



Onzichtbare krachten in de samenwerking tussen publieke en private partijen

Anneke van Kempen

Afstudeeronderzoek
Juni 2010

*Binnen Publiek-Private Samenwerkingsverbanden spelen onzichtbare krachten.
Je ziet ze niet, maar de effecten zijn waarneembaar, zoals de kleuren en massa's
in het kunstwerk 'Onzichtbare krachten' van Erica Evelina (voorpagina).*

Afstudeeronderzoek

A.J.M. van Kempen

+31611206816

Universiteit Utrecht

Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie

Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO)

Juni 2010

Afstudeercommissie

Universiteit Utrecht Eerste begeleider: Dhr. Dr. M.E.L. (Mick) Matthys

 Tweede begeleider: Mevr. Drs. I.Y.E. (Iris) van Veenendaal



Universiteit Utrecht

Voorwoord

Dit verslag vormt het resultaat van mijn afstudeeronderzoek aan de Universiteit Utrecht, master Communicatie, Beleid en Management van de opleiding Bestuurs- en Organisationswetenschap. Door PPS en groepsdynamica tezamen te onderzoeken, heb ik mijn interesse in ruimtelijke ordening en vastgoedontwikkeling en samenwerking(sprocessen) en management kunnen combineren. Deze koppeling heeft voor mij gezorgd voor een zeer interessante en boeiende verdieping in de theorie en materie.

De inzichten geleverd in dit onderzoek gaan in op PPS en de 'zachte' factoren die van invloed zijn op de samenwerking tussen publieke en private partijen. Zachte factoren zijn niet zichtbaar of meetbaar en komen niet in de stenen van het project terecht, maar hebben invloed op het samenwerkingsproces. Maar welke zachte factoren zijn te onderscheiden en welke invloed hebben zij op de samenwerking?

Mijn dank gaat uit naar ieder die mij heeft geadviseerd en geïnspireerd voor dit onderzoek. Speciale aandacht wil ik schenken aan mijn begeleider van de Universiteit Utrecht, de heer Mick Matthys, voor zijn nuttige en opbouwende opmerkingen en kritieken en luisterend oor voor de strubbelingen die je op je onderzoekspad tegenkomt. Ook wil ik in het bijzonder alle respondenten van de interviews danken voor de zeer waardevolle, openhartige en boeiende gesprekken die ik met hen heb mogen voeren. Zoals zal blijken vormen deze interviews een rijke bron aan informatie wat dit onderzoek mogelijk heeft gemaakt.

Anneke van Kempen

Juni 2010

Samenvatting

Samenwerking tussen publieke en private partijen wordt vaak aangeduid als Publiek-Private Samenwerking (PPS). De partijen beschikken over specifieke kennis, kunde, ervaringen en middelen die elkaar sterk kunnen aanvullen en bijdragen aan het realiseren van elkaars doelen. Hoewel partijen over de vereiste kwaliteiten beschikken, verlopen niet alle PPS-projecten zoals gewenst. Slecht meetbare, niet zichtbare, 'zachte' factoren kunnen een rol spelen bij het spaak lopen van PPS-projecten.

Inzicht in de zachte factoren die een rol spelen bij PPS-projecten kan bijdragen het spaak lopen van PPS-projecten te begrijpen en mogelijk te verhoeden. De centrale vraagstelling in dit onderzoek volgt uit dit streven:

Welke zachte factoren binnen Publiek-Private Samenwerking beïnvloeden de voortgang van het proces?

Middels een literatuurstudie dat is gericht op PPS en haar verschijningsvormen en groepsdynamica, wordt getracht een scherp beeld te krijgen van PPS en overzichtelijk te maken welke zachte factoren (mogelijk) van invloed zijn bij PPS en groepswerken. Door inzichten uit de literatuurstudie, is het onderzoek zoveel mogelijk afgebakend tot gebiedsgebonden PPS en joint venture modellen.

Aan de hand van 7 interviews met ervaringsdeskundigen en experts is informatie uit de praktijk verkregen. De geïnterviewden zijn ondervraagd over hun ervaringen en meningen over het proces van samenwerking tussen publieke en private partijen. Teneinde de invalshoeken van de interviews zo breed mogelijk te maken, zijn procesbegeleiders, een vertegenwoordiger van een gemeente, de deelnemende partijen uit een case (een projectontwikkelaar en een gemeente) en een vertegenwoordiger van een PPS platform geïnterviewd. Door analyse van hun antwoorden en verhalen zijn drie thema's benoemd die de belangrijke zachte invloedsfactoren bij PPS omvatten en beschrijven, namelijk 'het samenwerkingsverband als aparte entiteit', 'vertrouwen' en 'verschillen tussen publieke en private partijen'. Opvallend waren de tegenstellingen en spanningsvelden die benoemd zijn in deze thema's. Zo is een aparte entiteit gewenst voor het samenwerkingsverband met voldoende mandaat, waarbij samenwerkingspartner hun pet af kunnen zetten. Maar tegelijkertijd moet binnen de eigen organisatie wel voldoende draagvlak voor de plannen zijn om continuïteit van het project te kunnen waarborgen. Ook vertrouwen en openheid is gewenst, maar dit wordt doorgaans alleen gegeven door de partijen als al openheid en vertrouwen wordt ervaren vanuit andere partijen. Openheid is dus gewenst en noodzakelijk om discussies met 'echte' argumenten op gang te brengen, maar toch mag/kan niet alles

gezegd worden, zeker omtrent persoonlijke belangen. Ook hier is dus een spanningsveld te benoemen. Daarnaast is een open en neutrale houding gewenst jegens de andere partij om elkaar te leren kennen, maar tegelijkertijd blijken veel vooroordelen van andere partijen te kloppen en zorgt dit voor voorkennis en dus een versnelling in het traject waarin de partijen elkaar moeten leren kennen. Als laatste spanningsveld kan worden opgemerkt dat voor sommige publieke partijen PPS en gebiedsontwikkeling niet hun dagelijkse praktijk is, terwijl zij hier soms toch mee geconfronteerd worden. Private partijen nemen deel aan PPS omdat zij specialistisch en kundig zijn voor het project.

Opvallend aan de directe terugkoppelingen van de analyse van de interviews met de literatuur, is het belang dat in de interviews wordt gehecht aan het niveau van de samenwerkingsrelaties en van de context, in vergelijking met de personen in het samenwerkingsverband. De kenmerken van de personen zijn vooral voor samenwerkingsrelaties van belang, omdat de kenmerken goed moeten aansluiten op/vergelijkbaar moeten zijn met elkaar. Zo is de kennis van bijvoorbeeld architectuur op zich niet zo belangrijk, maar deze kennis moet aansluiten bij of vergelijkbaar zijn met de kennis van architectuur of met andere kenmerken van de andere samenwerkingspartners. In de context van het samenwerkingsverband is vooral de eigen organisatie belangrijk. Deze moet gepositioneerd zijn als een organisatie los van de nieuwe entiteit, maar de organisatie kan toch veel druk uitoefenen op de beslissingen van de entiteit als niet voldoende draagvlak binnen deze organisatie voor besluiten binnen de entiteit wordt gecreëerd.

Aanbevelingen voor verder onderzoek richten zich op uitbreiding van de steekproef, waarbij alle type actoren binnen publieke en private partijen worden ondervraagd. Zo kan het Rijk en de provincie worden meegenomen, maar ook een belegger, een financier of een woningcorporatie. Verder onderscheid in specialisaties van de type actoren kan ook voor verdieping zorgen, bijvoorbeeld als onderscheid wordt gemaakt tussen woningontwikkelaar en kantoorontwikkelaars. Wellicht hebben deze verschillende type actoren verschillende werkwijzen, belangen en/of zienswijze die anders aansluiten bij de samenwerkingspartner.

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Samenvatting.....	6
1 Probleemverkenning.....	10
1.1 Aanleiding.....	10
1.2 Relevantie.....	11
1.3 Centrale vraagstelling.....	11
1.4 Probleemschets en Methode	12
2 PPS.....	16
2.1 Wat is PPS?	16
2.2 Actoren.....	18
2.3 Samenwerkingsvormen	19
2.3.1 Bouwclaimmodel.....	20
2.3.2 Joint venture.....	20
2.3.3 Concessie	21
2.4 Conclusie	21
3 Invloedsfactoren groepsdynamiek	22
3.1 PPS en groepsdynamiek.....	22
3.2 Verschillende niveaus binnen groepen	23
3.2.1 De groep en de samenwerkingsrelaties.....	23
3.2.2 De context.....	25
3.2.3 De groepsleden	26
3.3 Een overzicht.....	28
4 Het samenwerkingsverband als aparte entiteit.....	30
4.1 De ideale wereld ‘zonder petten’	30
4.2 Spanningsveld nieuwe entiteit en de achterban	32
4.3 De werkelijke wereld.....	33
4.4 Conclusie	34
5 Vertrouwen.....	36
5.1 Vertrouwen als basis om vooruit te komen.....	36
5.2 Chemie tussen de leidinggevenden	38
5.3 Het begint met openheid.....	40
5.3.1 Geen standpunten, maar belangen.....	42

5.3.2	Toch is absolute openheid niet het streven	43
5.3.3	Persoonlijke belangen	44
5.3.4	Elkaar begrijpen	45
5.4	Een onafhankelijke derde	46
5.5	Europese Aanbestedingsregels bemoeilijken opbouwen vertrouwen	47
5.6	Conclusie	48
6	Verschillen tussen publieke en private partijen.....	50
6.1	Eerst zijn er de vooroordelen en veronderstellingen.....	50
6.2	Een complexe overheid versus 'eendimensionale marktpartijen'	51
6.3	De dagelijkse praktijk voor private partijen en minder voor publieke partijen..	54
6.4	Verlies regiefunctie overheid.....	56
6.5	Conclusie	58
7	Terugkoppelingen en conclusies.....	60
7.1	Terugkoppeling literatuur	60
7.2	Algemene conclusies	64
Bijlagen	70
	Bijlage 1; Interviewopzet Case	72
	Bijlage 2; Interviewopzet Experts.....	75

1 Probleemverkenning

Dit hoofdstuk dient als onderlegger voor volgende hoofdstukken. Allereerst zal in paragraaf 1.1, de aanleiding van het onderzoek duidelijk worden gemaakt, waarna de relevantie, de centrale vraagstelling en de probleemschets en methode de aanpak en opbouw van dit onderzoek inzichtelijk maken.

1.1 Aanleiding

De grenzen tussen de publieke sector en de private sector vervagen: op verschillende terreinen overlappen de werkzaamheden van publieke en private partijen en is de onderlinge afhankelijkheid sterk toegenomen. Samenwerken vormt het antwoord op de onderlinge afhankelijkheid. Waar meerdere belangen bijeen komen in het maatschappelijk speelveld komen publieke en private partijen elkaar tegen. Publieke partijen hebben in dergelijke speelvelden in het algemeen een maatschappelijk doel voor ogen, maar private partijen streven normaliter naar meer directe (financiële) resultaten. Publieke en private partijen beschikken over specifieke kennis, kunde, ervaringen en middelen die elkaar sterk kunnen aanvullen en bijdragen aan het realiseren van elkaars doelen.

Samenwerking tussen publieke en private partijen wordt vaak aangeduid als Publiek-Private Samenwerking (PPS). Binnen deze samenwerking is een belangrijke voorwaarde behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid. Een definitie van PPS (afdeling 'PPS en Assetmanagement' van het ministerie van Financiën, voorheen PPS kenniscentrum):

'PPS is een samenwerkingsverband waarbij overheid en bedrijfsleven, met behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid, gezamenlijk een project realiseren op basis van een heldere taak- en risicoverdeling. Het resultaat van de samenwerking is meerwaarde: een kwalitatief beter eindproduct voor hetzelfde geld, of dezelfde kwaliteit voor minder geld. (...) De overheid realiseert maatschappelijke doelstellingen en creëert perspectief op een hogere kwaliteit en een reductie van de projectkosten.'

PPS gaat om samenwerking tussen autonome organisaties die gezamenlijk moeten beslissen. Samenwerking gaat over het vrijwillig loslaten van beetje autonomie in verwachting dat het loslaten voordelen oplevert. Er is geen directe besturing; het gaat om speculeren, wederzijdse beïnvloeding, communiceren, onderhandelen en vertrouwen op de goede intentie van een ander (Kaats e.a., 2005).

Een veel voorkomende verschijningsvorm van PPS in Nederland is gebiedsgebonden PPS. Marktpartijen beschikken vaak over de kennis, posities en de financiële slagkracht om een gebiedsgebonden PPS tot stand te kunnen brengen. Overheidsorganen hebben bij uitstek kennis van en ervaring met publieke besluitvormingsprocessen. Kwaliteiten van beide partijen zijn bij grote gebiedsgebonden PPS-projecten zeer belangrijke elementen.

Hoewel partijen over de vereiste kwaliteiten beschikken, verlopen niet alle PPS-projecten zoals gewenst. Slecht meetbare, niet zichtbare, 'zachte' factoren kunnen een rol spelen bij het spaak lopen van PPS-projecten. Gebrek aan inzicht in de belangen en posities van de betrokken partijen kan problemen opleveren. Daarnaast zijn er verschillen in besluitvormingsprocessen en -structuren van de partijen. De voornaamste spanning volgens Van der Meij e.a. (2000) binnen het samenwerkingsverband betreft doorgaans die tussen kwaliteitsmaximalisatie die wordt nagestreefd door de overheid en winstmaximalisatie die wordt nagestreefd door private partijen. Ook merken Van der Meij e.a. (2000) dat problemen voortkomen uit cultuurverschillen: de overheid zou er van nature niet voor geëquipeerd zijn om bedrijfsmatig te werken, terwijl de bedrijven niet in staat zijn om met langdurige en democratische besluitvormingsprocessen om te gaan.

