de vraag. Dat is te diep graven allemaal. Kijk bij voeding en bewegen ligt die relatie gemakkelijker. Die is logischer als het ware. Ik wil ook met een Volkswagen om meer fietsen te stimuleren. Daar zie ik wel een manier.' (Respondent 2: 483-489)

De organisatiestructuur van de participerende organisaties in de samenwerking is mede bepalend voor de samenwerking. Over het NISB wordt met name door respondenten afkomstig uit het NISB gezegd dat de focus binnen het NISB met name ligt op samenwerkingsverbanden met de overheid in de vorm van subsidies. Deze samenwerkingsvorm is gericht op het aanbod dat vanuit de overheid gecreëerd wordt. De markt vraagt een andere aanpak waarbij gekeken wordt naar de vraag van de klant.

‘Je moet ook veel meer nadenken, naast inhoud, moet je veel meer nadenken over ‘wat zijn nog beweegredenen van klanten om iets dat kwalitatief goed is, ook te gebruiken? En daarvoor te betalen.’ Dan gaat het over marketing, dan gaat het over veel meer vraaggestuurd vanuit een bepaalde filosofie de klant bedienen. Ga je dan voor absolute kwaliteit of doe je daar concessies aan en zet je meer in op customer intimacy.’ (Respondent 6: 307-311)

Een dergelijke benadering vraagt andere competenties van de medewerkers. Het vraagt om een andere kijk op de werkzaamheden waarmee je bezig bent en een antwoord op vragen als *‘Hoe bepaal je de kosten van een bepaald product? Ben je bereid om te investeren? Hoeveel mag het kosten?’* (Respondent 6: 311-312). Het gaat om het denken vanuit een businesscase en naar de behoefte van de klant in plaats van naar het aanbod van de overheid.

Met name respondenten vanuit het NISB noemen het ontbreken van heldere besluitvorming en een structuur wanneer een private partij zich aandient om een samenwerking mee te starten. Deze onduidelijkheid wordt mede gevoed door de verschillende belangen waar het NISB rekening mee dient te houden en door het ontbreken van de eerder genoemde heldere propositie.

‘Intern weet je ook niet precies van wie gaat deze knoop doorhakken en waarmee is iets voldoende onderzocht? [...] Dan heb je een gesprek met een externe en dan halverwege de analyse zegt de manager van ‘ja eigenlijk moet je ook met andere partijen gaan praten. Dan moet je toch kijken met wie je het beste in zee kan gaan, objectief.’ Dan euhm... dan heb je al een beetje verwachting gewekt bij een, het ziet er goed uit, het past, het past bij onze missie, we zien het zitten. En dan moet je op een gegeven moment toch een stapje terug zetten en dan worden potentiële partners wel eens lange tijd in de wacht gezet.’ (Respondent 1: 385-396)

Vele respondenten vanuit het NISB noemen het ontbreken van continuïteit en een lange adem op het gebied van samenwerkingen met de private markt. De respondenten geven aan dat het aangaan van samenwerkingen met commerciële partijen veel tijdinvestering vraagt. Het is belangrijk om een relatie en een netwerk op te kunnen bouwen. Door respondenten vanuit het NISB wordt er met name aandacht besteed aan het kunnen opbouwen van een (persoonlijke) relatie met de commerciële partijen en het achter de hand hebben van een helder en breed gedragen beleid op het gebied van publiek-private samenwerking.

‘Op de eerste plaats zou er structureel iemand zich bezig moeten houden met commerciële partijen, met marktpartijen, een accountmanager sponsoring of sponsormanagement of derde geldstromen persoon om er tijd in te steken. Tijdinvestering, echt alleen maar tijd. Je moet iemand vrij kunnen maken om er tijd in te steken.’ (Respondent 2: 612-615)

Naast de facetten die een rol spelen vanuit de organisatiestructuur van het NISB zijn er ook aspecten in de organisatiestructuur van de private partij die invloed hebben op publiek-private samenwerking. Twee specifieke zaken worden door de respondenten uit beide domeinen genoemd als belangrijk in een publiek-private samenwerking. Allereerst wordt aangegeven dat een dergelijke vorm van samenwerking vaak onder afdelingen als 'communicatie en marketing' of 'sponsoring' valt bij private samenwerkingspartners. Volgens respondenten vanuit de publieke organisaties wordt er dan met name vanuit marketing en communicatieaspect naar de samenwerking gekeken. Het gaat dan meer om naamsbekendheid en vergroten van de verkoopcijfers in plaats van het zoeken naar een gezamenlijke werkwijze waarbij ontwikkeling centraal staat.

Het tweede dat genoemd wordt zijn de interne werkverhoudingen bij de private partij. Hieronder worden twee zaken geschaard. Ten eerste dat verantwoordelijkheden voor de uitvoering van de samenwerking met de publieke partij lager in de organisatie worden neergelegd dan waar de afspraken gemaakt werden.

'Want de directeur, geen centje pijn. De communicatiemanager, die heeft het ook inmiddels overgegeven aan een senior communicatie adviseur. Die bel ik op een gegeven moment op nadat zij die presentatie hebben gehouden voor dat franchise-overleg. Hij zegt van ja het moet zus en het moet zo. Het is al een paar niveaus gezakt en ik breek als het ware in op de dagelijkse agenda en beslobberingen van zo'n communicatiedame.' (Respondent 2: 82-86)

Bovenstaand citaat laat zien dat het doorschuiven van de verantwoordelijkheid voor de samenwerking kan zorgen voor onduidelijkheden. Ten tweede is het zo dat sommige organisaties zo zijn georganiseerd dat de aandeelhouders/franchise-ondernemers degene zijn die uiteindelijk de beslissing nemen. Zij kunnen anders beslissen dan degene waarmee de afspraken op hoofdlijnen zijn gemaakt. Deze verscheidenheid aan signalen in de publiek-private samenwerking en wellicht ook het verschil in snelheid kunnen gevolgen hebben voor het verloop en daarmee de uitkomst van de samenwerking tussen de overheidspartij en de marktpartij.

Samengevat: De identiteiten van een publieke en private partij kunnen verschillen. De publieke partij wordt omschreven als overheidsgerelateerd en zonder sterke propositie in de markt. Het NISB staat daarnaast bij sommige bekend als een instelling waar geld is en waar de overheid invloed heeft op de werkwijze. Het NISB werkt als kennisinstituut en daarmee als ondersteuning van de professional. De identiteit van de private partij wordt volgens de respondenten gezien als commercieel gedreven, snel in het handelen maar ook afhankelijk van aandeelhouders of franchisenemers. Daarnaast zijn er vaak wisselingen in personen of beleid. Deze hebben invloed op de uitvoering van de samenwerking. Soms ontbreekt de continuïteit bij zowel private partijen als bij het NISB.

6 Analyse

Hoe sluiten empirie en theorie op elkaar aan, waar verschillen ze en waar complementeren ze elkaar?

In dit hoofdstuk worden de data uit hoofdstuk vijf geanalyseerd en geïnterpreteerd. Deze analyse wordt gedaan met behulp van het analysekader waarin theoretische concepten als het Arenamodel (Anthonissen & Boessenkool, 1998), leef- en systeemwereld (Tennekes, 2003) en betekenissen (Weick, 1995) centraal staan. Het analysekader koppelt de literatuur uit hoofdstuk vier aan de empirie uit hoofdstuk vijf. Aan de hand van de thema's uit de empirie wordt eerst de context van het onderwerp besproken. Daarna worden de verschillen en overeenkomsten in betekenisgeving rondom het onderwerp publiek-private samenwerking toegelicht. Tenslotte wordt er aandacht besteed aan macht en belangen. Bij het Arenamodel (Anthonissen & Boessenkool, 1998) spelen de concepten betekenisgeving (Weick, 1995) en leef- en systeemwereld (Tennekes, 2003) een belangrijke rol. Met behulp van dit kader wordt er steeds verder ingezoomd op de specifieke situatie van publiek-private samenwerking voor het Nederlands Instituut voor Sport en Beweging (NISB).

6.1 De context

Welke betekenissen geven de empirie en theorie aan publiek-private samenwerking?