Zachte factoren zijn dus niet direct zichtbaar, bevinden zich 'onder de waterlinie' en worden niet of 'zacht' uitgesproken. Maar welke invloed hebben zachte factoren op de samenwerking en op de teamdynamiek? De vraag rijst welke zachte factoren invloed hebben op de voortgang van het proces binnen PPS.

1.2 Relevantie

De grote rol die onzichtbare, zachte factoren spelen bij het proces bij Publiek-Private Samenwerking wordt steeds meer erkend (OPPS, 2009). Deze veronderstelling vraagt om aandacht voor deze factoren bij de regie bij PPS verbanden.

Voor bestuurskundigen is inzicht in ondoorzichtige, zachte factoren van belang om de inzet van PPS in de toekomst beter te kunnen schatten naar waarde en succeskans. Middels een casestudy en interviews met experts over het onderwerp worden deze factoren inzichtelijker. Het onderzoek is specifiek relevant voor partijen binnen PPS projecten die de regierol op zich nemen. Zij kunnen met de inzichten van dit onderzoek beter inspelen op de ondoorzichtige factoren bij Publiek-Private Samenwerking.

1.3 Centrale vraagstelling

Uit de aanleiding vloeit de volgende centrale vraagstelling:

Welke zachte factoren binnen Publiek-Private Samenwerking beïnvloeden de voortgang van het proces?

Enkele deelvragen ondersteunen de centrale vraagstelling:

- Wat wordt bedoeld met Publiek-Private Samenwerking, waar komt het begrip vandaan en hoe wordt het in de literatuur omschreven?
- Welke onderscheiden zachte invloeden en factoren bepalen volgens deskundigen en participanten de voortgang van PPS?
- Wat is de betekenis van deze zachte factoren voor het functioneren van PPS?

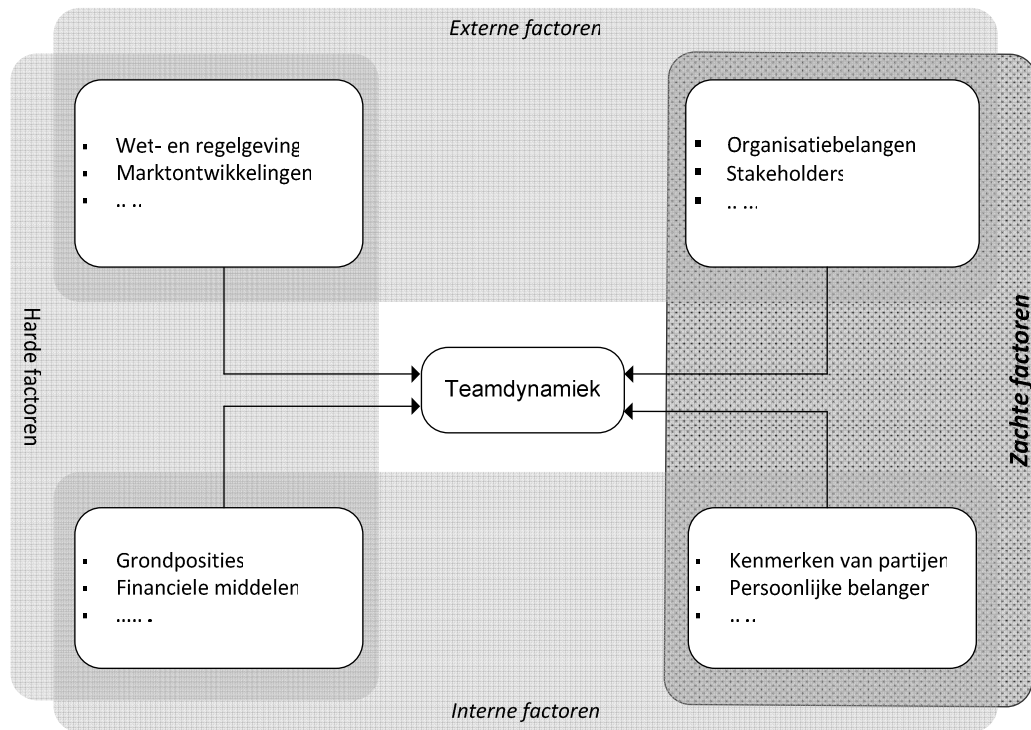
1.4 Probleemschets en Methode

Verder inzicht in de factoren die invloed hebben op het proces en de teamdynamiek bij PPS is noodzakelijk. Bult-Spiering (2003) onderscheidt economische en sociologische factoren als uitgangspunten voor PPS. Als voorbeeld van de economische uitgangspunten noemt zij financiële middelen, capaciteit en expertise. Vertrouwen, acceptatie en respect zijn voorbeelden van sociologische uitgangspunten. De Jong (2009) onderscheidt daarnaast interne factoren en externe factoren. Interne factoren zijn factoren die 'lijfelijk' binnen het samenwerkingsverband aanwezig zijn, externe factoren zijn factoren die buiten het samenwerkingsverband bestaan.

Deels overlappen de uitgangspunten en factoren benoemd door Bult-Spiering (2003) en De Jong (2009) elkaar. Een verdeling in twee dimensies is mogelijk. Figuur 1 geeft een overzicht van de verschillende dimensies tegen elkaar uitgezet, waarbij de belangrijkste genoemde factoren ingevuld zijn. Harde factoren hebben betrekking op zichtbare, concrete middelen, zoals financiën, projectprogramma's en taakverdelingen. Zachte factoren zijn minder concreet zichtbaar en betreffen menselijke invloeden zoals onder andere vertrouwensbanden, commitment en acceptatie van de partijen onderling. Juist deze zachte factoren vormen belangrijke voorwaarden voor het slagen van PPS projecten. Meer inzicht in hoe deze factoren een rol spelen bij samenwerking is waardevol.

Voor het beantwoorden van de vraagstelling zal met behulp van een literatuurstudie inzicht worden verkregen in het probleem, waarbij de zachte factoren die van invloed zijn bij PPS zullen worden uitgewerkt en ingevuld in figuur 1.

Middels 7 interviews zal de praktijk onderzocht worden. Experts en ervaringsdeskundigen zullen worden ondervraagd over hun ervaringen en standpunten over zachte factoren van PPS.



Figuur 1: Invloedsfactoren samenwerking PPS (Eigen figuur)

De inzichten uit de literatuurstudie naar de groepsdynamiek dienen als leidraad om de interviews op te stellen. Deze inzichten zijn geordend naar onderwerpen, namelijk de groep, de context en de groepsleden en worden zoveel mogelijk bevraagd in de interviews. Zo wordt gevraagd naar de afhankelijkheid van de groepsleden onderling, ofwel de sociale interdependentie, naar de mate van interactie en de groepsdoelen (aspecten die aan de orde komen bij de literatuurstudie onder 'de groep'). De geïnterviewden krijgen in het eerste gedeelte van het interview wel de kans om geheel vrijuit hun meningen en inzichten omtrent de zachte factoren bij PPS uiteen te zetten, zonder sturende vragen of vragen waarbij de onderwerpen uit de literatuurstudie worden genoemd.

De inzichten uit de literatuurstudie naar PPS dienen bij de interviews voornamelijk om geschikte respondenten te kunnen selecteren. Zo richt dit onderzoek naar aanleiding van deze studie zich op joint venture samenwerkingsmodellen, omdat deze vorm van PPS de meest zuivere vorm van samenwerking is, waarbij zeggenschap, risico's en kosten en baten worden gedeeld. Verder beperkt dit onderzoek zich tot gebiedsontwikkelingsprojecten, aangezien dit de meest voorkomende vorm van PPS is.

Bij de interviews zullen verschillende invalshoeken in de praktijk worden gebruikt. Zo zal een case worden gebruikt, waarin een projectontwikkelaar en een gemeente hebben samengewerkt.

Beide partijen zullen apart geïnterviewd worden waarbij hun beschrijving van het verloop van het proces input zal geven voor dit onderzoek. Ook zal een gemeente worden geïnterviewd om in het algemeen ervaringen te delen over PPS en PPS processen. Daarnaast zullen drie procesbegeleiders worden geïnterviewd, zodat vanuit een neutrale invalshoek samenwerkingsprocessen kunnen worden besproken. Deze procesbegeleiders kunnen aan de hand van verschillende voorbeelden uit hun praktijk hun bevindingen en meningen illustreren. Ten slotte zal een vertegenwoordiger van PPS Netwerk Nederland worden geïnterviewd om algemene trends, ontwikkelingen en meningen over PPS processen te beschrijven. De verschillende invalshoeken zullen in dit onderzoek verder niet expliciet worden gemaakt, maar ze dragen bij aan een betrouwbare, volledige weergave van de praktijk en haar inzichten.

Twee interviewschema's zijn opgesteld, één voor de interviews met de partijen van de case, de andere voor de interviews met de overige experts. De verschillen tussen de twee interviewschema's zijn gering, alleen de vraagstelling is in het eerste geval gericht op de case en in het tweede geval op algemene ervaringen en voorbeelden uit projecten. Het interviewschema voor de case is opgenomen in bijlage 1 en het interviewschema voor de experts is opgenomen in bijlage 2.

De thema's die besproken worden in hoofdstuk 4, 5 en 6 zijn de thema's die naar voren zijn gekomen bij de analyse van de interviews van alle respondenten. De keuze voor deze thema's is naar eigen inschatting en analyse tot stand gekomen en is daarmee een eigen interpretatie van de interpretatie van de respondenten. Uit de verhalen en antwoorden van de respondenten wordt namelijk voor dit onderzoek naar eigen inzicht één gemeenschappelijk verhaal gedestilleerd dat gedragen en geïllustreerd, maar soms ook genuanceerd wordt, door de verhalen en antwoorden van de respondenten. Aan de hand van de gekozen thema's, 'het samenwerkingsverband als aparte entiteit' (hoofdstuk 4), 'vertrouwen' (hoofdstuk 5) en 'verschillen tussen publieke en private partijen' (hoofdstuk 6) wordt het gemeenschappelijke verhaal beschreven. Door de antwoorden van de respondenten te bekijken en opvallende, of veelvoorkomende uitdrukkingen, woorden of beschrijvingen van situaties te noteren, konden de thema's en de gemeenschappelijke verhalen worden gedestilleerd.

2 PPS

Met PPS als belangrijk onderwerp in dit onderzoek, is het noodzakelijk dit begrip inzichtelijk te maken. Duidelijk moet zijn wat PPS is, welke vormen er bestaan en welke relevante contextfactoren PPS met zich meebrengt voor de participanten in het samenwerkingsverband. Aan de hand van verdieping in PPS en haar verschijningsvormen zal worden bepaald welke PPS verschijningsvorm meegenomen wordt in dit onderzoek.

2.1 Wat is PPS?

Samenwerking tussen publieke en private partijen is niet nieuw. Al in 1602 werd de Vereenigde Oost-Indische Compagnie opgericht, waar onder andere de stad Amsterdam en kooplieden samen deel van uit maakten. Gezamenlijk hadden zij het doel voor ogen meer welvaart voor het land te genereren. In latere perioden werd nauw samengewerkt door publieke en private partijen tijdens bijvoorbeeld de Wederopbouw na 1945 en tegen de werkloosheid in de jaren 80 (Bult-Spiering, 2003; UT nieuws, 1997; Wolting, 2008).

Het begrip Publiek-Private Samenwerking komt in beleidsnota voor het eerst voor in 1986 in het regeerakkoord van het kabinet Lubbers II in het hoofdstuk “Werkgelegenheid en economisch herstel” (Bult-Spiering, 2003). Daarin staat:

‘Nieuwe vormen worden opgezet van publieke en private samenwerking, met de gemeentelijke overheid, het plaatselijke c.q. regionale bedrijfsleven en indien nodig de rijksoverheid, gericht op het opvoeren van het investeringsvolume ten behoeve van onder meer stedelijke vernieuwing.’

Middels PPS wilde het kabinet een deel van de overheidstaken door de markt laten uitvoeren. Voornamelijk voor stedelijke vernieuwing wordt de meerwaarde van samenwerking tussen privaat en publiek gezien.

In 1988 komt het begrip terug in beleidsvoornemens met betrekking tot de Vierde Nota Ruimtelijke Ordening. Ook hierin werd benadrukt dat de financiering van investeringen ten behoeve van stedelijke vernieuwing niet alleen door de publieke sector tot stand kan worden gebracht, ook de private sector kan en moet een rol van betekenis spelen.

In de opvolgende kabinetsperiode komt het begrip PPS telkens weer terug. Tussen 1994 en 2002 stuurt het kabinet Kok met de operatie Marktwerking, Deregulering en Wetgevingskwaliteit (MDW) op deregulering, privatisering en decentralisatie van overheidstaken. Publiek-private

samenwerking wordt daarbij opgevat als een kansrijke optie om aan die beleidsambitie inhoud te geven. Om dit in gang te zetten, verschijnt in 1998 de nota Meer Waarde door Samen Werken (Klijn & Van Twist, 2007). In het kader van deze nota worden enkele projecten aangewezen als PPS projecten, waarbij kennis en ervaring met PPS kunnen worden opgedaan. In navolging hiervan wordt het Kenniscentrum PPS in 1999 opgericht bij het Ministerie van Financiën om die kennis en ervaring te verzamelen.

Hoewel het Kenniscentrum inmiddels is opgeheven is de aandacht omtrent PPS niet verminderd. Ook tijdens de kabinetsperioden van Balkenende worden voortgangsrapportages gevraagd van PPS projecten (Klijn & Van Twist, 2007). De overheid, maar ook private partijen zien de winst die PPS kan opleveren. Zowel maatschappelijke als commerciële doelen kunnen worden nagestreefd middels PPS. PPS biedt de mogelijkheid om publieke en private partijen zo te laten samenwerken dat ze elk datgene kunnen doen waarin zij het beste zijn en waarbij samenspel zorgt voor meerwaarde. Deze meerwaarde kan financieel, maatschappelijk of operationeel zijn. Door synergie van specifieke kennis en kunde van de verschillende partijen is de som meer dan de delen, doordat activiteiten elkaar versterken. Centraal staat dan ook de idee van een win-win situatie (Vlaams kenniscentrum PPS).

PPS kan worden gedefinieerd als een middel om 'New Public Management' (NPM) vorm te geven (Klijn & Van Twist, 2007). Volgens het gedachtegoed van NPM zou de overheid zich moeten richten op het formuleren van beleid en de uitvoering van beleid overlaten aan anderen om zo te komen tot meer efficiëntie en effectiviteit. Vooral de motieven voor het invoeren van PPS door de kabinetten Lubbers en Kok sluiten hierbij aan.

Maar PPS levert ook waarde voor complexe maatschappelijke problemen. Door optimaal gebruik te maken van (verspreide) kennis, het verbeteren van interorganisatorische coördinatie en het combineren van expertise en middelen kan de kwaliteit van oplossingen verbeterd worden. Op velerlei gebieden kunnen publieke en private partijen elkaar aanvullen in hun werkveld. Daarbij komen publieke en private partijen elkaar tegen in hun werkveld en door de complexe opgaven waar zij zich mee geconfronteerd zien, zijn zij steeds vaker afhankelijk van elkaar in het behalen van individuele doelen. Er ontstaan van netwerken van actoren die afhankelijk zijn van elkaar (Ladeur, 2007: 331). Belangrijke voorwaarde voor PPS is dat de verschillende partijen rekenschap kunnen geven aan elkaar en aan de aan elkaar samenhangende onderdelen van een project (VROM). De verschillende partijen hebben verschillende achtergronden en verschillende werkwijzen. Begrip en interactie zijn belangrijke aspecten om PPS succesvol te laten zijn. Een definitie van PPS die ingaat op het proces en de interactie tussen partijen is:

“Er is sprake van PPS indien:

- er sprake is van interactie tussen overheden en bedrijven,

- gericht op synergie bij de realisatie van convergente doeleinden,
- met zowel maatschappelijke als commerciële kenmerken,
- onder voorwaarde van het behoud van de respectievelijke identiteit en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen.” (PPS Universitair Platform)

PPS kan plaatsvinden onder verschillende contractvormen, tussen verschillende partijen en met verschillende doelen (de verschillende contractvormen en partijen zullen in de volgende paragrafen worden besproken). PPS ten behoeve van gebiedsontwikkeling is de meest voorkomende vorm van PPS. Hoewel alle samenwerking tussen publieke en private partijen als PPS zou kunnen worden benoemd, staan gebiedsontwikkelingsprojecten meest bekend om de benoeming PPS projecten. Deze typering is, zoals hierboven omschreven, ook in de beleidsnota's sterk gekoppeld aan stedelijke vernieuwing en dus gebiedsontwikkeling. Een definitie van de term gebiedsontwikkeling:

Het complexe en langdurige ontwikkelingsproces van een totaal gebied, waarbij een fysieke en functionele verandering plaatsvindt en meerwaarde wordt gecreëerd door een integrale aanpak en samenwerking tussen publieke en private partijen (Nijhoff, 2010).

Ook in deze definitie komt samenwerking tussen publieke en private partijen naar voren. Juist door samenwerking is een integrale aanpak mogelijk, wat nodig is bij complexe en langdurige ontwikkelingsprocessen.

2.2 Actoren

Publieke en private partijen participeren in PPS:

Publiek

In de grondwet is vastgelegd dat ruimtelijke ordening tot de verantwoordelijkheid van de Nederlandse overheid behoort en daardoor zijn publieke partijen doorgaans sterk vertegenwoordigd bij gebiedsontwikkelingsprocessen. Publieke partijen zijn onder te verdelen in drie bestuurlijke niveaus: het Rijk, provincies en gemeenten. Gemeentes zijn veelal betrokken bij projecten binnen de eigen gemeente, provincies participeren vaak in projecten in buitengebieden en/of gemeentegrensoverschrijdende projecten en het Rijk speelt een rol bij projecten op nationaal niveau (vaak groengebieden) of als eigenaar van onroerende zaken (met als onderdeel Rijksgebouwendienst). De gemeente als publieke partij in PPS verbanden komt het meest voor.

Naast de territoriale organisatie van de overheid (Rijk, provincies, gemeenten), is de overheid ook functioneel gedecentraliseerd (Nijhoff, 2010), zoals bijvoorbeeld bij waterschappen. Zij kunnen participeren in gebiedsontwikkeling voortvloeiend uit hun kerntaak betreffende het

beheer van waterkwaliteit en -kwantiteit, hetgeen overigens nog maar weinig voorkomt. Wolting (2008) stelt echter dat het niet voor de hand ligt dat zij participeren in gebiedsontwikkelingen, aangezien zij immers een duidelijk omschreven taak hebben. En op het moment dat zij risico's zouden gaan dragen voor het gehele programma gaat dit verder dan hun taak.

Privaat

Belangrijke private partijen bij gebiedsontwikkelingen zijn: projectontwikkelaars, beleggers, financiers en woningcorporaties. De projectontwikkelaar investeert risicodragend in de ontwikkeling en realisatie van vastgoedprojecten voor de markt. De partij ontwerpt, financiert en/of bouwt grote projecten als winkelcentrumtra, kantoorgebouwen, woonwijken e.d. Een belegger koopt (delen van) het project om daarna te verhuren aan de eindgebruikers van het gebouw of gebied. Soms worden project uiteraard ook na oplevering direct aan de eindgebruikers verkocht. Als betrokken partijen niet (geheel) zelf de financiering voor het project kunnen dragen, worden externe financiers aangetrokken, zoals banken of pensioenfondsen. Deze financiering wordt tegen een afgesproken rente geleverd. Als laatste vallen woningcorporaties onder private partijen, hoewel zij geen winstoogmerk hebben. Hun primaire taak is voorzien in huisvesting voor mensen die daar onvoldoende zelf toe in staat zijn.

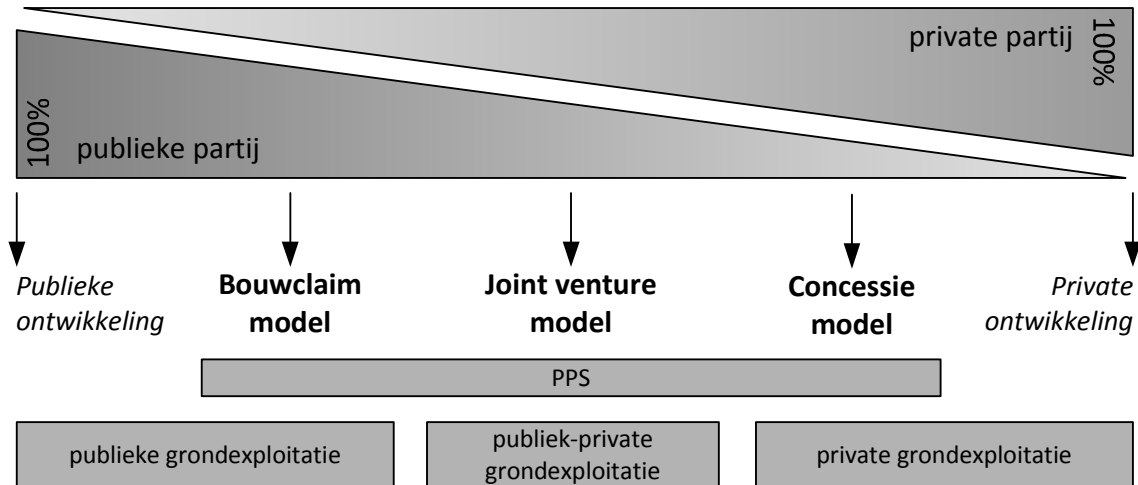
Overige partijen als eindgebruikers en belangenorganisaties participeren niet in PPS zoals de publieke en private partijen, maar spelen wel een belangrijke rol. Zij zijn belanghebbenden en hebben veel juridische mogelijkheden om bezwaar te maken tegen of invloed uit te oefenen op een gebiedsontwikkeling. PPS verbanden dienen dus ook rekening te houden met deze partijen.

2.3 Samenwerkingsvormen

Verskillende vormen van PPS kunnen worden onderscheiden. Het ministerie van VROM onderscheidt twee soorten PPS, namelijk gebouwgebonden/objectgebonden PPS, waarbij het project één gebouw betreft, en gebiedsgebonden PPS, waarbij het gaat om een verzameling gebouwen en/of functies die binnen een gebied gerealiseerd worden. Daarnaast is een onderscheid te maken naar de verdeling van risico's en zeggenschap binnen samenwerkingsverbanden. Figuur 2 illustreert de verdeling van risico's, zeggenschap en kosten en baten tussen publieke en private partijen en de daarbijbehorende samenwerkingsmodellen.

Drie PPS modellen worden onderscheiden, namelijk het bouwclaimmodel, het joint venture model en het concessie model. Het concessiemodel betreft veelal objectgebonden PPS projecten en bouwclaim- en joint venture modellen zijn veelal gebiedsgebonden PPS projecten.

Verdeling zeggenschap, risico's en kosten en baten:



Figuur 2: Samenwerkingsvormen (Eigen bewerking van De Jong, 2009 en Nijhoff, 2010)

De samenwerkingsmodellen bestaan naast modellen waarin de publieke partij alle fases van een project in eigen beheer houdt (de publieke ontwikkeling, ofwel het traditionele model) en waarin de private partij het project geheel in eigen beheer realiseert (de private ontwikkeling, ofwel private zelfrealisatie). Het bouwclaim-, de joint venture en het concessiemodel zullen worden omschreven.

2.3.1 Bouwclaimmodel

Bij het bouwclaimmodel verkopen private partijen grond aan een publieke partij in ruil voor het recht op afname van bouwrijpe kavels. Private partijen hebben in deze gevallen dus in het begin van het project grondposities in het plangebied aangekocht. Publieke en private partijen dienen tot overeenstemming te komen over de voorwaarden waaronder private partijen bereid zijn om hun gronden aan de publieke partij te leveren. Door de aankoop van de gronden door de gemeenten dragen de gemeenten vrijwel alle risico's van de grondexploitatie. De sturingsmogelijkheden voor de gemeente zijn ook groot. Dat kan zinvol zijn als de borging van publieke belangen om strakke en gedetailleerde overheidsregie vraagt.

2.3.2 Joint venture

Er is sprake van een joint venture als publieke en private partijen samen voorzieningen ontwikkelen, realiseren, exploiteren en/of beheren vanuit een gezamenlijke risicoacceptatie ten aanzien van (geraamde) kosten en opbrengsten. In ruil hiervoor wordt ook de zeggenschap gedeeld. Het verschil met het bouwclaimmodel is dat risico's dus niet worden verdeeld maar

gedeeld. Daartoe worden gronden, zeggenschap, risico's en kosten en baten ondergebracht in een joint venture waarin alle partijen deelnemen. De grondexploitatie is daarmee, in tegenstelling tot alle andere samenwerkingsmodellen, publiek-privaat (zie figuur 2). De bekendste vorm van een joint venture bij gebiedsontwikkelingsprojecten is de gemeenschappelijke grondexploitatie maatschappij (GEM). Samenwerking vindt intensief plaats gedurende de gehele planontwikkeling.

2.3.3 Concessie

In het concessiemodel nemen een of meer marktpartijen alle risico's en krijgen volledige zeggenschap over de planontwikkeling en -realisatie binnen een vooraf door de aanbestedende overheid gesteld kader van prestatie-eisen. Vaak wordt ook het beheer van het project na de realisatie de verantwoordelijkheid van de marktpartij. Meerwaarde hierbij is dat de private aanbesteder nieuwe oplossingen kan creëren. Zo kan de contractant bijvoorbeeld duurzamere materialen gebruiken voor de constructie van een weg als hij weet dat hij hem ook dertig jaar moet beheeren. Veelvoorkomende contracten zijn DMFM(O) contracten wat staat voor Design, Build, Finance, Maintain (en Operate) (Jansen, 2009). Concessiemodellen zijn geschikt voor opgaven die niet te complex zijn, maar wel goed renderend. Door toepassing van het marktmechanisme wordt concurrentie bevorderd en dat leidt tot de meest doelmatige besteding van publiek geld (Kenniscentrum PPS, 2006). De nadruk van samenwerking bij het concessiemodel ligt aan het begin van het proces. In deze fase moet de aanbesteding plaatsvinden en moeten de partijen overeenstemming bereiken over de gestelde prestatie-eisen.