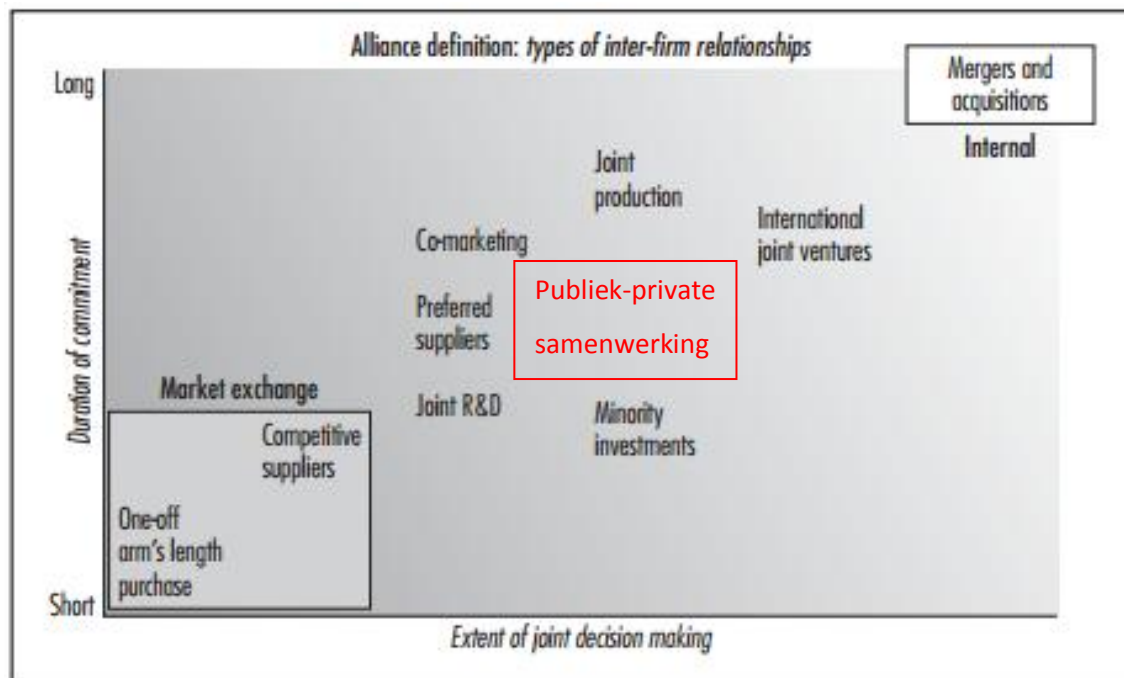
In dit onderzoek staat publiek-private samenwerking met het NISB centraal. Publiek-private samenwerking wordt in dit onderzoek gezien als de context waarbinnen de betrokkenen betekenis geven aan de invulling ervan. Uit deze betekenissen blijkt dat publiek-private samenwerking van invloed is op formele en informele organisatieaspecten en vice versa. De uitvoering vindt plaats in de arena zelf onder invloed van macht en belangen. Hieronder volgt de analyse van het centrale thema publiek-private samenwerking aan de hand van de betekenisgeving van de werknemers van de publieke, private en maatschappelijke organisaties.

Samen werken of daadwerkelijk samenwerken?

De respondenten maken onderscheid tussen sponsoring en een inhoudelijke samenwerking tussen een publieke en een private partij. Er wordt gesproken over het samen werken aan een gemeenschappelijk doel in plaats van een sponsorrelatie of een relatie die lijkt op die van een opdrachtgever versus opdrachtnemer. Er kan gezegd worden dat de respondenten daarmee aansluiten bij het idee van een coöperatieve vorm van samenwerking (Phillips, Lawrence & Hardy, January 2000). Phillips, Lawrence & Hardy (2000) omschrijven een dergelijke vorm van samenwerking als een relatie waarbij beide partijen input leveren om tot een gezamenlijk opgesteld hoger doel te komen. Bijna alle respondenten plaatsen daarmee publiek-private samenwerking in het midden van het schema van Gomes-Casseres (2003). Dit geeft de intensiviteit van de samenwerking aan. Het feit

dat samen wordt gewerkt aan het bereiken van het bovenliggende doel heeft gevolgen voor de uitvoering van de samenwerking. Deze zal intensief zijn en van beide partijen wordt een gelijkwaardige en evenredige inzet verwacht.

Fig. 11: Positionering van publiek-private samenwerking in het schema van Gomes-Casseres (2003) in Kaats & Opheij (2012)



Respondenten geven aan dat de start van een goede samenwerking begint bij het hebben van één doel waar beide partijen samen naar toe werken. Dit in plaats van samenwerking waarbij één partij meewerkt aan het doel van de andere partij, zogenaamde opdrachtgever-opdrachtnemer relatie (Gomes-Casseres, 2003), of één van de twee partijen wordt overgenomen en dus geen eigen doel meer kan hebben, dit is een overname of fusie (Gomes-Casseres, 2003). Het gemeenschappelijke doel wordt opgesteld uit het hebben van een inhoudelijke ambitie om samen te werken. Zaken als bereik vergroten en naamsbekendheid creëren vallen onder de klassieke invulling van sponsoring. Bij publiek-private samenwerking gaat het om gezamenlijk iets ontwikkelen vanuit de inhoudelijke sterktes van de twee participerende partijen.

De belangen om deel te nemen aan de samenwerking kunnen verschillen (Leus & Debievre, 2001). In dit onderzoek blijkt dat uit het feit dat het NISB samenwerking wil aangaan om de maatschappelijke missie beter of sneller te realiseren. De commerciële partijen geven aan dat een samenwerking altijd financieel haalbaar moet zijn, het liefst financiële winst moet opleveren. Het is van belang om de motieven helder uit te spreken en deze van elkaar te respecteren. Zo kan het NISB een publiek-private samenwerking starten met het uitwerken van de maatschappelijke en financiële businesscase van de samenwerking. Wanneer dit helder is kunnen er acties gekoppeld worden aan de verschillende belangen, zolang het bovenliggende doel van de samenwerking voor beide partijen

gelijk is. Door de respondenten wordt aangegeven dat inzet en verdeling van de uitkomsten, gelijkwaardig moeten zijn. Dit kan vooraf worden vastgelegd in heldere afspraken. Uit de data blijkt dat wanneer het gemeenschappelijke doel verandert vanwege veranderingen in de context, bijvoorbeeld andere politieke keuzes, dit gevolgen kan hebben voor het commitment en daarmee de inzet van één van de twee partijen. Wanneer deze inzet niet gelijkwaardig blijft, wordt de samenwerking daarmee negatief beïnvloed. Het aspect van gelijkwaardige inzet en evenredige verdeling van de opbrengsten is volgens vele auteurs (Klijn & Teisman, 2000; Ministerie van Buitenlandse Zaken en Ontwikkelings Samenwerking, 2005; Leus & Debievre, 2001; Koppelan & Ham, 2002; Koldewee, 2011; United Nations, 2008; PriceWaterhouseCoopers, 2004) essentieel voor een samenwerking tussen een publieke en private partij. Opvallend is dat de respondenten aangeven gelijkwaardigheid voorop te stellen maar hier niet altijd naar handelen. Dit komt door het ontbreken van een heldere propositie vanuit het NISB richting private partijen. Het is niet helder wat het NISB te bieden heeft, waar het naar op zoek is en hoe een samenwerking ingevuld kan worden. Intern blijkt er onduidelijkheid te zijn over de mogelijkheden die er zijn om een samenwerking aan te gaan en uit te voeren. Dit resulteert in een troebel beeld naar de markt aangaande de interessante aspecten van een samenwerking met het NISB. Thomson, Perry en Miller (2009) en de respondenten spreken over het creëren van regels en structuren om de samenwerking daarbinnen uit te voeren. Vanwege het ontbreken van een heldere propositie van het NISB wordt het volgens de respondenten lastig om concrete en heldere afspraken te maken.

Uit de empirische data komt geregeld naar voren dat een samenwerking 'je gegund moet worden'. Dit heeft te maken met de persoonlijke relaties en het onderling vertrouwen. Het belang van de persoonlijke relatie in een publiek-private samenwerking komt zowel in de empirische data als de literatuur terug. Vlaar, van den Bosch en Volberda (2006) benadrukken het belang van goed communiceren in aanloop naar een samenwerking over wensen en verwachtingen van de participerende partijen. Zij geven aan dat het persoonlijk vertrouwen daarmee groeit wanneer er goed gecommuniceerd wordt en onduidelijkheden worden weggenomen. Het persoonlijk vertrouwen heeft een positieve invloed op het verloop van de samenwerking.

Stip op de horizon

In het onderzoek wordt verschillende keren gesproken over een 'bovenliggende propositie' of een 'gemeenschappelijk doel'. De respondenten geven allen op hun eigen manier betekenis aan dit begrip. Opvallend is echter dat alle respondenten aangeven dat dit doel er moet zijn. Wat het precies is wordt verschillend ingevuld. Over het algemeen kan gesteld worden dat de betrokken werknemers van de publieke en private partijen onder het begrip 'bovenliggende propositie' of 'gemeenschappelijk doel' het resultaat scharen dat beide partijen vanuit hun grondbeginselen

kunnen ondersteunen en waar door middel van de samenwerking door beide partijen op een gelijkwaardige manier inzet voor wordt geleverd. Dit gemeenschappelijk samenwerkingsdoel hoeft niet overeen te komen met de organisatiedoelen van de twee participerende organisaties maar is wel ondersteunend daaraan.

6.2 Betekenisgeving betrokkenen

Welke organisatorische aspecten spelen een rol in de publiek-private samenwerking?

Een aantal organisatorische aspecten binnen een publiek-private samenwerking zijn belangrijk om aandacht aan te besteden. Formele en informele (organisatie)aspecten zijn zowel bij de private partij als bij het NISB aanwezig. Deze aspecten komen naar voren wanneer de betrokkenen betekenis geven aan de invulling van het begrip publiek-private samenwerking. Ze handelen naar deze eigen geconstrueerde betekenis.

‘Voor wie werk ik en voor wie denkt de ander dat ik werk?’

Aandacht voor identiteit is belangrijk tijdens een samenwerking tussen een publieke en een private partij. De respondenten geven aan dat verschil in identiteit een mogelijke factor voor wrijving in de samenwerking kan zijn. Volgens de respondenten zit het verschil in identiteit tussen de samenwerkende organisaties onder andere in werkwijze, belang van samenwerking, de medewerkers van de organisaties en de belangen van andere partijen rondom de participerende partij in de samenwerking.

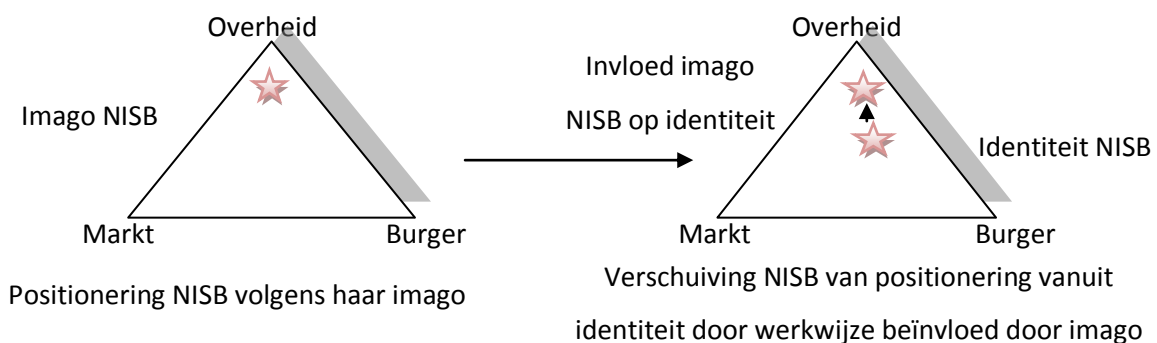
Het NISB wordt omschreven als een kennisinstituut waar op een onafhankelijke en objectieve manier kennis wordt verzameld en verspreid. Deze werkzaamheden gebeuren voor het publieke belang en worden gefinancierd vanuit overheidsgelden. Daarmee wordt het NISB omschreven als een overheidsinstelling gericht op verzamelen en verspreiden van kennis op het gebied van sport en bewegen zonder duidelijk een toegevoegde waarde te hebben voor de private markt. De respondenten uit de private sector denken vanuit het concept ‘what’s in it for me?’ Deze vraag blijft onbeantwoord wanneer er gekeken wordt naar het NISB. De propositie in de commerciële markt is niet helder. Het ontbreken van deze heldere propositie wordt gevoed door interne ambiguïteit over hoe te handelen. Daarnaast speelt het mee dat het NISB zich in een zeer dynamische context begeeft van verschillende stakeholders en hun belangen.

Hout (2007) spreekt in zijn boek *‘Zorg in spagaat. Management van hybride, maatschappelijke organisaties’* over hybriditeit in organisaties als *‘een mix van zuivere, maar incongruente, tegenstrijdig en conflicterende handelingsrationaliteiten’* (Hout, 2007, p. 48). De door Hout (2007) omschreven incongruente en tegenstrijdige handelingsrationaliteiten worden door Noordegraaf

(2004) in Brandsen, Dong & Kenis (2006) onderschreven. Incongruente en tegenstrijdige handelsrationaliteiten blijken uit de empirische data aanwezig te zijn. Er blijkt bij het NISB onvoldoende helderheid te zijn bij de procedures rondom publiek-private samenwerking. Weick (1995) omschrijft de aanwezigheid van ambiguïteit en onzekerheid in een organisatie als startpunt van diverse betekenisgeving aan hetzelfde onderwerp. Om de onzekerheid of de ambiguïteit weg te nemen geeft Weick (1995) aan dat de organisatielieden zelf betekenis gaan geven aan de situatie en daar naar gaan handelen. Ieder organisatieid zal dit op zijn of haar eigen manier doen waardoor de onduidelijkheid intern verder toe neemt. Het verschil in betekenisgeving en het ontbreken van duidelijkheid over het onderwerp publiek-private samenwerking zijn daarmee volgens Noordegraaf (2004), Hout (2004) en Brandsen, Donk & Kenis (2006) voedingsbodem voor de interne hybriditeit van het NISB en versterken daarmee het ontbreken van een heldere propositie richting de commerciële markt.

De positioneringsdriehoek van Mouwen (2004) kan gebruikt worden om de identiteit van het NISB weer te geven. Door velen respondenten wordt het NISB dicht bij de overheid geplaatst. Dit uit zich in het imago waarbij het NISB gezien wordt als een partij die overheidsgelden verdeelt en waarbij de overheid regels stelt waar het NISB zich aan moet houden. Intern bij het NISB wordt dit imago door sommige respondenten beaamt en door andere wordt aangegeven dat er zelfs naar gehandeld wordt ondanks het feit dat het imago niet overeenkomt met de identiteit. Het feit dat de werkwijze van sommige medewerkers van het NISB beïnvloed wordt door het imago van het NISB komt overeen met wat Dutton & Dukerick (2002) aangeven. Zij stellen dat imago en identiteit aan elkaar onderhevig zijn en een wederzijdse relatie met elkaar hebben.

Fig. 12: De positioneringsdriehoek (Mouwen, 2004, p. 7) met plaatsing NISB volgens identiteit en imago.



Bovenstaand schema laat zien hoe imago de werkwijze van medewerkers kan beïnvloeden en daarmee de identiteit van het NISB kan doen veranderen. Vanuit het NISB wordt gewaarschuwd om niet te veel te handelen als zijnde een overheidsorganisatie. Een samenwerking aangaan met een overheidsorganisatie levert namelijk andere verwachtingen op bij de private partij. Deze

verwachtingen kunnen wellicht niet worden waargemaakt. Voordat ik in ga op de verwachtingen eerst aandacht voor de positionering van het NISB volgens de identiteit en daarmee het hybride karakter van de organisatie.

Volgens vele respondenten vanuit het NISB bevindt het NISB zich tussen de overheid en burger. Het NISB zoekt in kleine mate toenadering tot de markt. Deze positionering kan omschreven worden als gevestigd in het maatschappelijk middenveld (Hout, 2007). Het feit dat het NISB met zowel markt, overheid als burger, relaties heeft zorgt voor een dynamische context. De verschillende typen stakeholders zorgen voor verschillende belangen van buitenaf waar het NISB rekening mee dient te houden. Noordegraaf en Teeuw (2003) stellen hierbij de vraag of er überhaupt organisaties bestaan die bij een van de uitersten horen. Er zijn altijd afhankelijkheden van één van de drie partijen uit de positioneringdriehoek van Mouwen (2004). De afhankelijkheid hiervan wordt door Mouwen (2004) omschreven als de strategische ruimte. Er dient altijd rekening te worden gehouden met een ander en vandaar de vraagtekens bij het bestaan van 'niet hybride organisaties' door Noordegraaf en Teeuw (2003). Het NISB wordt echter hybride getypeerd omdat het met alle drie de sectoren markt, overheid en burger te maken heeft. Hybriditeit bij het NISB is zowel extern, dynamische context van stakeholders, als intern, ambiguïteit rondom het thema publiek-private samenwerking, terug te vinden. Het hybride karakter zorgt ervoor dat het NISB een sterk en breed netwerk heeft en via haar 'tentakels' in de drie sectoren haar missie probeert te realiseren. Het biedt daarmee mogelijkheden tot netwerken en een diversiteit aan stakeholders. Het feit dat er met vele verschillende stakeholders rekening gehouden dient te worden, maakt het werkproces tijdrovend omdat alle verwachtingen afgestemd moeten worden. Vanuit de empirie blijkt dat het NISB vooral goed is in de schakeling naar de overheid en de maatschappij, richting markt liggen er ontwikkelmogelijkheden. Daarnaast heeft hybriditeit invloed op de propositie. Vanwege de dynamische context waarin het NISB fungeert kunnen afspraken en samenwerkingsverbanden gedurende de samenwerking veranderen als de context, bijvoorbeeld het Rijksoverheidsbeleid, verandert. Deze dynamiek zorgt voor kansen omdat de context positief kan veranderen gedurende het samenwerkingsproces maar ook voor het ontbreken van een heldere propositie. Zonder deze propositie is het moeilijker om samen te werken met commerciële partijen. Zowel de private als de publieke partijen vinden het hebben van een heldere propositie belangrijk.

Bovenstaande zaken betreffen het identiteitsvraagstuk van het NISB. De identiteit van de private organisatie wordt omschreven als gericht op geld en helder in de propositie. De private partij wordt omschreven als sneller in het handelen vanuit communicatie of marketing perspectief, gericht op winstmaximalisatie. De medewerkers van een commerciële partij worden door zowel de private als de publieke respondenten omschreven als 'hands on', minder gericht op de inhoud en meer op de vraag vanuit de markt. Deze werkwijze, type werknemers en doelstelling van de private partij

verschillen daarmee ten opzichte van de identiteit van het NISB. De verschillen in identiteit resulteren in verschillen in belangen, motieven en verwachtingen van de twee participerende organisaties in de publiek-private samenwerking.