2.4 Conclusie

Duidelijk is geworden dat gebiedsontwikkelingen de meest voorkomende vorm van PPS is. Dit type PPS zal dan ook in dit onderzoek als onderwerp worden meegenomen.

Verder zal dit onderzoek zich zoveel mogelijk beperken tot de zuiverste vorm van samenwerken bij PPS, namelijk joint venture modellen. Alleen hier worden zeggenschap, risico's en kosten en baten gedeeld en kan ook gesproken worden van publiek-private grondexploitatie.

3 Invloedsfactoren groepsdynamiek

In dit hoofdstuk zullen de invloedsfactoren bij teamdynamiek worden besproken. Aan de hand van theorieën en inzichten van verschillende auteurs zal voornamelijk het onderdeel ‘zachte factoren’ van het model dat in de inleiding van dit onderzoek is geïntroduceerd worden geëxpliciteerd.

3.1 PPS en groepsdynamiek

Samenwerken doe je in groepsverband. Gezamenlijk streven de verschillende partijen in een PPS verband naar een gemeenschappelijk gevonden doel, dat de individuele doelen van de partijen in zich draagt. PPS samenwerkingsverbanden geschieden onder de voorwaarde dat alle partijen eigen identiteit behouden, want iedere partij moet een relevant doel gerealiseerd kunnen zien worden door PPS. Iedere partij streeft naar het behalen van zijn of haar doelen en de doelen van alle partijen moeten naast elkaar gehaald kunnen worden en in combinatie voor meerwaarde zorgen. Partijen zijn afhankelijk van elkaar in het behalen van hun doelen, of in het behalen van meerwaarde bij die doelen. Om de doelen te behalen vormen zij een PPS verband, een groep. Een groep kan gedefinieerd worden als een verzameling individuen:

- die op een bepaalde manier van elkaar afhankelijk zijn
- die met een bepaald doel met elkaar in contact komen
- die direct contact met elkaar onderhouden
- die zichzelf samen als een sociale eenheid beschouwen
- waarvan de interacties door rollen en normen gestructureerd worden
- die elkaar beïnvloeden

(Johnson & Johnson, 2008).

Groepsdynamica richt zich op kennis over de aard van het leven en functioneren in groepen (Johnson & Johnson, 2008). ‘Dynamiek’ refereert naar krachten binnen groepen die invloed uitoefenen op het proces binnen een groep die complex en samenhangend zijn (Luft, 1970).

Groepsdynamica wordt in de literatuur uitgebreid besproken. Verschillende auteurs behandelen verschillende facetten van groepsdynamiek, variërend van niveaus waarop samenwerken van groepen zich manifesteert, tot invloedsfactoren van groepsprestaties. Enkele belangrijke studies zullen worden besproken en zullen de input vormen voor het model dat in de inleiding van dit onderzoek is geïntroduceerd.

3.2 Verschillende niveaus binnen groepen

Binnen een groep kunnen verschillende niveaus, of lagen, worden onderscheiden. Nijstad (2009) typeert groepen als 'multilevel systems' en onderkent daarbij drie niveaus binnen groepen, namelijk: de *groepsleden*, de *groep* als geheel en de *context* waarin de groep opereert. De drie niveaus hebben elk haar eigen karakteristieken en hebben in samenhang met elkaar en in relatie tot de groepstaak invloed op de groepsdynamiek en het groepsresultaat. Ook Kaats e.a. (2005) onderscheiden vergelijkbare niveaus waarop 'organiseren tussen organisaties' zich manifesteert, namelijk: de desbetreffende *groep* van samenwerkende organisaties, de *samenwerkingsrelaties* tussen de partijen onderling in de groep en de *organisatie* zelf die participeert in de groep. Het verschil tussen de niveaus die onderkend worden door Nijstad (2009) en Kaats e.a. (2005) betreffen het ontbreken van het niveau 'context' bij Kaats e.a. t.o.v. Nijstad en het ontbreken van 'samenwerkingsrelaties' bij Nijstad t.o.v. Kaats e.a. 'De groepsleden' van Nijstad zijn te vergelijken met 'de organisatie zelf' van Kaats e.a., omdat Kaats e.a. de niveaus benadert vanuit het principe 'organiseren tussen organisaties' en daarmee de organisatie als groepslid positioneert.

De verschillende niveaus binnen groepen zullen in de volgende paragrafen worden besproken en uitgediept. Teneinde een zo compleet mogelijk beeld te schetsen van de niveaus die binnen groepen kunnen worden onderscheiden worden alle vier de niveaus binnen groepen meegenomen die worden genoemd door Kaats e.a. (2005) en Nijstad (2009), namelijk: de groepsleden, de groep, de samenwerkingsrelaties en de context. De groep en de samenwerkingsrelaties zullen samen worden behandeld in de volgende paragraaf. Daarna zullen de context en de groepsleden worden besproken.

3.2.1 De groep en de samenwerkingsrelaties

Een groep is het geheel aan groepsleden die onderling samenwerkingsrelaties zijn aangegaan. De samenwerkingsrelaties in een groep vormen samen een netwerk dat groepsleden met elkaar verbindt. Voor PPS samenwerkingsverbanden worden groepen gevormd met een bepaald doel. Ten behoeve van dat doel brengen de groepsleden bepaalde expertise, kennis of middelen in de groep, wat leidt tot posities, verantwoordelijkheden en rolverdeling in het netwerk. Met de rolverdeling en positionering in het netwerk van de groep ontstaat structuur, op basis waarvan de groep functioneert. Rollen worden dus op basis van expertise, kennis of middelen toebedeeld, maar ook persoonlijkheid en persoonlijke voorkeur hebben invloed op de positie en rol van een groepslid in een groep (Johnson & Johnson, 2008). Daarbij kunnen rollen formeel zijn (bijvoorbeeld de voorzittersrol of secretaris) of een meer informeel karakter hebben, zoals

bijvoorbeeld de rollen zoals omschreven door Belbin, waarbij bijvoorbeeld een persoon met een sterke affiniteit met de rol 'plant' veel creatieve ideeën zal inbrengen in de groep (Johnson & Johnson, 2008). Gesteld kan worden dat informele rollen meer afhankelijk zijn van persoonlijkheden en persoonlijke voorkeur en formele rollen meer afhankelijk zijn van kennis, formele afspraken, bekwaamheden en kunde. Inzicht in de rolverdeling binnen een groep geeft zicht op de werkverdeling en werkwijze van de groep.

Een goed functionerende groep die maximaal kan profiteren van de kwaliteiten van de groepsleden heeft een sterke groepscohesie. Hierbij gaat het om de mate waarin de leden van een groep affiniteit met elkaar hebben. Een sterke groepscohesie zorgt namelijk voor minder problemen bij het stellen van groepsdoelen, voor een grotere kans dat de doelen gerealiseerd worden en voor een grotere ontvankelijkheid voor de invloed van groepsleden (Johnson & Johnson, 2008). Een sterke groepscohesie is volgens Nijstad (2009) positief afhankelijk van:

- de ervaren interdependentie tussen groepsleden (afhankelijkheid van groepsleden om doelen gerealiseerd te krijgen)
- belang dat door groepsleden aan de groep wordt gehecht
- mate van interactie tussen de groepsleden
- duur van de samenwerking
- mate van gelijkenis van belangrijke kenmerken van groepsleden (kan bijvoorbeeld gaan om dezelfde interesses of dezelfde professie)

Johnson & Johnson (2008) benoemen factoren in het algemeen die van invloed zijn op samenwerkingsrelaties en het functioneren van groepen:

- door allen gedragen groepsdoelen
- sociale interdependentie
- vertrouwen

Gemeenschappelijk gedragen groepsdoelen zijn van belang. Afwijkende doelen van groepsleden verminderen de inzet van de leden in het groepsproces en leiden tot verborgen agenda's; het betreft hier specifieke doelen van een partij waar anderen in de groep geen weet van hebben. Sociale interdependentie is ook belangrijk in groepen. Deze factor wordt als belangrijk beschouwd door zowel Johnson & Johnson als Nijstad. Johnson & Johnson (2008) beschrijven de verschillende soorten sociale interdependentie. Positieve interdependentie betekent dat individuele doelen alleen bereikbaar zijn als ook de andere groepsleden hun doel bereiken. Negatieve interdependentie betekent dat doelen van individuen zich negatief tot elkaar verhouden. Geen interdependentie betekent dat een individu ziet dat zijn/haar doel bereikbaar is, ongeacht of de anderen hun doel bereiken of niet. Positieve interdependentie leidt tot het proces van acceptatie en negatieve en geen interdependentie leiden tot proces van afwijzing.

Vertrouwen tussen groepsleden is als derde factor van Johnson & Johnson ook erg belangrijk bij groepswork. Groepsleden moeten taken aan elkaar durven overlaten en informatie van elkaar durven aannemen. Vertrouwen wordt gecreëerd door openheid, delen, acceptatie, steun en coöperatieve bedoelingen en wordt opgebouwd door het nemen van individuele risico's (risico's nemen door bijvoorbeeld je gedachten, kennis en gevoelens te onthullen).

3.2.2 De context

Door verschillende auteurs wordt de context waarbinnen een groep opereert als belangrijke invloedsfactor voor groepsdynamiek genoemd (Nijstad, 2009; Zander, 1996; Wilson e.a., 2010 en Van de Berg, 2009). Groepen functioneren niet in het luchtledige, maar in een bepaalde context. Bepaalde (relevante) facetten van de context beïnvloeden besluiten en het werken binnen een groep. Zander (1996) beschrijft de omgeving van de groep, met daarin personen en organisaties waarvoor groepsleden een verantwoordelijkheidsgevoel ontwikkelen. Bij besluitvorming in de groep kan deze omgeving invloed hebben op het groepsbesluit. Externe invloeden kunnen daarbij wél invloed hebben op bepaalde groepsleden en op andere groepsleden niet. Groepsleden beslissen hierbij zelf op welke invloed zij handelen, welke invloed zij belangrijk vinden.

Wilson e.a. (2010) gebruiken de theorie van Rowley en Moldoveanu (2003) en Freeman (1984) en behandelen stakeholders als context in relatie tot groepsworken. Zij zien stakeholders als:

- elk persoon die invloed uitoefent op beslissingen van een andere organisatie
- elke groep die invloed uitoefent op beslissingen van een andere organisatie
- elke organisatie die invloed uitoefent op beslissingen van een andere organisatie

Omgekeerd zal de organisatie ook invloed uitoefenen op de stakeholders. De invloed die stakeholders kunnen uitoefenen op beslissingen in een groep staan in relatie tot de aard van het netwerk waarin de groep staat. Staat de groep centraal in het netwerk, met veel macht, dan zal zij minder sterk geneigd zijn veel invloed van buitenaf te tolereren. Staat zij minder centraal en is zij minder machtig, dan zullen stakeholders meer invloed kunnen uitoefenen op de beslissingen van de groep. De stakeholders hoeven niet alleen vanuit rationele overtuigingen gedreven om invloed uit te oefenen op besluiten binnen een groep, maar ook behoud van identiteit kan aanleiding vormen om invloed op beslissingen van een groep uit te oefenen.

Van den Berg (2009) spreekt niet specifiek over stakeholders, maar onderscheidt verschillende lagen die samen de context vormen waar een groep en haar groepsleden deel van uitmaken. Zij onderscheidt:

- de directe werk- en leefomgevingen

- de organisatie waar groepsleden deel van uitmaken
- groeperingen in de maatschappij waar zij zich deel van voelen
- politiek en overheid (beïnvloeding door bijv. regelgeving en voorbeeldgedrag)

Van den Berg stelt dat de context invloed uitoefent op de groep en haar groepsleden doordat zij uitdagingen stelt, kansen biedt en beperkingen oplegt. Door aspecten in de context als versnelling, fragmentatie, simplificatie, individualisering en diversiteit worden de verschillende lagen in de context verandert en ontstaat de vraag naar (een specifieke) vorm van samenwerking.

De benaderingen van Van den Berg (2009) en Wilson e.a. (2010) kunnen parallel aan elkaar worden bekeken. De lagen van de context waar Van den Berg over spreekt, kunnen de stakeholders zijn waar Wilson e.a. over spreken, namelijk personen, groepen of organisaties zijn (behalve de laag 'politiek en overheid', hier spreekt men eerder over een systeem). De lagen van Van den Berg geven een praktische bril waarmee om de verschillende lagen in de context te kunnen onderscheiden. De benadering van Wilson e.a. geeft inzicht om de verschillende lagen van Van den Berg te plaatsen in een netwerk, om zodoende te kunnen bepalen hoe invloedrijk de laag van de context is.

De invloed van externen werd onderzocht door Zander (1996). Hij beschrijft 'social pressure' waarbij invloed wordt uitgeoefend door de omgeving om bepaalde doelen te bereiken die anders zijn dan de groep in eerste instantie had bepaald. Groepen of groepsleden zijn zich hier bewust van het belang dat anderen hebben bij beslissingen en/of individuen buiten de groep die veel macht hebben. Ook beschrijft Zander (1996) 'social comparison' waarbij groepen de resultaten van hun werk vergelijken met de resultaten van andere groepen waarbij het oorspronkelijke doel voor de groep wordt aangepast.