'What's in it for me?'

De belangen en motieven om een publiek-private samenwerking aan te gaan kunnen verschillen. De belangen van de twee partijen beïnvloeden de motieven van de samenwerking. De publieke partijen zien een dergelijke samenwerking met name als een middel om de eigen missie te realiseren. Daarnaast wordt het gezien als een mogelijkheid om de afhankelijkheid van één stakeholder te verkleinen. De private partijen geven aan op zoek te zijn naar concrete acties waarmee de zichtbaarheid van hun merk en het bereik naar consument vergroot kunnen worden. Daarnaast is het van belang dat de samenwerking financieel haalbaar is en liever nog, financiële winst oplevert. Volgens het systeemperspectief van Tennekes (2003) heeft de samenwerking een pragmatische reden waarbij oorzaak en gevolg een positieve verhouding moeten hebben om de levensvatbaarheid van een van de organisaties of beide te vergroten. De belangen dienen dus goed te worden afgestemd om een positief resultaat uit de samenwerking te halen.

De twee samenwerkingspartners geven verschillend betekenis aan het belang om een publiek-private samenwerking aan te gaan. Volgens Leus & Debievre (2001) is het verschil in belang per definitie onderdeel van een publiek-private samenwerking. Het feit dat twee verschillende typen organisaties een samenwerking aangaan, resulteert onvermijdelijk in verschillende belangen en motieven. Dit is volgens onder andere het Ministerie van Buitenlandse Zaken en Ontwikkelings Samenwerking (2005) hoeft dit geen probleem te zijn omdat er altijd gestreefd dient te worden naar één gemeenschappelijk hoger doel. Dit idee wordt ondersteund vanuit de empirie. Hier blijkt ook dat het hebben van verschillende belangen toch als lastig ervaren kan worden. Met name het idee bij de publieke sector dat het bij de private sector alleen draait om winst maken kan voor spanningen zorgen. De private sector vindt het financieel gezond zijn van de samenwerking essentieel maar kan een publiek-private samenwerking anders insteken dan een commerciële samenwerking. De private markt participeert in een samenwerking omdat de (maatschappelijke) businesscase sluitend is. De publieke partij handelt meer vanuit maatschappelijk perspectief. Dit hoeft elkaar niet te bijten maar er dient onderling helderheid te zijn over de motieven om de samenwerking aan te gaan.

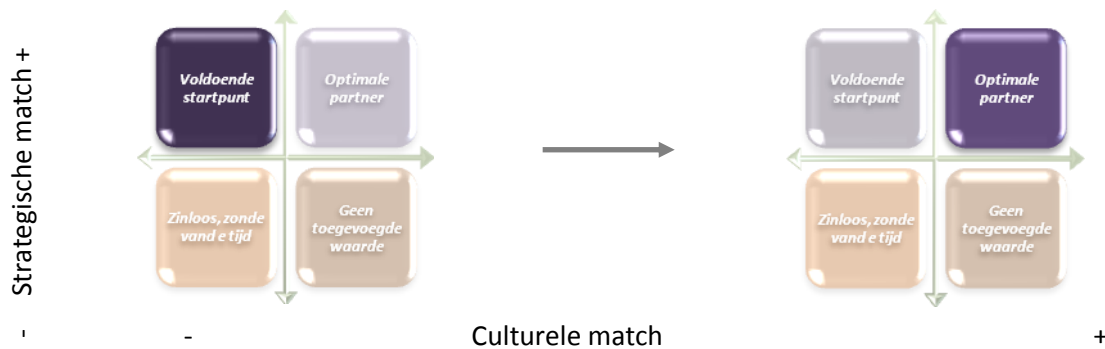
Samenvattend: de belangen en motieven om deel te nemen aan een publiek-private samenwerking kunnen uiteen lopen zonder dat dit van invloed is op het slagen van de samenwerking. Belangrijk hierbij is dat het bovenliggende doel door beiden wordt onderschreven en vooropgesteld. Communicatie en helderheid over doel en verschil in belangen is van groot belang.

'Cultural fit'

Naast organisatie-identiteit en belangen om een publiek-private samenwerking aan te gaan, blijkt organisatiecultuur ook belangrijk te zijn bij een samenwerking tussen twee organisaties met verschillende identiteiten. Organisaties werken vanuit verschillende motieven, richten werkzaamheden anders in en construeren daarmee een andere identiteit. Dit beïnvloedt de organisatiecultuur. Deze heeft op zijn beurt weer invloed op de werkwijze en identiteit en mogelijke organisatieverandering, zie hoofdstuk vier 'Literatuur'. Vanuit het organisatieperspectief 'leefwereld' van Tennekes (2003) is organisatiecultuur een belangrijk begrip. De 'zachte' kant van de samenwerking komt aan bod. Zowel de medewerkers van de publieke als de private organisaties geven aan dat de verschillen in organisatiecultuur van invloed zijn op de samenwerking.

De organisatiecultuur van het NISB wordt door de respondenten omschreven als 'inhoudelijk gedreven', 'rekening moeten houdend met vele verschillende belangen en daardoor trager' en 'erg op missierealisatie en eigen werkzaamheden gericht'. Vanuit het NISB wordt zowel door programmamedewerkers als leidinggevenden aandacht besteed aan het feit dat er met name gekeken wordt naar het financiële aanbod in de vorm van subsidies vanuit de overheid en minder naar de vraag vanuit de markt. De cultuur van een private partij wordt getypeerd als 'hands-on', 'praktisch', 'erg gericht op 'Euro's'' en 'met een commerciële blik'. Deze organisatieculturen komen overeen met de hierboven omschreven identiteiten van de twee type organisaties. De waarde van de samenwerking verschilt voor de twee participerende partijen. De waarde voor een private partij zit in het feit dat de samenwerking financieel minimaal 'break even' is, het liefst financiële winst oplevert. De publieke partijen zien de waarde van een samenwerking in de missierealisatie. Het feit dat de waarde van de samenwerking en de twee organisatieculturen verschillen wordt door sommige respondenten omschreven als *'het niet spreken van elkaar taal'*. Dit kan de uitwerking van een publiek-private samenwerking beïnvloeden. Volgens Kaats en Opheij (2012) moet er een zogenaamde culturele match zijn. Uit de data blijkt dat 'de cultuur' van een overheidsinstelling anders wordt omschreven dan 'de cultuur' van een private instelling. Dit is terug te zien in de persoonlijke contacten. De personen die de samenwerking vormgeven, geven op hun eigen wijze betekenis aan de samenwerking, aan hun cultuur en aan de cultuur van de andere partij (Weick, 1995). Deze individuele betekenisgeving van de eigen en de andere cultuur beïnvloedt de werkwijze van de desbetreffende persoon en daarmee de uitwerking van de samenwerking. Vandaar dat Kaats en Opheij (2012) aangeven dat een culturele fit van belang is voor het slagen van een publiek-private samenwerking. Dit wordt ondersteund door verschillende respondenten. De culture match kan groeien.

Fig. 13: Matrix strategische en culturele fit (Kaats & Opheij, 2012, p. 223)



In bovenstaande matrix is te zien dat er een strategische match moet zijn, dit is onder andere terug te vinden in het coöperatief partnership (Phillips, Lawrence & Hardy, January 2000). De culturele match kan zich gedurende het proces ontwikkelen waardoor men meer ‘elkaars taal gaat spreken’, hier dient specifiek aandacht gegeven te worden.

Samenvattend: binnen de context van de publiek-private samenwerking zijn er drie specifieke organisatorische aspecten waarop de betekenisgeving kan verschillen. Ten eerste het feit dat de identiteit en, ten tweede, het imago van de private partij en het NISB uiteen kunnen lopen. Dit uit zich onder andere in de verschillende motieven en belangen die de twee organisaties hebben om een samenwerking met elkaar aan te gaan. Het derde punt is mogelijke verschil in organisatiecultuur. Al deze verschillen hoeven geen probleem te zijn voor de samenwerking, maar voor een goede samenwerking dient erover gesproken te worden en inzichtelijk gemaakt te worden waar de verschillen liggen zodat er gezamenlijk aan het overstijgende doel gewerkt kan worden.

6.3 Strijd, macht en belangen

Hoe ziet het strijdtoneel eruit, welke wapens worden gehanteerd en hoe wordt het spel gespeeld?

Anthonissen en Boessenkool (1998) hanteren drie concepten in hun Arenamodel. Het laatste concept brengt de strijd, macht en verschil in belangen aan het licht. Individuele verschillen en overeenkomsten op betekenisniveau, samen met de context waarin alles gebeurt, bepalen samen met de ‘wapens op het toneel’ hoe de samenwerking eruit komt te zien. Er wordt gehandeld naar de betekenissen in de context van het vraagstuk. Het strijdtoneel wordt zowel bij het hanteren van het systeemperspectief als bij het hanteren van het leefperspectief van Tennekes (2003) inzichtelijk. Zaken als macht en strijd zullen hier duidelijk worden.

Organisatiestructuur

Het blijkt dat wanneer daadwerkelijk stappen gezet moeten worden om een samenwerking op te zetten, de structuur en organisatie van de participerende partijen een grote rol spelen. Bij het NISB ontbreekt de continuïteit in het aandacht besteden aan samenwerking met de private partijen. De

respondenten geven aan dat ad hoc gereageerd wordt op vragen uit de markt en dat er geen lange termijn beleid is betreffende het benaderen van of omgaan met private partijen. Het ontbreekt bij het NISB aan een breed gedragen beleid aangaande publiek-private samenwerking. Wanneer dit is opgesteld is het van belang om dit uit te kunnen dragen in de vorm van een persoon of een team dat invulling geeft aan dit beleid. Op die manier wordt het onderwerp vast ondergebracht in de organisatie. Dit zorgt voor duidelijkheid op het gebied van verantwoordelijkheid. De huidige onduidelijkheid is zoals eerder aangegeven volgens Weick (1995) voedingsbodem voor diversiteit in betekenisgeving en handelen rondom het onderwerp. De belangen en de macht binnen het NISB zijn niet duidelijk verdeeld waardoor het niet duidelijk is wie wanneer naar voren stapt. Er wordt door verschillende medewerkers van het NISB, projectleiders, programmamedewerkers of leidinggevende aan dezelfde partij getrokken, of juist niet, waardoor er verwarring ontstaat die de samenwerking beïnvloedt.

Uit de empirische data blijkt dat ook bij de private partijen de organisatiestructuur van invloed is op de samenwerking met een publieke partij. Het feit dat de uitvoering van een samenwerking geregeld wordt doorgeschoven binnen de organisatie beïnvloedt de samenwerking. Voor beide organisaties geldt dat een langdurige en persoonlijke relatie van belang is. Het persoonlijke contact komt in onderstaande paragraaf nader aan de orde.

Persoonlijke contacten

Zoals uit bovenstaande paragrafen blijkt, is het investeren in een langdurige relatie en daarmee duidelijkheid geven over verantwoordelijkheden bij de organisaties van belang is voor het aangaan van een samenwerking. De relaties zijn op persoonlijk niveau. Uit de empirische data blijkt geregeld dat de samenwerking gegund moet worden aan de andere partij. Dit heeft te maken met vertrouwen in de ander en het persoonlijk opbouwen van een band. Het hebben van persoonlijk vertrouwen in een samenwerking wordt door Vlaar, Van den Bosch Volberda (2006) benadrukt. Zij stellen dat het goed communiceren over de verwachtingen en uitwerkingen een sterke invloed heeft op het verloop van de samenwerking. Een samenwerkingsrelatie op persoonlijk vlak moet groeien en dient opgebouwd te worden om het vertrouwen te kunnen laten groeien (Thomson, Perry & Miller, 2009). Met hulp van dit vertrouwen is het gemakkelijker om goede afspraken over inzet en verdeling van opbrengsten te maken. Het is van groot belang om dit zorgvuldig aan te pakken zodat de participerende partijen weten wat ze van wie kunnen verwachten. Daarmee houd je de persoonlijke relatie ook tijdens het samenwerkingsproces goed.

Samengevat blijkt het theoretisch model een ideaaltypische variant die volgens dit empirisch onderzoek incompleet is. In de analyse wordt gesteld dat de uitkomsten van het empirisch onderzoek laten zien dat publiek-private samenwerking zeer complex is en een grondige aanpak vraagt. Goede samenwerkingen met het private domein vragen structurele aandacht binnen de organisatie voor dit thema. Het is een intensieve samenwerkingsvorm is waarbij formele organisatieaspecten over de samenwerking zoals doel, middelen en acties goed moeten worden afgesproken. Daarnaast spelen informele organisatieaspecten als organisatiecultuur, identiteit van de organisatie, persoonlijke contacten, organisatiestructuur en imago een rol in de uitwerking van de publiek-private samenwerking. Complexiteit van het vraagstuk moet ingezien worden. Hoe dit specifiek van belang is voor het NISB wordt uiteengezet in het volgende hoofdstuk, de conclusie.

7 Conclusie

Wat kunnen we leren uit de analyse?

In dit hoofdstuk wordt toegewerkt naar een antwoord op de deelvragen en de hoofdvraag van dit onderzoek. Om daar uit te komen wordt eerst met behulp van een helicopterview het begrip publiek-private samenwerking in kaart gebracht. Dit theoretische begrip zal worden aangevuld met empirisch verkregen inzichten. Daarna wordt ingezoomd en aandacht besteed aan het belang van een heldere propositie en de invulling daarvan. Vervolgens worden de gemene delers uit de drie onderzochte casussen en de leermogelijkheden voor het Nederlands Instituut voor Sport en Beweging (NISB) gepresenteerd. Dit is direct het antwoord op de hoofdvraag. Er wordt afgesloten met een algemene conclusie van publiek-private samenwerking

7.1 Is publiek-private samenwerking een zinvol concept?

Wat geeft deze empirische studie terug aan de literatuur betreffende publiek-private samenwerking?

Samenwerking tussen een private en een publieke partij wordt idealiter omschreven als een samenwerking waarin door beide organisaties gestreefd wordt naar een gemeenschappelijk doel. Om dit doel te bereiken leveren beide partijen een gelijkwaardige inzet. De opbrengsten van de samenwerking worden evenredig verdeeld. De verdeling van inzet en opbrengsten is vastgelegd in vooraf opgestelde afspraken. Vanwege deze gelijkwaardige verdeling wordt het daadwerkelijk een samenwerking in plaats van een opdrachtgever-opdrachtnemers relatie of een fusie/overname. De motieven om mee te werken aan het realiseren van het doel van de samenwerking kunnen per organisatie verschillend zijn. De mogelijke verschillen en overeenkomsten dienen kenbaar gemaakt te worden om daarmee de proposities van beide participerende organisaties helder te hebben. Deze transparantie zorgt voor het goed kunnen managen van de verwachtingen aan beide kanten. Een laatste aspect dat belicht wordt wanneer er gesproken wordt over een optimale samenwerking is het persoonlijke contact tussen de organisaties. Dit contact moet constructief, snel en prettig zijn. Dit is een ideaaltypische omschrijving van optimale samenwerking. Deze omschrijving in combinatie met de hieronder beschreven organisatieaspecten vormen het antwoord op de eerste deelvraag van dit onderzoek.

De ideaaltypische variant van het begrip publiek-private samenwerking wordt bevestigd door de respondenten. Verdieping in het onderwerp levert meer inzichten op. Er zijn twee formele en twee informele organisatieaspecten die invloed hebben op het verloop van de samenwerking maar die niet worden meegenomen in het omschreven ideaaltypische uit de literatuur. De aanvullingen vanuit de formele en informele organisatieaspecten geven de complexiteit van het vraagstuk weer. Deze

organisatorische aspecten zijn het antwoord op deelvraag vier van dit onderzoek. Het is van groot belang om voldoende aandacht te besteden binnen een organisatie aan het thema publiek-private samenwerking en het onderdeel te laten worden van het algemene beleid.

Ten eerste wordt door de respondenten het belang in gezien van het verschil in cultuur tussen het NISB en de private partij. Het verschil zien in cultuur heeft invloed op de identiteit van de twee organisaties en werkt daarmee door in de werkwijze en organisatiestructuur. Het 'spreken van elkaars taal' wordt als belangrijk ervaren. Dit kan zich tijdens het samenwerkingsproces verder ontwikkelen. Het informele organisatieaspect cultuur wordt geregeld over het hoofd gezien in een samenwerking maar is weldegelijk van belang.

Een tweede punt dat wordt aangedragen is de identiteit van de participerende organisaties in de samenwerking. De identiteit van een organisatie uit zich in het organisatiedoel en de gehanteerde werkwijze. Het verschil in identiteit en werkwijze zijn formele organisatieaspecten die van invloed zijn op de ontwikkeling van een samenwerking met een private partij.

Het derde punt is de organisatiestructuur, een formeel organisatieaspect dat invloed heeft op samenwerking tussen het NISB en een private partij. De organisatiestructuur is nauw verbonden met de identiteit van de organisatie en met de organisatiecultuur. Het is van belang om helderheid te hebben over een breed gedragen beleid over publiek-private samenwerking en de bijbehorende interne structuur. Onduidelijkheid over wie verantwoordelijk is bij het NISB en verschillen in de manier van opstellen, zijn van invloed op de samenwerking. De organisatiestructuur werkt door in de propositie van het NISB richting de markt. Het is van belang om helder te hebben wat de toegevoegde waarde van het NISB is en waar het NISB naar op zoek is bij een samenwerkingspartner.

Vierde aandachtspunt is het belang van persoonlijk contact. Samenwerken wordt beïnvloed door het contact tussen de personen die de samenwerking aangaan of uitvoeren. Het aspect van 'elkaar iets gunnen' is van invloed op het verloop van de samenwerking. Er dient bij publiek-private samenwerking rekening gehouden te worden met de persoon aan de andere kant van de tafel en men dient daar op een positieve manier op in te spelen. Het creëren van een persoonlijke relatie werkt door in het voorgaande punt, organisatiestructuur. Er moet een structuur geboden worden waarin tijd en ruimte is om deze persoonlijke relaties en het persoonlijke netwerk met de private partij op te bouwen, voortbordurend op het beleid rondom publiek-private samenwerking.