3.2.3 De groepsleden

Een groep bestaat uit groepsleden. Nijstad (2009) stelt dat ieder groepslid bijdraagt in de groep door zijn/haar specifieke individuele:

- kennis
- vaardigheden
- kunde
- motieven
- emoties
- persoonlijkheid

Deze factoren karakteriseren de groepsleden en zorgen voor de benodigde input om te komen tot het gewenste resultaat. In PPS verbanden is het groepslid echter geen onafhankelijk persoon. Individuen brengen weliswaar individuele kennis, vaardigheden, kunde, motieven, emoties en persoonlijkheden met zich mee, maar zijn ook afgevaardigden van de organisaties waar zij voor werken. Deze organisaties vormen ook een belangrijk aspect in de groep, aangezien de groep ook in aanraking komt met de karakteristieken van deze organisaties door de afgevaardigden van deze organisaties in de groep.

Met de groepsleden van de groep als individu én als afgevaardigden van een organisatie, ontstaat een complex beeld van een groepslid. Siebers e.a. (2002) belichten de complexiteit van organisaties met daarin de complexiteit van handelen van werknemers. Hierbij gebruiken zij het organisatietheater als metafoor om de werking van formele en informele niveaus te bespreken. Inzicht in de werking van de formele en informele niveaus binnen organisaties, geeft handvatten om het handelen en de communicatiestromen tussen groepsleden te doorzien en analyseren. De facetten het podium, de coulissen en de kleedkamers vormen de onderdelen van het organisatietheater.

Hierbij is het *podium* de plek waar de openbare opvoering, de voorstelling plaatsvindt. Hier gelden regels en is de rolverdeling tussen betrokkenen duidelijk. In het licht van een PPS verband, vormen de overleggen en vergaderingen in groepsverband dit podium. Hierbij is officieel bepaald wie toegang heeft tot dit podium, wie dus officieel lid is van de groep. De spelers/groepsleden zijn gebonden aan formele rollen en regels en tijdens deze momenten worden (officiële) afspraken voor de groep gemaakt.

In de *coulissen* wordt de voorstelling op het podium voorbereid. Voor de groepsleden zijn dit de eigen organisaties en hier werken zij aan hun inbreng voor op het podium. Hier gelden minder strenge regels en zijn rollen informeler. Meningingen worden uitgewisseld, belangen gewogen, principes op haalbaarheid getoetst, relaties geijkt en uiteindelijke compromissen gesloten.

In de *kleedkamers* heerst een informele sfeer en gaat het om wie je mag en wie je niet mag. Gesprekken onder vier ogen vinden hier plaats op basis van vertrouwen. In de kleedkamers wordt naar anderen en jezelf gekeken vanuit het mens-zijn.

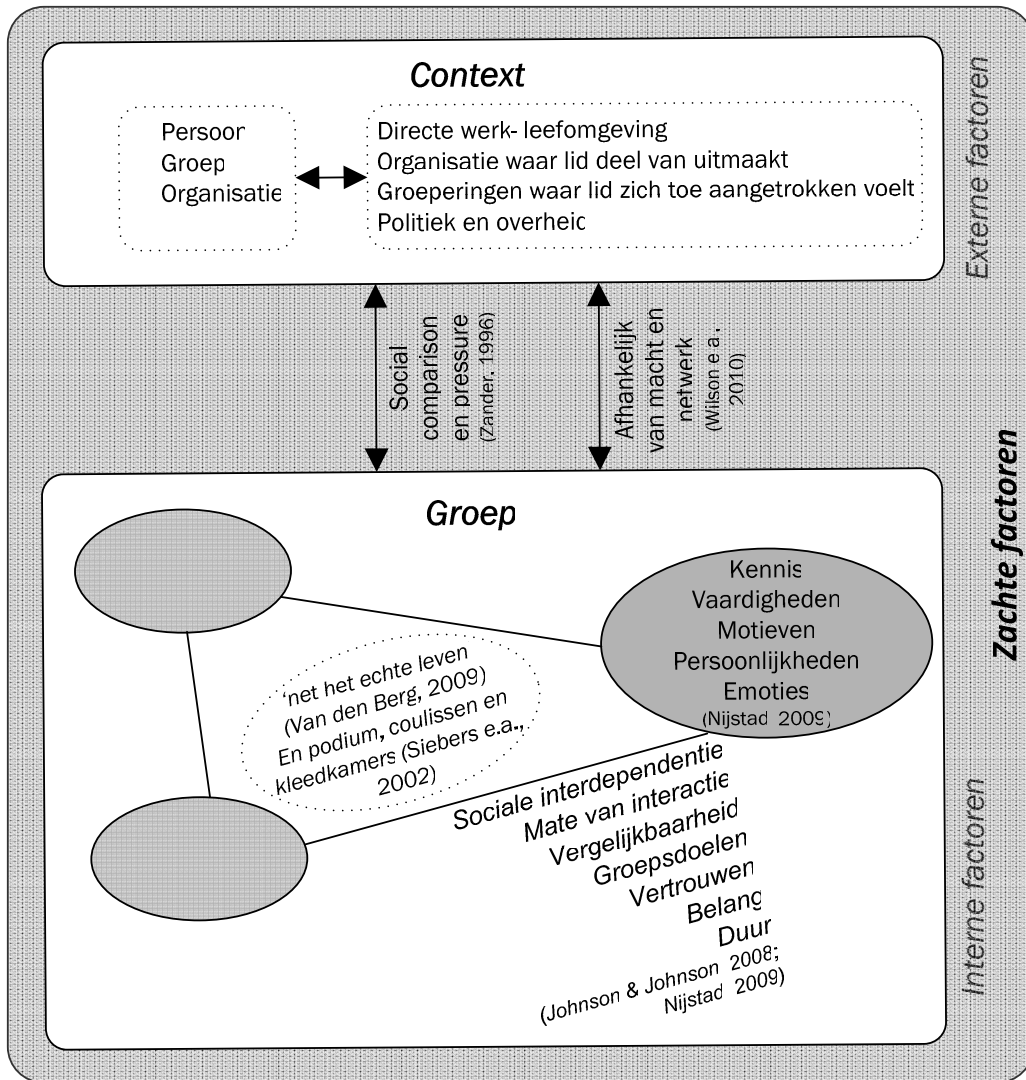
Van den Berg (2009) bekijkt het samenwerken in teams op zich en benoemt enkele thema's die een belangrijke rol spelen in groepen, waarbij zij als hoofdconclusie stelt dat de dynamiek in groepen net is als de dynamiek in het echte leven. De thema's die zij benoemt zijn:

- het persoonlijke is sterker dan het gezamenlijke
- tegenstrijdige gedrag, onuitgesproken standpunten en verbloemen van meningen zijn 'vaste' gegevens

- wederzijdse voorstellingen maken deel uit van de interactie tussen teamleden onderling en tussen het team en de verschillende lagen van de context (voorstellingen dienen om een illusie of geheim te handhaven, niet-open communicatie is een onderdeel van die voorstelling)
- er is een zwak bewustzijn onder de groepsleden van de context waarbinnen zij functioneren
- beïnvloeding en gebruik van macht is een belangrijke en bepalende kracht
- emoties spelen onder de oppervlakte, deze uiten zich een enkele keer
- het onderlinge vertrouwen wordt sterk op de proef gesteld door motieven en gevoelens van eigenbelang, onzekerheid, angst, illusies, ontkenning en machtsgebruik, zonder dat men zich daar doorgaans van bewust is.

3.3 Een overzicht

De verschillende literatuur kan worden samengevat in het 'zachte factoren' gedeelte van het overzicht dat in hoofdstuk 1 is geïntroduceerd. Dit model met de ingevulde literatuur dient als middel om bij de interviews met de experts en ervaringsdeskundigen voldoende verdieping in de verhalen te krijgen. Daarnaast zal de literatuur ook dienen om de bevindingen aan de hand van de interviews te analyseren.



Figuur 3: Zachte invloedsfactoren samenwerking PPS met literatuur ingevuld (Eigen figuur)

4 Het samenwerkingsverband als aparte entiteit

Voor PPS verbanden is de groep als entiteit erg belangrijk. Relevant is hierbij dat de entiteit zo veel mogelijk los van andere organisaties staat, waarbij mandaat, groepsontwikkeling, commitment en vertrouwen belangrijke factoren zijn voor het slagen van de PPS. De groep als entiteit zal in dit hoofdstuk verder worden besproken aan de hand van de interviews met de experts en ervaringsdeskundigen.

4.1 De ideale wereld 'zonder petten'

PPS verbanden als aparte entiteiten staan relatief los van de organisaties die hun afgevaardigden in deze verbanden vertegenwoordigd hebben. Ten behoeve van het eindproduct dat de groep moet leveren, moeten de groepsleden zich onafhankelijk kunnen opstellen. Deze stelling wordt geïllustreerd met de volgende uitspraken van procesbegeleiders:

Procesbegeleider 1:

Soms moet je ook even ja eigenlijk je pet afzetten van je eigen belangen en even zonder belang met elkaar nadenken wat nou de beste oplossing is. En dan kun je het daarna wel weer hebben over wat betekent dat dan, wie gaat dat betalen. Maar soms is het voor een project, is het heel belangrijk als mensen gewoon vanuit de kennis die ze hebben en expertise, nadenken over van wat is nou voor dit project als geheel de beste oplossing.....Want de kennis is er, er zitten hele slimme mensen altijd aan tafel die bij die projecten betrokken zijn, maar de kunst is om ze zo ver te krijgen dat ze ook met de beste oplossingen voor het project komen en dat is dan weer het gezamenlijke belang.

Procesbegeleider 2:

Nee, wij doen samen dit en wij hebben samen die risico's en als er iets gebeurt dan hebben wij een probleem en niet alleen jij of ik. En dat wij-denken wat dus nodig is om een pps te laten slagen, dat is niet ingebakken in de meeste mensen.... En dat vergt dus ook voor alle mensen die erbij betrokken zijn een heel sterk commitment en de mogelijkheid om petten te kunnen verschuiven. Zo van, nee ik zit er nu eventjes vanuit een project.

Procesbegeleider 1 beschrijft dat expertise de basis vormt voor de gevormde entiteit. Wanneer mensen hun pet kunnen afzetten, kunnen zij vanuit hun expertise redeneren. Procesbegeleider 2 benoemt daarnaast het wij-denken als een belangrijke voorwaarde voor het slagen van een PPS project. Alleen wanneer mensen in staat zijn hun pet af te zetten, kan het wij-denken ontstaan.

Een vertegenwoordiger van een gemeente voegt daaraan toe dat mensen het samenwerken ook moeten willen:

Gemeente 2:

Ik denk dat als je wilt samenwerken dan moet je van nature een teamplayer zijn, iemand die bereid is om in teamverband tot een product te komen. Ook al heeft iedere partij daar dan zijn eigen belang. Maar je moet wel gericht zijn op uiteindelijk het tot stand brengen van het geheel.

Het af kunnen zetten van de eigen pet, het creëren van het wij-denken en een teamplayer willen zijn beoogt een manier van denken en werken van mensen waarbij zij zich kunnen losmaken van de wereld waarin zij in veel andere situaties bevinden. Zij vormen als samenwerkingsverband een aparte organisatie en dienen de doelstellingen van die organisatie na te streven. De doelstellingen van die organisatie beschrijven de gewenste resultaten waar iedere partij zich aan het begin van de samenwerking aan committeert en waarbij zij nog sterk redeneren vanuit hun eigen organisatie, om zo de relevantie en doelstellingen van de eigen organisatie aan het begin van de samenwerking zeker te stellen. Als eenmaal de commitment is gegeven dient dus die aparte entiteit te worden gevormd, waarin de opgestelde doelen voorop staan. Alleen dan kan het beste eindresultaat worden bereikt. Een aparte entiteit moet worden gecreëerd, met haar eigen regels en werkwijzen, die gebaseerd zijn op gedeelde kennis en expertise. Procesbegeleider 3 typeert dit als een hybride organiek, waar naartoe moet worden gewerkt:

Procesbegeleider 3:

We moeten naar een hybride toe, waarin een taal gesproken wordt en heel veel begrip is voor elkaars motieven. En een pps is feitelijk zo'n hybride organiek waar je dat in vormt geeft. Want zo'n wethouder moet zich even buiten alleen maar dat bestuurlijke gebeven en ook even begrijpen dat je even zakelijk moet redeneren in zo'n gebiedsontwikkeling. En ook zo'n private jongen moet ook begrijpen van het gaat hier niet alleen om pecunia. We moeten hier ook even het maatschappelijk rendement aan elkaar haken, anders heeft die wethouder helemaal niks uit te leggen zeg maar hè.

In een ideale situatie voor PPS verbanden werken de partijen dus vanuit het doel van het PPS verband. Een succesvolle PPS is er een waarbij gekeken wordt naar kwaliteit ten behoeve van het plan. De volgende omschrijving illustreert een krachtige samenwerking:

Projectontwikkelaar:

In het proces is het ook de gemeente geweest die een aantal keer heeft gezegd van hé we moesten wel een keertje onder die brug door. En dan zit je bij elkaar en dan zit je toch van het is toch wel jammer, want hier zit ook nog een hoofdstraat, dat ie niet tot daar zou lopen. Dan is dat pleintje naar de maas wat groter. En zo werd ontstond een korte en een lange tunnel variant. Maar eer je een half jaar of driekwart jaar verder was zei iemand als we hem nog wat verder zouden trekken dan ben je al bijna onder die St. Servaasbrug door. Toen

werd opeens wat eerst de lange variant was, de korte variant en zo groeide het plan ook werkelijk. Iedere tien meter discussie betekende weer 10 miljoen meer investeren. Nou, waar komt die investering weer terug. 1 de gemeente legt geld op tafel. 2 uit de integrale gebiedsontwikkeling gaat een deel van de winst naar de kwaliteit toe. Nou in dit geval is dat iedere keer vanuit die twee zijden zo bekeken. Hoeveel kun je uit je plan aan winst missen om die kwaliteitslag te maken, is dat voldoende om ze te maken?