7.2 Het belang van interne en externe duidelijkheid

Op welke manier dient een publieke partij zich op te stellen en waar moet op gelet worden?

Uit het onderzoek blijkt dat onduidelijkheid intern over het beleid van publiek-private samenwerking, veel invloed heeft op het aangaan van een samenwerking en het verloop ervan. Interne ambiguïteit

bij een publieke of een private partij maakt dat keuzes minder snel genomen worden, niet helder is waarom bepaalde keuzes genomen moeten worden en dat er onduidelijkheid bestaat over de kansen van een potentiële samenwerking. Interne ambiguïteit over identiteit, cultuur, werkwijze en organisatiestructuur heeft zijn uitwerking op de externe propositie. Het feit dat er onduidelijkheid is over bovenstaande zaken zorgt ervoor dat de medewerkers van een organisatie zelf betekenis gaan geven aan de situatie. Ambiguïteit zorgt daarmee voor diversiteit in betekenisgeving en dus voor het ontbreken van een heldere visie op het vraagstuk publiek-private samenwerking. Uit het onderzoek blijkt dat het belangrijk is helder te hebben wat voor type organisatie je zelf bent, welke werkwijze dit met zich mee brengt, wat je te bieden hebt aan de andere partij en wat je van deze andere partij verlangt in een samenwerking.

Het feit dat het NISB gezien wordt als een hybride organisatie in het maatschappelijk middenveld maakt de context waarin het NISB plaats neemt dynamisch en divers. Er zijn vele verschillende stakeholders waarmee het NISB zaken doet en waarmee rekening gehouden dient te worden. Deze samenwerkingsverbanden beïnvloeden de werkwijze en daarmee de identiteit van het NISB. Op deze manier zorgt de dynamische omgeving van het NISB ervoor dat er geen eenduidig beeld is van het NISB. De interne en externe dynamiek en ambiguïteit zorgen daarmee voor het ontbreken van een heldere propositie. De positionering van het NISB in het maatschappelijk middenveld en de ontbreken van de propositie is respectievelijk een kans en een bedreiging voor een private partij wanneer er met het NISB wordt samengewerkt. Deze kansen en bedreigingen staan centraal in deelvraag twee en worden in deze paragraaf uiteengezet.

In de propositie moet helder verwoord zijn wat het NISB nastreeft, op welke manier ze haar missie wil realiseren en op welke wijze de private partij daar een concrete bijdrage aan kan leveren. Daarnaast is het belangrijk om je propositie af te stemmen op de wensen van de private partij. Dat betekent dat het NISB meerdere uitwerkingen van de proposities kan hebben, afgestemd op de wensen van de marktpartij. Het thema exclusiviteit is voor het een private partij zowel een kans als een bedreiging aan een samenwerking met het NISB. De exclusiviteit van de kennis moet flexibel worden ingezet door het NISB. Daarbij dient onderscheid gemaakt te worden tussen het exclusief aanbieden van kennis per thema, dit kan niet. Kennis over bijvoorbeeld het thema speeltuinen is openbaar. Deze kennis kan echter wel specifiek gemaakt worden voor een commerciële partij uit een bepaalde sector, bijvoorbeeld de zorg. Het feit dat dit kan is niet algemeen bekend bij de medewerkers van het NISB. Het NISB kan stappen maken in het communiceren van deze boodschap over het flexibel inzetten van de exclusiviteit.

7.3 Het NISB en publiek-private samenwerking

Wat kan het NISB leren van de drie onderzochte casussen rondom publiek-private samenwerking?

Dit onderzoek is gestart vanuit drie casussen van publiek-private samenwerking met het NISB. Wat zijn de gemeenschappelijke delers uit deze casussen en wat kan het NISB hiervan leren? Het antwoord op deze vraag is daarmee het antwoord op de hoofdvraag van het onderzoek:

Welke betekenissen geven betrokken van publieke, private en maatschappelijke partijen rondom het Nederlands Instituut voor Sport en Beweging en het Nederlands Instituut voor Sport en Beweging zelf, aan publiek-private samenwerking?

Zowel publieke, private als maatschappelijke instellingen en het NISB zien mogelijkheden in samenwerking tussen het NISB en een private partij. Hierbij is het van belang dat beide partijen naar één gemeenschappelijk, overstijgend doel streven vanuit hun eigen belang. De weg daar naar toe over inzet en opbrengsten dient vooraf goed besproken te worden. Daarnaast dient er ruimte en aandacht gegeven te worden aan de persoonlijke relatie binnen de (acquisitie van) de samenwerking. Hierbij moet worden ingezien dat het NISB interesse wekt bij een private partij om mee samen te werken omdat het NISB een onafhankelijk en objectief kennisinstituut is. Het NISB wordt als keurmerk gezien. Verbinding hiermee kan voor de marktpartij imagotechnisch en vanuit het netwerk, interessant zijn. Dit is een gevolg van het feit dat het NISB gezien wordt als een instelling nauw verbonden met de overheid.

Het feit dat het NISB gezien wordt als dicht tegen de overheid aan, brengt ook gevaren met zich mee. De overheid wordt gezien als degene die de regelgeving bepaalt en besluit over het niet exclusief beschikbaar stellen van kennis. Het NISB ziet met behulp van publiek-private samenwerking met name kansen op het gebied van missierealisatie door financiële, inhoudelijke of netwerktechnische ondersteuning vanuit de commerciële markt. Daarnaast vermindert het de afhankelijkheid van één grote stakeholder, de overheid. Tegelijkertijd is het voor het NISB van belang om geen imagoschade op te lopen die de samenwerking mogelijk met zich meebrengt wanneer de private partij geassocieerd wordt met andere zaken dan waar het NISB voor staat. Deze kansen en bedreiging voor het NISB aan een samenwerking met een private partij zijn de antwoorden op deelvraag drie in dit onderzoek. De overige deelvragen zijn reeds beantwoord in voorafgaande paragrafen. Gezamenlijk dienen deze als input voor de beantwoording van de hoofdvraag, hetgeen wat in deze paragraaf gebeurt.

Voor het NISB is het van groot belang om te leren van de onderzochte casussen. Het belangrijkste hierin is het inzien van de complexiteit van een samenwerking met een private partij. Het antwoord

op de hoofdvraag is dat publiek-private samenwerking verder gaat dan afspraken maken over het realiseren van een gezamenlijk doel. Voordat een samenwerking met de private markt op poten gezet kan worden moet er goed worden nagedacht over de identiteit, de cultuur en de werkwijze en zal er aandacht moeten worden besteed aan het helder krijgen van de propositie. Er moet een organisatiestructuur zijn die het op te stellen beleid over publiek-private samenwerking verder kan uitdragen, zowel intern als extern. Het eigen hybride karakter speelt mee in de mogelijkheden tot samenwerken. Gedurende het proces van de samenwerking zal er intensief aandacht moeten worden besteed aan het verschil in organisatiecultuur, identiteit, belangen van de twee participerende organisaties en aan de structuur en werkwijze van beide partijen. Al deze zaken zijn lastig van te voren te sturen maar dienen goed gemonitord te worden gedurende de samenwerking. Wanneer dit gebeurt biedt het mogelijkheden om het dynamische karakter van de context waarin het NISB zit en haar eigen hybride karakter, op een positieve manier in te zetten door zicht als een sterke netwerkorganisatie te profileren.

7.4 Is één plus één inderdaad drie?

Kan publiek-private samenwerking wel?

De conclusie van dit onderzoek is dat een samenwerking tussen een publieke en een private partij een complex gegeven is. Op papier en volgens de literatuur kunnen er standaard stappen ondernomen worden om de samenwerking in goede banen te leiden. Hieruit volgt een ideaaltypische omschrijving van publiek-private samenwerking. Er is echter veel meer nodig.

Het paradoxale van publiek-private samenwerking is het feit dat het niet voor niets twee verschillende typen organisaties zijn uit het publieke en het private domein. Publiek-private samenwerking kan en is een kwestie van gewoon doen en continu blijven reflecteren. Reflecteren op werkwijze, doelen, personen in de samenwerking en culturen van de twee organisaties en inzien dat er verschillen zijn in identiteit en structuur van de organisaties. Er moet niet gestreefd worden naar het wegnemen van de verschillen maar naar het overbruggen of zelfs inzetten van de verschillen in eerder genoemde formele en informele organisatieaspecten. Het is daarmee een zeer intensieve vorm van samenwerken waarbij voortdurend aandacht besteed dient te worden aan de complexiteit van een samenwerking tussen een publieke en een private partij. Om publiek-private samenwerking te laten slagen is het van belang deze complexiteit in te zien, er niet voor weg te lopen en het steeds verder onder controle proberen te krijgen. Het is onmogelijk om de complexiteit weg te nemen maar het is mogelijk om er zo goed mogelijk mee om te gaan. In volgend hoofdstuk worden handvatten geboden om de complexiteit van publiek-private samenwerking een plek te geven binnen het NISB.

8 Aanbevelingen

Hoe kan het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen dit onderzoek praktisch inzetten?

Na een half jaar onderzoek over publiek-private samenwerking met het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) hierbij een aantal aanbevelingen. De aanbevelingen beginnen breed en worden steeds specifiek. Op die manier wordt van buiten naar binnen het NISB gewerkt. Eerst moet de complexiteit van het vraagstuk rondom publiek-private samenwerking ingezien worden. Daarna wordt er intern gewerkt aan de externe uitingen om vervolgens deze uitingen blijvend te verankeren binnen de organisatie in de vorm van een gedegen beleid en de uitvoering daarvan.

8.1 Leer omgaan met complexiteit van het vraagstuk

Een samenwerking met een private partij is niet eenvoudig. In de boeken staat exact beschreven welke formele aspecten in acht genomen moeten worden. Er is echter meer! Zaken als organisatiecultuur, identiteit van de organisatie, persoonlijk vertrouwen, communicatie en structuur van de organisatie moeten ook in acht worden genomen. Het benoemen van deze zaken en hier concrete afspraken over maken kan een samenwerking vergemakkelijken. Streef daarbij niet naar het wegnemen van verschillen tussen publiek en privaat maar naar het kunnen omgaan met deze verschillen en het zelfs positief inzetten ervan. Het goed om kunnen gaan met de complexiteit van publiek-private samenwerking levert op dat je een betere netwerkorganisatie bent in de sector van sport en bewegen en je dynamische en hybride karakter positief in kan zetten.

8.2 Communiceer over je propositie('s)

Propositie: weet wie je bent, wat je te bieden hebt en wat je vraagt van de andere partij. Tijdens het onderzoek werd duidelijk dat veel onduidelijkheid binnen en buiten het NISB bestaat over de propositie van het NISB. In de propositie moet helder verwoord zijn wat het NISB nastreeft, op welke manier en hoe de private partij daar een concrete bijdrage aan kan leveren. Daarnaast is het belangrijk om je propositie af te stemmen op de wensen van de private partij. Wanneer de vraag van de private partij het startpunt is van de samenwerking zal de commerciële marktpartij sneller instappen en committent tonen. Dat betekent dat het NISB meerdere uitwerkingen van de proposities kan hebben om daarmee in te spelen op de wensen van de marktpartij. Een sterke identiteit ligt altijd ten grondslag aan de vorming van de propositie. Het thema exclusiviteit van de kennis dient flexibel te worden ingezet. Op een thema is de kennis vrij toegankelijk maar voor een specifieke sector kan de kennis exclusief worden vertaald naar de context.

8.3 Schep binnen de organisatie kaders voor de medewerkers

Uit de interviews blijkt dat een samenwerking niet van de ene op de andere dag van de grond komt. Het is noodzakelijk om lang in een relatie te investeren om uiteindelijk de vruchten te plukken. Om zowel intern als extern de continuïteit hiervoor te waarborgen adviseer ik het NISB om heldere kaders neer te zetten waarmee het breed gedragen beleid over publiek-private samenwerking intern wordt verankerd. Door het benoemen van een eindverantwoordelijke of een 'publiek-privaat samenwerkingsteam' veranker je het beleid over publiek-private samenwerking in de organisatie.

Geciteerde werken

Amelink, L. (2011). *Zinvol samenwerken*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Anthonissen, A., & Boessenkool, J. (1998). Betekenisconstructie en Handelen in de Arena. In *Betekeningen van besturen* (pp. 207-239). Utrecht: ISOR.

Baarda, D. B., & Goede, M. P. (1995). *Basisboek kwalitatief onderzoek : praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Houten: Stenfert Kroese.

Barringer, B., & Harrison, J. (2000). Walking on a tightrope. Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26, 367-403.

Bodt, M., Bouvy, L., Eijnden, W. v., Jong, L. d., & Wit, d. J. (2011). *Sport en Ontwikkelingshulp: een kwalitatief onderzoek naar het handelen van multinationals in sportontwikkelingsprojecten*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek : denken en doen*. Amsterdam: Boom Onderwijs.

Boessenkool, J. (2011, mei 23). College Bestuurlijke en Organisatorische Arrangementen 2011. Utrecht, Utrecht, Nederland.

Boessenkool, J., Lucassen, J., Waardenburg, M., & Kemper, F. (2011). *Sportverenigingen: tussen ambitie en traditie*. Nieuwegein/'s Hertogenbosch: Arko Sports Media/ W.J.H. Mulier Instituut.

Boon, T. d., & Geeraerts, D. (2005). *van Dale, Groot woordenboek van de Nederlandse taal*. Utrecht/Antwerpen: Van Dale Lexicografie bv.

Bottenburg, M. v. (1996). *De maatschappelijke betekenis van sport*. Arnhem: NOC*NSF.

Brandsen, T., Donk, W. v., & Kenis, P. (2006). *Meervouding bestuur. Publieke dienstverlening door hybride organisaties*. Den Haag: Lemma.

Breedveld, K., Kamphuis, C., & Tiessen-Raaphorst, A. (2008). *Rapportage sport 2008*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/W.J.H. Mulier Instituut.

Canoy, M., Janssen, M., & Vollaard, B. (2001). *PPS: een uitdagend huwelijk*. Den Haag: Centraal Planbureau.

De Rijksoverheid. (2010). *Rijksoverheid*. Opgeroepen op 11 15, 2011, van Vraag en antwoord: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/vraag-en-antwoord/wat-is-de-overheid-van-plan-met-het-cultuurbeleid.html>

Deetz, S. (2000). Describing differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy. In P. Frost, A. Lewin, & R. Daft, *Talking about Organization Science* (pp. 123-152). Londen: Sage Publications.

Demers, C. (2007). *Corganizational Change Theories*. Thousands Oaks: Sage Publications Inc.

Depraetere, S. (2005, 3). PPS: De oplossing!!!??? *VFG-Forum* , pp. 22-24.

Doz, Y., & Hamel, G. (1998). *Alliance advantage*. Boston: Harvard Business School Press.

Dutton, J., & Dukerick, J. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: the impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47 No. 3 , 507-533.

Gomes-Casseres, B. (2003). Competitive advantage in alliance constellations. *Strategic Organization* 1 (3) , 327-335.

Gonzalez, J. A., & Chakraborty, S. (2012). Image and similarity: an identity orientation perspective to organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33 Iss: 1 , 51-65.

Hildebrandt, V., Chorus, A., & Tiessen-Raaphorst, A. (2010). Volwassenen: sport, bewegen en werk. In A. Tiessen-Raaphorst, D. Verbeek, J. d. Haan, & K. Breedveld, *Sport: een leen lang* (p. 140). Den Haag/'s Hertogenbosch: Sociaal en Cultureel Planbureau/W.J.H Mulier Instituut.

Hout, E. v. (2007). *Zorg in spagaat. Management van hybride, maatschappelijke organisaties*. Den Haag: Lemma.

Kaats, E., & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerking tussen organisaties*. Deventer: Kluwer.

Klijn, E., & Teisman, G. (2000). Governing Public-Private Partnerships; analysing and managing the processes and institutional characteristics of public-private partnerships. *Public-Private Partnerships; theory and practice in international perspective* .

Kohler Riessman, C. (1993). *Narrative Analysis*. Newburg Park: Sage Publications Inc.

Koldewee, R. (2011). *Hoe creëren actoren toegevoegde waarde in een publiek-private samenwerking*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Koppejan, J., & Ham, J. (2002). *Publiek-Private Samenwerking bij transportinfrastructuur*. Utrecht: Lemma.

Leus, K., & Debievre, J. (2001). De gemeente en de publiek-private samenwerking: een juridische terreinverkenning vanuit het oogpunt van de democratische controle. In S. Vansteenkiste, & L. Veny, *Een toekomst voor de gemeente* (pp. 61-157). Brussel: Larcier.

Martin, J. (2002). *Organizational culture, mapping the terrain*. California, VS: Sage Publications Inc, Thousands Oaks.

Mayan, M. (2009). *Essentials of qualitative inquiry*. Walnut Creek: CA Left Coast Press.

Meis, C., & Voort, v. d. (2005, 11). Duurzame partnerschappen in perspectief: samenwerken tussen bedrijven en non-profit organisaties. *Markant*, p. 5.

Ministerie van Buitenlandse Zaken en Ontwikkelings Samenwerking. (2005). *Rapportage Publiek Private Partnerschappen - BZ/OS*. Den Haag: Ministerie van Buitenlandse Zaken en Ontwikkelings Samenwerking.

Mouwen, C. (2004). *Strategische Planning*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

Nederlands Instituut voor Sport en Beweging. (2011, 11 29). Intranet. Ede, Gelderland, Nederland.

Nederlands Instituut voor Sport en Beweging. (2011). *Nederlands Instituut voor Sport en Beweging*. Opgeroepen op Mei 10, 2011, van <http://www.nisb.nl/over-nisb.html>

Noordegraaf, M. (2004). *Management in het publieke domein*. Bussum: Coutinho.

Noordegraaf, M., & Teeuw, M. (2003). Publieke identiteit. Eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde* 12 .