4.2 Spanningsveld nieuwe entiteit en de achterban

Belangrijk is dat de entiteit voldoende mandaat krijgt en voldoende zelfstandig kan en mag opereren, zodat personen ook de ruimte hebben om mee te denken in termen van de PPS organisatie. De wereld daaromheen moet daarna weer overtuigd worden van de standpunten van de PPS organisatie. De buitenwereld is eigenlijk een groot complex systeem die veel kan bederven voor de nieuwe entiteit, omdat ze in eerste instantie niet deel hebben uitgemaakt van het PPS verband. Een spanningsveld ontstaat dus tussen de gecreëerde nieuwe organisatie of entiteit en daarnaast de wereld daaromheen, waarbij vooral de achterban van de verschillende personen in het PPS verband een grote rol spelen. De entiteit is belangrijk, maar daarna ook de standpunten van de entiteit over weten te brengen naar de eigen organisatie. Procesbegeleider 2 beschrijft typische reacties van de achterban:

Procesbegeleider 2:

En die gaan vragen van waarom heb je hier nou uiteindelijk voor gekozen, had het niet ander gekund, want ik heb gehoord van daar hebben ze dat gedaan en..hadden we niet beter zus en hadden we niet beter dat.. en..

Aan de hand van dit citaat kan worden gesteld dat de mensen in de nieuwe entiteit zich vaak moeten verantwoorden en keuzes moeten verdedigen. De procesbegeleider voegt daaraan toe dat dat misschien wel in de aard van het Nederlandse volk ligt, om alles altijd beter te weten. De noodzaak het spanningsveld tussen de nieuwe entiteit en de achterban te managen wordt tevens omschreven door procesbegeleider 2:

Procesbegeleider 2:

En het is dus wel cruciaal als je verdergaat dat dat groepje de omgeving erbij gaat betrekken. Dus als het een soort klikje wordt, te naar binnen gericht, dan komen ze op grote afstand te staan van de partij waar zij voor werken en dan wordt de verleiding ook heel groot bij al die partijen om knip, knip, knip te zeggen en weg ermee. Dan worden alle lijntjes verbroken. Dus het begint, net als in het heelal, met een klein stukje en het moet vervolgens zijn omgeving nadrukkelijk betrekken en het grote netwerk raken. Anders implodeert het.

Het betrekken van de omgeving bij het PPS verband, zoals beschreven door procesbegeleider 2, is noodzakelijk om te voorkomen dat het verband niet los drijft van de eigen organisaties. De eigen organisaties blijven namelijk in staat de samenwerking te verbreken.

4.3 De werkelijke wereld

Grote obstakels voor een ideale wereld voor PPS, worden gevormd door factoren die inherent zijn aan PPS verbanden. Doordat de partijen afkomstig zijn van verschillende organisaties hebben zij nu eenmaal belangen en doelstellingen die voortkomen uit de positie en rol van die organisatie. Die laten zij in veel gevallen niet direct los en niet altijd wordt een aparte entiteit even succesvol gecreëerd. Het eigen belang van partijen en verborgen agenda's spelen vaak een grote rol:

Procesbegeleider 2:

En soms zit er altijd een permanente onderuit halen, dus verborgen agenda's en kaarten op de borst houden, dat komt van nature bij partijen op, met als gevolg dat er halve dingen worden gezegd. En bewust om je eigen belangen dan te dienen. Maar voor pps is het absoluut cruciaal dat je dat absoluut niet doet.

Een procesbegeleider vermoedt manieren waarop het eigen belang (heimelijk) wordt behartigt:

Procesbegeleider 3:

Maar als een publieke partij iets wil, wat een private partij niet wil, dan mobiliseert ze ook wel eens een maatschappelijke partij om ertegen te zijn. De provincie die subsidiëren die milieufederaties en de clubs en cultuurstichtingen en.. dus ja als het allemaal welgevallig is, dan bellen ze zo'n directeur van een milieufederatie op en dan zeggen ze van kan je niet even wat moeilijk gaan doen bij die jongens daar, want dat moeten we niet hebben. En onze gedeputeerde moet even uit het zicht blijven, dus jij moet even de kastanjes uit het vuur halen. Dat soort balletjes worden natuurlijk gewoon....

Hoewel dit vermoeden niet in dit onderzoek verder kan worden geverifieerd, is het opvallend dat een vertegenwoordiger van een gemeente een soortgelijke opmerking maakt:

Gemeente 2:

In het verleden zat bijvoorbeeld een organisatie als Greenpeace ook nogal heen achter het toepassen van hout met keurmerk en daar ga je natuurlijk ook gebruiken, in die zin, dat je dan.. als marktpartijen daar niet aan willen voldoen, dat dan als het ware ook kan laten vallen in de richting van Greenpeace en daar worden marktpartijen altijd toch wel allergisch van. Want dan komen ze in de kijker te staan. En dat helpt in ieder geval bij het masseren.

Opvallend aan deze twee voorbeelden waarbij het eigen belang op een slinkse wijze wordt behartigt, is het feit dat ze allebei spreken over een gemeente die op een indirecte manier haar belangen tracht te behartigen. Wellicht is het zo dat gemeenten in de regel meer mogelijkheden

en connecties hebben om hun belangen via anderen te behartigen. Zij dienen immers vooral het maatschappelijk belang en bijgevolg hebben zij op velerlei vlakken, ook buiten gebiedsontwikkelingen, te maken met belangenorganisaties.

4.4 Conclusie

Vooraf procesbegeleiders zien en benoemen het spanningsveld dat bestaat tussen eigen belangen en het belang van de PPS. Als procesbegeleider ben je dan ook op zoek naar manieren om de hybride organiek te creëren:

Procesbegeleider 3:

Ik ben ook heel erg van het creëren van sociale energie, van sociale cohesie. Ik weet niet hoe ik dat doe, daarbij heb ik ook niet vooropgestelde bedoelingen of zo. Maar we hebben ook wel eens gekeken waar lukken die grote gebiedsontwikkelingen nou en dat is toch op het moment dat er een soort Sjors en de rebellenclub gaat ontstaan op stuurgroepniveau. En allemaal verschillende agenda's zeg maar hé, maar wel met elkaar vooruit willen in zo'n traject en ook elkaars buikpijn voelen. Dus dat de ene partij de andere ook begrijpt wanneer het financieel ingewikkeld wordt of wanneer hij draagvlak gaat verliezen of dat zijn achterban ineens heel lastig gaat doen. Dat je dan niet denkt van: daar heb ik niks mee, dat is jouw probleem. Nee, dat je daar een gezamenlijk probleem van maakt.

De procesbegeleider beschrijft zijn rol bij het creëren van de sociale cohesie in het PPS verband. Hij merkt op dat juist op stuurgroepniveau, dus op niveau van de directie, de Sjors en de rebellenclub moet ontstaan. Op dat niveau bereik je het beste spin-off effect, vanuit daar ontstaat ook commitment in de andere lagen van de organisatie. Een woordvoerder van PPS Netwerk Nederland beschrijft ook het belang van de inzet van het hoogste niveau om überhaupt aan PPS te beginnen.

Woordvoerder PPS Netwerk Nederland:

Er is een hele harde factor en dat is leiderschap. Want als je dit zo aan een comité overlaat wordt er niet geppsed, want dat is onbekend.

Dat leiderschap, waar moet dat vandaan komen?

Van de baas... Het zo dat als er iets fout gaat, dan hebben we er veel meer last van, want dan gaat iedereen zeggen van wat ben je ook gek dat je met die nieuwerwetse constructies aan de slag gaat.... Ik vond het interessant van hé die word dus niet ondersteunt door zijn baas. Bij financiën, zei Gerrit Zalm op een gegeven moment van hé, nu is het afgelopen en hebben ze meerwaarde van 20 of 18 procent gerealiseerd. Je moet mensen sturing geven, anders gebeurt het niet, anders gaan ze uitleggen waarom het niet kan.

5 Vertrouwen

Vertrouwen vormt de basis van een goede samenwerking. Vertrouwen in elkaar als samenwerkingspartners en vertrouwen in een goed resultaat. Het belang van het begrip vertrouwen wordt onderstreept door iedere expert en ervaringsdeskundige die is geïnterviewd, en wordt genoemd als belangrijke factor voor het slagen van PPS. De betekenis die de experts en ervaringsdeskundige aan het begrip in relatie tot PPS toekennen wordt in dit hoofdstuk besproken.

5.1 Vertrouwen als basis om vooruit te komen

In samenwerkingsverbanden zijn de deelnemende partijen derhalve samenwerkingspartners. Procesbegeleider 2 beschrijft dat vertrouwen de basis vormt voor partnerschap:

Procesbegeleider 2:

Juist in pps omdat je pps partners moet zijn, of bent, of moet worden, dat je ook bijvoorbeeld ook eens samen naar een ander project toe gaat, of ergens gaat eten. Dus dat je het dus niet alleen maar hebt over je eigen project, maar juist om een beetje gevoel bij elkaar te krijgen. Want wil je goed in zo'n pps stappen en dat vertrouwen hebben, wil je weten wat je aan de ander hebt. Ook als er tegenspoed is, laat hij mij vallen als er iets gebeurt, of helpt ie me ook werkelijk. Dat vertrouwen moet groeien en dat gebeurt niet door brieven of door telefoontjes te plegen, dat maakt ook dus dat je met elkaar optrekt, dat je soms ook een ander soort project bespreekt en dat je merkt van goh, hij denkt nu dezelfde dingen over dat project als ik. Om een beetje te toetsen van hoe zal dat dan gaan als wij straks samen inderdaad in dat project zitten.

Uit deze uitspraak kan worden afgeleid dat vertrouwen sterk te maken heeft met gevoel. De procesbegeleider spreekt over ´gevoel bij elkaar krijgen´. Dat gevoel moet worden gecreëerd door veel van elkaar te weten te komen. Zoals deze procesbegeleider beschrijft gebeurt dat soms door een ander project te bezoeken, om zo met elkaar te praten over de eigen manier van werken. Doordat een ander project het onderwerp van gesprek is, wordt wellicht een veiligere situatie gecreëerd waarin de partijen meer vrijuit met elkaar kunnen praten. Ook procesbegeleider 1 zegt dat mensen elkaar eerst moeten leren kennen voordat ze vertrouwen in elkaar op kunnen bouwen. Dat doen ze door dingen te doen buiten het project om.

Procesbegeleider 1:

Vertrouwen tussen organisaties en tussen mensen, dus het is ook belangrijk om af en toe eens wat te doen buiten het project om. In het kader van teambuilden, netwerken, dat mensen elkaar leren kennen, dat je eens

een keer wat leuks doet, een uitje of een etentje, dat soort dingen. Dat helpt ook gewoon om elkaar gewoon beter te begrijpen en het vertrouwen in stand te houden, want je moet er ook aan blijven werken. En op het moment dat het geschonden wordt en dat partijen hun afspraken niet nakomen is het heel moeilijk om het weer terug te krijgen.

Ook een projectontwikkelaar benadrukt het belang van vertrouwen tussen partijen:

Projectontwikkelaar:

..dat er heel veel vertrouwen was in elkaar. Dus zowel de gemeente in onze organisatie als wij ook in de gemeente. Dat als er problemen kwamen dat die ook gezamenlijk opgelost werden, dat er niet eerste gediscussieerd werd, van maar dat is jouw pakkie an.

Uit de toelichting van de projectontwikkelaar kan worden geconcludeerd dat vertrouwen in elkaar wordt gecreëerd door het overtuiging dat men elkaar niet laat zitten met problemen, ook al is dat 'jouw pakkie an'. Een vertegenwoordiger van een gemeente geeft een voorbeeld van een situatie waarbij de gemeente vertrouwen heeft gekregen in de andere partij:

Gemeente 1:

In eerste instantie hadden we wat ontwerpen al vrij ver en dat was dus een prijsvraag met een architect en daar zeiden we beiden van, beide partijen, van nou dat lijkt ons de meest geschikte kandidaat. Die komt het verst met wat wij willen, maar het was wel zo dat we eigenlijk twijfelden over het concept.... En een normale ontwikkelaar zou zeggen ja nee, kom we hebben een prijsvraag, we hebben een goeie architect, maken. Maar zij zeiden: nee, we voelen jullie twijfels mee aan, als we daarmee een beter product krijgen, gaan we dat ook inzetten, en dat betekent ook waarschijnlijk dat we toch een half tot een jaar langer gewerkt hebben met extra opdrachten aan de architect. En daar zijn ze toch in meegegaan.

Opvallend aan sommige uitspraken van de procesbegeleiders is de nadruk die wordt gelegd op het belang van uitjes en besprekingen buiten het project om. Of men elkaar uitsluitend buiten het project om goed kan leren kennen kan niet worden vastgesteld aan de hand van dit onderzoek, maar het feit dat men met elkaar om moet gaan wordt door bijna iedere expert en ervaringsdeskundige die is geïnterviewd voor dit onderzoek benadrukt. Zij zeggen daarbij allen dat face-to-face contact cruciaal is. Procesbegeleider 2 vergelijkt het opbouwen en onderhouden van een partnerschap bij PPS met dat van een partnerschap in privé-relaties:

Procesbegeleider 2:

Face-to-face contact is gewoon heel erg belangrijk. Want uiteindelijk vertrouwen tussen organisaties bestaat niet, het is vertrouwen tussen mensen. En ja, iemand die je nooit ziet, die kan je dan misschien wel heel vaak aan de telefoon hebben, maar iedereen weet ook van privé-relaties dat op lange afstanden dat meestal ook geen recept voor succes is. En datzelfde geldt voor zakelijke relaties, dus je moet elkaar zien en ook elkaar in

de ogen kijken en ook zien wat iemand non-verbaal uitstraalt als het gaat om de zaken die je met elkaar wilt regelen.