Overgewicht, K. (2008/2009). *Cijfers*. Opgeroepen op 11 06, 2011, van Kenniscentrum Overgewicht: <http://www.overgewicht.org/FAQs/Cijfers/tabid/110/Default.aspx>

Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (January 2000). Inter-organizational collaboration and the dynamics of institutional fields. *Journal of Management Studies* 37:1 , 23-43.

Poel, H. v. (2008). Ontwikkelingen in sportbeleid 2005-2008. In K. Breedveld, C. Kamphuis, & A. Tiessen-Raaphorst, *Rapportage sport 2008* (pp. 46-64). Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

PriceWaterhouseCoopers. (2004). *Developing Public Private Partnerships in New Europe*. Onbekend: PriceWaterhouseCoopers.

Psathas, G. (1995). *Conversation Analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Reed, M. (2003). The Agency/Structure Dilemma in Organization Theory: Open Doors and Brick Walls. In H. Tsoukas, & C. Knudsen, *The Oxford Handbook of Organization Theory* (pp. 289-309). Oxford: Oxford University Press.

Rutten, T. (2011). *Strategy Formation in Hybrid Organizations*. Utrecht: TiasNimbas Business School.

Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Tennekes, J. (2003). Organisatie: systeem een leefwereld. In *Organisatiecultuur: een antropologische visie* (pp. 39-56). Leuven/Apeldoorn: Garant.

Thiel, S. v. (2007). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.

Thomson, A., Perry, J., & Miller, T. (2009). Conceptualizing and measuring collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19 (1) , 23-56.

Tulder, R. v., & Zwart, A. v. (2003). *Reputaties op het spel*. Utrecht: Het Spectrum.

United Nations. (2008, 11 07). *United Nations Global Compact*. Opgeroepen op 11 13, 2011, van Business For Development: <http://www.unglobalcompact.org/Issues/partnerships/index.html>

Vlaar, P., Van den Bosch, F., & Volberda, H. (2006). Coping with problems of understanding in interorganizational relationships: using formalization as a means to make sense. *Organizational Studies*, 27(11) , 1617-1638.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage Publications.

Wolf, d. V. (2006). *Succes- en faalfactoren bij het afsluiten van een publiek-private samenwerking*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.

Bijlagen

1. Topiclijst interne interviews NISB

Introductie interview

- Wie ben ik
- Wat doe ik
- Tijdsduur
- Opname - anonimiteit
- Hoofdvraag
- Planning onderzoek
 - Cases onderzoek
- Interesse naar persoonlijke mening

Welke betekenissen geven betrokken van publieke, private en maatschappelijke partijen rondom het Nederlands Instituut voor Sport en Beweging en het Nederlands Instituut voor Sport en Beweging zelf, aan publiek-private samenwerking met het Nederlands Instituut voor Sport en Beweging?

- Geïnterviewde
 - Huidige functie binnen NISB?
 - Hoelang al actief bij het NISB?
- Case
 - Functie in tijden van de case
 - Omschrijving case
 - Betrokken partijen
 - Gemaakte afspraken
 - Rol interviewee
 - Positionering NISB in de driehoek / omschrijving NISB in de case
 - Waarom ging het goed/waarom is het stuk gelopen?
 - Belangen/motieven NISB?
 - Macht?
 - Financiën?
 - Positionering?
 - Personele verandering?
 - Rollen betrokken partijen
 - Verantwoordelijkheden
 - Belangen betrokken partijen
 - Motieven voor de samenwerking
 - Communicatie tijdens case tussen partijen
 - Sfeer binnen case
 - Driehoek markt/maatschappij/overheid
 - Rol overheid (subsidieverstrekker)
 - Invloed of juist niet
 - Rol andere maatschappelijke partijen
 - Mening over samenwerking?
 - Rol NISB maatschappelijk of publiek?

- Is deze case een vorm van PPS voor jou?
 - Hoe beoordeel jij deze samenwerking?
 - Waarom?
- Samenwerking algemeen (dit onderwerp relateren aan uitspraken gedaan vanuit de case)
 - Aspecten van een goede samenwerking
 - Afspraken
 - Communicatie
 - Vertrouwen
 - Persoonlijke relaties
 - Voorbeelden van goede samenwerking betreffende NISB
 - Andere cases
 - Wat voor type partijen kan NISB het beste mee samenwerken?
- PPS (dit onderwerp relateren aan uitspraken gedaan vanuit de case)
 - Sponsoring of samen ontwikkelen en verkopen? Inhoudelijke verdieping
 - PPS: samen ontwikkelen en uitzetten/ontwikkeling verkopen/sponsoring
 - PPS: delen van baten en lasten
 - PPS: gehele traject doorlopen
 - PPS: maatschappelijk en commercieel doel
 - PPS: contracten en afspraken
 - PPS versus identiteitsbehoud NISB
 - Toenadering tot een van de drie partijen uit de driehoek
 - 'Verloochenen' eigen waarde en identiteit
 - Keuzes met wie PPS en met wiet niet? Waarom?
 - Identiteit
 - Maatschappelijke organisatie
 - Motieven NISB nu om samenwerking aan te gaan

2. Topiclijst externe interviews

Introductie interview

- Wie ben ik
- Wat doe ik
- Relatie tot NISB
- Tijdsduur
- Opname - anonimiteit
- Hoofdvraag
- Planning onderzoek
- Interesse naar persoonlijke mening

Welke betekenissen geven betrokken van publieke, private en maatschappelijke partijen rondom het Nederlands Instituut voor Sport en Beweging en het Nederlands Instituut voor Sport en Beweging zelf, aan publiek-private samenwerking met het Nederlands Instituut voor Sport en Beweging?

- Geïnterviewde organisatie
 - Wat voor organisatie is het?
 - Waar kan de organisatie geplaatst worden binnen de driehoek?
 - Wat doet de organisatie?
 - Wat is uw functie?
 - Momenteel
 - Moment van samenwerking
- NISB
 - Omschrijving taken NISB
 - Positionering NISB in de driehoek
 - Ontwikkeling NISB afgelopen jaren
 - Toekomst NISB
 - Samenwerkingen aangaan en zo ja welke/met wie?
- Relatie geïnterviewde organisatie en NISB
 - Huidige/vroegere relatie/samenwerking
 - Kansen huidige/vroegere samenwerking
 - Bedreigingen huidige/vroegere samenwerking
 - Toekomst visie op samenwerking
 - Kansen toekomstige samenwerking
 - Bedreigingen toekomstige samenwerking
- Samenwerking
 - Aspecten van een goede samenwerking
 - Voorbeelden van goede samenwerking van betreffende organisatie
- PPS
 - Sponsoring of samen ontwikkelen en verkopen? Inhoudelijke verdieping
 - PPS: samen ontwikkelen en uitzetten/ontwikkeling verkopen/sponsoring
 - PPS: delen van baten en lasten
 - PPS: gehele traject doorlopen
 - PPS: maatschappelijk en commercieel doel
 - PPS versus identiteitsbehoud
 - Met wie PPS en met wie niet? Waarom?

3. Onderzochte casussen en geïnterviewde personen

Dit onderzoek is gestart vanuit drie casussen waarbij eerder samenwerking is geweest tussen het Nederlands Instituut voor Sport en Beweging (NISB) en een private partij. Hieronder een korte toelichting per casus en een overzicht van geïnterviewde personen. In totaal zijn er zestien mensen geïnterviewd.

Vitalhealt

In de periode van juni 2010 tot en met heden is samengewerkt aan het ontwikkelen van en uitzetten van een softwareproduct ter ondersteuning van de het programma “Beweegkuur”. VitalHealth is de ICT ontwikkelaar en het NISB levert de inhoudelijke kennis. De intentie is om minimaal tot einde van het jaar de samenwerking te continueren.

Geïnterviewd VitalHealt: twee personen, zowel het niveau van uitvoering als op managementniveau.

Geïnterviewd NISB: drie personen, zowel op het niveau van uitvoering als op managementniveau.

McDonald's

In de zomer van 2011 is er contact geweest op directieniveau om te praten over een samenwerking. Enkele jaren daarvoor was er reeds een kleine vorm van samenwerking. De samenwerking in 2011 is niet tot uitvoering gekomen.

Geïnterviewd McDonald's: één persoon op managementniveau.

Geïnterviewd NISB: twee personen, één op uitvoeringsniveau en één op managementniveau

Menzis

Gedurende 2008 en 2009 is er een vergaande vorm van samenwerking geweest tussen het NISB en Menzis. In de twee jaar is totaal €330.000 betaald door Menzis aan het NISB om te kunnen participeren in het programma 30 minuten Bewegen. Er waren destijds vele mensen bij betrokken. Momenteel werken daar nog enkelen van bij het NISB.

Geïnterviewd Menzis: een persoon op managementniveau

Geïnterviewd NISB: drie personen, zowel op het niveau van uitvoering als op managementniveau.

Overige geïnterviewden

Naast bovenstaande geïnterviewde, zijn er ook mensen van andere instellingen geïnterviewd. Hieronder een kort overzicht.

- Syntens: twee personen op uitvoeringsniveau
- Consument en Veiligheid: één persoon op uitvoeringsniveau
- Voedingscentrum: één persoon op managementniveau