Deze procesbegeleider beschrijft de rol van non-verbale uitstraling bij face-to-face contact. In de omgang met je samenwerkingspartner is het dus niet alleen van belang dat je wilt weten hoe iemand over bepaalde zaken denkt, of hoe iemand in bepaalde situaties zou handelen, maar blijkbaar is non-verbale communicatie ook belangrijk.

5.2 Chemie tussen de leidinggevenden

Zoals in de voorgaande paragraaf wordt besproken, ontstaat vertrouwen tussen personen en partijen doordat men elkaar veel van elkaar te weten komt en elkaar leert kennen. Enkele uitspraken specificeren dat het vertrouwen voornamelijk groot moet zijn tussen de leidinggevenden van de deelnemende organisaties, diegene die in de stuurgroep van het PPS verband zitten. Een illustrerende uitspraak:

Procesbegeleider 1:

En wat je ook vaak ziet is dat dan die interactie tussen die sleutelpersonen, vaak zijn dat er maar 3,4,5, dat die heel goed werkt, dat er chemie is tussen die mensen, dat ze elkaar vertrouwen, dat ze goed met elkaar kunnen opschieten. Dat ze, als er eens een conflict is, dat ze dan de telefoon pakken of bij elkaar gaan zitten en het samen oplossen. En dat er niet briefjes over en weer gestuurd worden, dus de club mensen die echt aan de top zit van zo'n project, de belangrijke sleutelpersonen, dat daar goede samenwerking, vertrouwen, chemie is tussen de mensen onderling. En het is heel moeilijk om dat vooraf te organiseren, want als je zelf een team zou mogen samenstellen, ja dan zou je nog op basis van cv's zou je nog kunnen zeggen van nou ja die en die dat klikt misschien wel samen. Maar vaak werkt het zo niet, omdat je gewoon te maken hebt met organisaties en iemand is daar directeur en ja bij de andere organisatie is die directeur en die moeten dan maar met elkaar dat klusje klaren.

Deze procesbegeleider merkt dus op dat er naast relatief beheersbare invloedsfactoren voor vertrouwen, zoals met elkaar omgaan, elkaar leren kennen en dingen van elkaar te weten komen, uiterst onbeheersbare aspecten bestaan die van invloed zijn bij het opbouwen van vertrouwen tussen leidinggevenden. Op de belangrijke factor 'chemie' en de voorwaarde 'dat ze goed met elkaar kunnen opschieten' kan geen invloed uitgeoefend worden, hoewel dit blijkbaar wel belangrijke voorwaarden voor succesvol samenwerken tussen leidinggevenden zijn. Een definitie van chemie of een beschrijving van factoren waardoor 'ze goed met elkaar kunnen opschieten' wordt door geen enkele geïnterviewde gegeven. Dit is wellicht ook zeer moeilijk om onder woorden te brengen of überhaupt te vatten. Een voorbeeld waaruit zou blijken dat er chemie bestaat tussen personen of dat personen goed met elkaar kunnen opschieten, wordt wél

door verschillende geïnterviewden genoemd en betreft het direct contact dat gezocht wordt tussen personen. Daarbij is opvallend dat door drie geïnterviewden een voorbeeld wordt aangehaald waarbij brieven sturen via de advocaat wordt vergeleken met elkaar direct aanspreken of bellen. Dit voorbeeld wordt onder andere gegeven door procesbegeleider 1:

Procesbegeleider 1:

En ja daar moet je mekaar ook heel snel in zien te vinden. Dan moet het niet te formeel en zeker niet bij juristen belanden, want als juristen met elkaar gaan communiceren dan gaat het meer vanuit stellingen die worden ingenomen, briefjes en.. zo moet het niet gaan, het moet van man tot man zeg maar, direct.

De procesbegeleider benadrukt het belang van een minder formele manier van communiceren, een directe manier, van man tot man. Wellicht wordt het voorbeeld van de briefjes en van man tot man communiceren aangehaald, omdat dit een groot verschil is met hoe het gaat bij meer traditionele contractvormen bij gebiedsontwikkeling.

Een andere voorwaarde voor een succesvolle samenwerking tussen personen bij PPS, is gelijkwaardigheid tussen de personen, zoals procesbegeleider 2 opmerkt:

Procesbegeleider 2:

Dus wat je vooral wil.. ppsen werken vooral goed waar de gesprekspartners ook redelijk gelijkwaardig aan elkaar zijn, qua ervaringsniveau en qua expertise. Dan gaat dat goed.

Een vertegenwoordiger van een gemeente geeft een voorbeeld waarbij ervaren gelijkwaardigheid tussen samenwerkingspartners naar voren komt:

Gemeente 1:

Als je het hebt over cultuur van een private en publieke partij? Was daar iets van verschil in op te merken tussen de partijen?

Daar waar wij elkaar vinden tijdens de dagelijkse werkzaamheden niet. Dhr x is architect van de academie en ik ook. We hebben dezelfde opleiding toevallig. Directeuren zijn toch managers die toch dit soort projecten doen,... we zaten allemaal wel in die vastgoedwereld.

Uit dit voorbeeld kan worden opgemaakt dat de personen elkaar kenden, wat eerder in dit hoofdstuk als belangrijke voorwaarde voor vertrouwen werd opgemerkt.. Daarnaast is dit een voorbeeld van (ervaren) gelijkwaardigheid voornamelijk qua expertise en ervaring. Doordat de twee personen dezelfde opleiding hebben genoten en doordat beide personen in de vastgoedwereld zitten, zijn zij overtuigd van de (gelijkwaardige) expertise en ervaring van elkaar. Naast wederzijdse erkenning qua expertise en ervaring doet dit voorbeeld ook vermoeden dat gelijkwaardige opvattingen over wat belangrijk gevonden wordt, belangrijk zijn bij samenwerking.

De personen hebben dezelfde opleiding en daardoor wellicht eenzelfde denk- en werkwijze, maar wellicht hebben zij ook gelijke opvattingen omdat zij allebei in de vastgoedwereld werkzaam zijn. De vertegenwoordiger van de gemeente geeft later een voorbeeld waarin hij duidelijk maakt dat een bepaalde traditie binnen de gemeente een belangrijke denkwijze betreft en dat die traditie ook door andere partijen moet worden gehandhaafd en nageleefd:

Gemeente 1:

Dat heeft toch een beetje met een stukje traditie in Gemeente X te maken, waarin we toch al vanaf de jaren 80 zeggen van wij gaan niet gewoon maar steentjes leggen. Dus kwaliteit van architectuur is echt een begrip waar we ook voor gaan, waar we ook geld voor vrijmaken vanuit de raad en waarin wij ook tijd steken. Dat moeten andere partijen ook doen. Als dat dan niet lukt en die zitten alleen maar te managen en die zitten tempo te maken dan conflicteert dat een aantal keren denk ik.

Het geloof dat kwaliteit van architectuur een begrip moet zijn waar men voor gaat en waar men geld voor vrij wilt maken, vormt de traditie waar Gemeente X veel waarde aan hecht en waarvan zij acht dat de samenwerkende partij dat ook belangrijk vindt. De vertegenwoordiger van de gemeente geeft aan dat de samenwerkende partij heeft laten blijken ook veel waarde te hechten aan kwaliteit van architectuur door bijvoorbeeld de keuze van de architect.

5.3 Het begint met openheid

Door alle geïnterviewden wordt openheid of transparantie genoemd als belangrijke succesfactor voor samenwerking bij PPS. Zo wordt beschreven dat openheid in financiën en over haalbaarheid belangrijk wordt bevonden, maar ook openheid in belangen is belangrijk. Procesbegeleider 2 raakt het onderwerp openheid en spreekt over eerlijkheid, volledigheid en het belang dat men elkaar op inhoudelijk niveau begrijpt:

Procesbegeleider 2:

De kern van pps, en dat is ook de enige manier waarop pps werkt, is dat je mekaar leert vertrouwen en dat je dat vertrouwen in elkaar hebt. En als jij zaken moet doen en samen 10 jaar lang met elkaar moet optrekken en het gevoel hebt dat degene met wie je samen optrekt jou niet eerlijk alles vertelt of jou dingen vertelt waarvan je helemaal niet begrijpt waar die het over heeft, dan wordt het dus echt een soepzooitje.

Volgens deze procesbegeleider wordt vertrouwen gevormd door eerlijkheid, volledigheid en begrijpbaarheid. Een projectontwikkelaar geeft ook aan dat betrouwbaarheid en transparantie belangrijk zijn:

Projectontwikkelaar:

Daarnaast, in dat plenair overleg iedere vier jaar kun je natuurlijk een andere wethouder tegenkomen. En zou je wellicht andere richtingen kunnen krijgen. Nou de sterkte van deze samenwerking is in elk geval dat het uitgezette beleid van de gemeente voor een kwalitatief hoogwaardige oplossing is ook altijd overeind gebleven..... Dat geeft dus wel aan dat men heel sterk focuste op het doorgaan van dit project, zelfs over al die raadsperiodes. Daarvoor heb je natuurlijk wel een hele goede stuurgroep nodig, transparant, integer enz. kan voorleggen zowel aan onze zijde als aan de gemeente. En dat je er ook vertrouwen in hebt dat die zaken ook kloppen. Transparantie is inderdaad van erg groot belang geweest. Op het moment dat die er niet was geweest, was er misschien een overheid geweest die dacht van laten we maar niet zo ver meegaan in het risico, want misschien gaat een andere partij zich daarmee verrijken.

Opvallend is het feit dat de projectontwikkelaar het belang van betrouwbaarheid en transparantie naar de overheid toe benadrukt. Zij zien dus voornamelijk de noodzaak om zelf open en transparant te zijn, om het vertrouwen van de overheid te winnen en de voortgang van het project zeker te stellen. Een vertegenwoordiger van een gemeente voegt nog toe dat men met openheid begrip vanuit de andere partij kan bewerkstelligen:

Gemeente 2:

Je moet, zonder dat je nou direct het achterste van je tong moet laten zien, denk ik wel - als je een samenwerking een goede vorm wilt geven - dat je toch bereid bent om dingen met elkaar te delen. Dat kan dan ook weer voor begrip zorgen bij de andere partij.

Wellicht zal begrip worden gecreëerd door het geven van argumenten bij gegeven standpunten, zodat men de standpunten van elkaar beter kan plaatsen en begrijpen. De opvallende opmerking tussen de regels door; 'zonder dat je nou direct het achterste van je tong moet laten zien', zal later in dit hoofdstuk besproken worden.

Het belang van openheid van zaken wordt door procesbegeleider 1 geïllustreerd:

Procesbegeleider 1:

Maar je ziet vaak dat die beginfase..., daar gaat het er echt om, en partijen hebben gewoon even nodig om aan elkaar te wennen. Het ligt er dus aan,... wordt er niet te lang gewacht met dingen bespreekbaar maken. Want wat ik vaak zie is dat, zeker naarmate je op een heel algemeen niveau met elkaar praat, en zegt van dit zijn onze ambities, onze wensen, dit willen we graag. Daar kun je wel een bepaald draagvlak mee krijgen, zolang iedereen het er daar mee eens is en zolang iedereen de verwachting heeft van nou wij kunnen wel onze eigen doelen ook mee realiseren met dit plan. Maar als je het dan niet op een gegeven moment concreet gaat maken, dat je zegt van nou, al onze wensen proberen we te vertalen in een ruimtelijk plan en in een financieel plaatje. Als je dat gaat doen, dan zul je zien dat dat niet allemaal kan.

De procesbegeleider geeft aan dat door openheid en dingen bespreekbaar te maken, men op een minder algemeen niveau gaat praten en men het plan concreet kan maken. Anders schuilt het gevaar dat men op een laat moment erachter komt dat de doelen van de verschillende partijen niet allemaal kunnen worden gerealiseerd. De procesbegeleider beschrijft dat men concreter moet worden dan spreken over enkel ambities en wensen, zij moeten praten over concrete doelen die input vormen voor een ruimtelijk plan. Om tot een ruimtelijk plan te komen betekent dat dat men concreet moet zijn over bijvoorbeeld vierkante meters, precieze functieverdeling enz. Procesbegeleider 3 spreekt in dit verband over 'negotiated knowledge':

Procesbegeleider 3:

Want in gebiedsontwikkeling weet je vaak niet hoe het er nou uiteindelijk uit komt te zien, bij zo'n meer en randen, ja er moet iets met een meer komen, maar hoe moet dan meer dan precies.. en hoeveel woningen en hoeveel groen en hoeveel water.. ja dat moet je met elkaar ontwikkelen, dat is negotiated knowledge zeg ik weleens. Je moet mekaar die waarheid onderhandelen en zodoende komt er draagvlak onder en dat draagvlak is weer nodig om uiteindelijk in ontwikkeling te geraken.

Door de 'hoeveelheden' van zaken uit te spreken, door samen het plan voor de gebiedsontwikkeling te ontwikkelen, wordt de waarheid, ofwel het plan, onderhandeld. Op deze manier ontstaat het draagvlak onder de partijen.

5.3.1 Geen standpunten, maar belangen

Procesbegeleider 3 gaat nog dieper in op de zaken waar men open over zou moeten zijn. Zo zegt de procesbegeleider dat openheid niet wordt gecreëerd door het delen van standpunten, maar door openheid over belangen:

Procesbegeleider 3:

Dat je niet standpunten met elkaar deelt, maar dat je belangen op tafel legt. Een standpunt kan zijn van ja, ik wil niet meer dan 1500 woningen of dat is echt de limit. Dat is een standpunt, maar een belang is als je zegt van ik wil niet meer woningen omdat ik dan bang ben dat het voorzieningenniveau van het dorp daarnaast onder druk komt te staan omdat iedereen wegtrekt ofzo Dan is die openheid van het voorzieningenniveau een belang, niet gelijk een standpunt.

Juist openheid over belangen zorgt voor de juiste input voor discussies over de inhoud van PPS projecten. Het zorgt ervoor dat gediscussieerd kan worden aan de hand van 'echte' argumenten. De ambities en wensen van de partijen en de concrete doelen, waar procesbegeleider 1 over spreekt in de vorige paragraaf, moeten dus aan de hand van belangen worden bediscussieerd, waarbij de belangen de argumenten zijn.

Met de opmerking van procesbegeleider 1 wordt duidelijk dat openheid wordt gecreëerd door openheid:

Procesbegeleider 1:

Hoe krijg je dat voor elkaar dat je elkaars belangen gaat inzien?

Dat is niet eenvoudig, het vraagt wel dat je in ieder geval met een open houding aan tafel zit. Dus hoe opener, hoe transparanter ook wat betreft je eigen doelen, hoe beter het is, want daarmee laat je ook aan een ander zien dat je niks te verbergen hebt, dat je ook wilt delen en dat lokt bij de andere partijen ook meer een dergelijke houding.

Procesbegeleider 1 beschrijft dat een open houding van een partij aan tafel, ook een open houding bij een andere partij uitlokt. Hierin schuilt echter het gevaar dat geen openheid wordt bereikt, als geen van de partijen het initiatief hiervoor neemt. Een woordvoerder van PPS Netwerk Nederland zegt dan ook dat men zelfvertrouwen moet hebben om open te kunnen zijn, en dat durf belangrijk is:

Woordvoerder PPS Netwerk Nederland:

Je moet open zijn, maar dat betekent dus dat je ook zelfvertrouwen moet hebben. Dat je ook open moet durven te zijn. Dat wil niet zeggen dat je naïef moet zijn, dat is wat anders. Het is een groot psychologisch spel.

In het licht van de voorgaande opmerking van procesbegeleider 1, geldt dat men zelfvertrouwen moet hebben, vooral voor de initiatiefnemer, die moet durven om als eerste openheid te tonen.

5.3.2 Toch is absolute openheid niet het streven

Een woordvoerder van een gemeente geeft aan dat van absolute openheid van zaken geen vereiste is:

Gemeente 2:

Je moet, zonder dat je nou direct het achterste van je tong moet laten zien, denk ik wel - als je een samenwerking een goede vorm wilt geven - dat je toch bereid bent om dingen met elkaar te delen. Dat kan dan ook weer voor begrip zorgen bij de andere partij.

Het delen van ´dingen´ met elkaar, oftewel openheid, kent zijn grenzen, zo blijkt uit het verhaal van Gemeente 2. Men moet niet het achterste van de tong laten zien. Zoals eerder in dit hoofdstuk opgemerkt aan de hand van deze uitspraak, zorgt openheid verder, in de ogen van deze woordvoerder van een gemeente, voor begrip bij andere partijen.

Ook een procesbegeleider heeft het over de grenzen van dingen met elkaar delen:

Procesbegeleider 1:

Je zult nooit 100% openheid krijgen, maar ik denk wel dat het kan helpen als je iemand hebt die tussen de partijen in staat en waar iedereen vertrouwen in heeft en die juist probeert om dat gesprek zo goed mogelijk te organiseren zodanig dat iedereen ook genoeg de tijd te neemt om uit te leggen waarom hij bepaalde dingen belangrijk vindt en waarom hij andere dingen niet belangrijk vindt.

Deze procesbegeleider ziet de onmogelijkheid om tot absolute openheid van zaken te komen, maar een procesbegeleider kan in zijn ogen wel zorgen voor zo veel mogelijk openheid.

5.3.3 Persoonlijke belangen

De vraag rijst waarom geen 100% openheid van zaken kan worden gegeven. Een voorbeeld dat gegeven wordt door procesbegeleider 3 geeft aanwijzingen en inzicht in waarom het moeilijk is om open te zijn. Het voorbeeld illustreert waarom men niet het achterste van de tong moet/kan laten zien:

Procesbegeleider 3:

Ja dat gaat natuurlijk niet plenair met de hele raad erbij, dat de burgemeester zegt nou ja ik wil eigenlijk gewoon 30% loonsverhoging hebben. Dat kan ie een keer doen en dan is ie klaar. Dan wordt ie daarna niet meer serieus genomen. Maar vaak is dat wel een motief.

Belangen die persoonlijk van aard zijn, zijn wellicht de belangen waar men geen openheid over kan, wil of mag geven. De toevoeging van procesbegeleider 3 op de voorgaande uitspraak, gaat indirect ook over persoonlijk belang:

Procesbegeleider 3:

De burgemeester kan weggestuurd worden, een ontwikkelaar hoeft maar twee slechte projecten te hebben en het bedrijf kan omvallen, of je hoeft maar een project slecht te doen en je staat op straat als directeur dus je zorgt ervoor dat je een zekere onafhankelijkheid creëert en dat doe je vaak door bijvoorbeeld de financiën naar je toe te harken zeg maar. Dus mensen zijn daar vaak heel primair op gericht, maar laten dat nooit merken omdat dat namelijk je zwakheden blootlegt en dat willen we allemaal niet doen, die zwakheden blootleggen.....

Hoewel deze illustratie lijkt te gaan over financiën, zijn achterliggende redenen om 'financiën naar je toe te harken', persoonlijk van aard. Zo blijkt dat je door financiën naar je toe te harken, onafhankelijkheid voor jezelf creëert, waardoor je zekerheid creëert voor je baan. En zekerheid hebben wat je baan betreft is een persoonlijk belang.

De scheidslijn tussen wat wel en wat niet verteld wordt, dus tot welke grens openheid reikt, blijft vaag. Zoals reeds naar voren is gekomen worden persoonlijke belangen minder snel ten tonele

gebracht. Zoals eerder duidelijk werd, wordt openheid gestimuleerd door openheid, maar wellicht worden persoonlijke belangen ook dan niet gedeeld. De personen binnen PPS verbanden bepalen zelf tot welke mate van openheid zij bereid zijn te gaan. In voor hen veilige situaties, waarin zij hun samenwerkingspartners vertrouwen, zullen zij eerder geneigd zijn over meer zaken openheid te geven. De procesbegeleiders die zijn gesproken voor dit onderzoek geven in hun verhalen aan de noodzaak te voelen de openheid tussen partijen te stimuleren, danwel duidelijk, danwel subtiel. Zo vertelt procesbegeleider 3:

Procesbegeleider 3:

Dus dat soort momenten creëer ik dan ook vaak. Want vaak is het ook zo dat het niet in die vergaderingen gebeurt, maar buiten die vergaderingen. Wat ik ook probeer is dat we ook even een nazit hebben. Dat er een cognacje gedronken wordt bij wijze van spreken, omdat dat ook weer momenten zijn, zoals wij hier ook zitten, dat je zegt van nu ik er over nagedacht heb van de week is dit en dat zeg maar he, dat baart me toch wel zorgen of dat zie ik als kans ofzo. Dat durf je dan niet in zo'n vergadering te zeggen, maar er ontstaat dan wel een een-op-een relatie, en dat zijn vaak heel bepalende dingen.

De situatie die gecreëerd is waarin partijen zich vrij voelen om open te zijn, geeft een subtiele methode weer die de procesbegeleider kan inzetten. Dezelfde procesbegeleider vertelt ook over een meer voor de hand liggende, minder subtiele methode:

Procesbegeleider 3:

Ik zeg ook vaak, waarom zit ik hier, ja omdat ik jullie aardige kerels vindt en feitelijk wil ik door jullie gewaardeerd worden....En dan is het van. Zo, zo zit ik er misschien ook wel in, maar ik zeg het niet. Maar dat zo te zeggen ontwapend dat misschien wel. En daarbij ik verdien ook graag een boterham want ik heb twee hele jonge kinderen en ik weet ook niet wat er allemaal gaat gebeuren, maar weet je ik heb wel graag een zekere financiële armslag. Ja, als jullie me inhuren dan kost dat wat. Dus.. en daar doe ik ook niet flauw over. Als ik hier niet voor betaald kreeg, zou ik het niet doen. Dus weetje, dat helpt soms.

De procesbegeleider beschrijft dat hij bij de minder subtiele methode een voorbeeld geeft aan de partijen binnen de PPS van openheid. Hij geeft zijn persoonlijke motivatie aan waarom hij de rol inneemt die hij inneemt, namelijk om financiële redenen en omdat hij graag bij een clubje hoort.

5.3.4 Elkaar begrijpen

Door openheid van zaken te geven en door belangen met elkaar te delen, wordt de discussie op gang gebracht met 'echte' argumenten. Maar een bijkomend effect of doel van het bespreken van belangen, is dat men elkaar kan begrijpen. Als men zijn of haar argumenten (ofwel

belangen) voor een bepaald standpunt geeft, is het makkelijker voor de ander om de standpunten te begrijpen. Een woordvoerder van een gemeente zegt daarover het volgende:

Gemeente 2:

Als je oog hebt voor de belangen van beide partijen dan kun je daar ook zeg maar beter sturing aan geven en dan is het zo dat niet duidelijk het belang van de ene partij prevaleert boven het belang van de andere partij en dat je op die manier een soort evenwicht bereikt en dat geeft weer vertrouwen voor de samenwerking.

De woordvoerder van de gemeente spreekt over oog hebben voor de belangen van beide partijen. Alleen door oog en zicht te hebben op de belangen van beide partijen, kunnen partijen inschatten in hoeverre de belangen in evenwicht zijn bij een bepaald besluit. De woordvoerder geeft ook aan dat dan sturing aan de belangen kunnen worden gegeven, dus wellicht kan er dan beter over gepraat worden. Een woordvoerder van PPS Netwerk Nederland spreekt over het wantrouwen dat partijen kunnen hebben jegens de ander dat ontstaat wanneer men geen oog en zicht heeft op de belangen van andere partijen:

Woordvoerder PPS Netwerk Nederland:

Dus toch wantrouwen.... dat kan niet kloppen wat al die private partijen vertellen, ik wordt ergens in het ootje genomen.

Het gevoel dat partijen kunnen hebben dat zij ergens in het ootje genomen worden, wijst op het gevoel dat zij geen volledig zicht hebben op wat de ander allemaal voor winst behaalt, wellicht ten koste van de eigen partij. De belangen van de andere partij zijn niet duidelijk gemaakt.

5.4 Een onafhankelijke derde

De grote valkuil die schuilt in 'openheid creëren door openheid', wordt duidelijk gezien door alle procesbegeleiders. Zij zien hier een belangrijke taak weggelegd voor henzelf:

Procesbegeleider 1:

Wat dat betreft is het ook goed om daar, wat ik dan ook doe, procesmanagement, op het moment dat je een onafhankelijke voorzitter hebt van zo'n vergadering, dus een procesmanager die dat coördineert, die tussen de partijen instaat. Die kan er ook voor zorgen dat die ook een soort samenbindende functie heeft. Partijen daar ook op aanspreekt, van ja maar je zegt nu wel dat je dat wilt, maar waarom wil je dat nou, wat is nu je echte belang daarbij. Je zult nooit 100% openheid krijgen, maar ik denk wel dat het kan helpen als je iemand hebt die tussen de partijen in staat en waar iedereen vertrouwen in heeft en die juist probeert om dat gesprek zo goed mogelijk te organiseren zodanig dat iedereen ook genoeg de tijd te neemt om uit te leggen waarom hij bepaalde dingen belangrijk vindt en waarom hij andere dingen niet belangrijk vindt.

Ook een woordvoerder van een gemeente geeft aan dat de leiding van de samenwerkingsconstructie belangrijk is:

Gemeente 2:

Dat vertrouwen heeft vooral te maken met mensen die leiding geven aan de samenwerkingsconstructie.

De woordvoerder geeft aan dat vertrouwen te maken heeft met de leiding van de samenwerkingsconstructie. Later voegt hij daaraan toe:

Gemeente 2:

Ik moet zeggen bij de GEM daar was iemand directeur die zowel de marktkant heeft gezien als de overheidskant en dat creëert begrip voor beide posities en dat betekent dat zo iemand zich kan inleven in de belangen van beide kanten en daarmee ook een betere sturing kan geven aan zo'n samenwerkingsproces...Als je in de keuken van beide partijen hebt gekeken weet je hoe partijen in het algemeen denken en dan kun je daar makkelijker op inspelen als er zich bepaalde moeilijkheden voordoen.

Uit de uitspraken van de woordvoerder kan opgemaakt worden dat het positief werkt als de leiding van een PPS onafhankelijk, dan wel 'eerlijk' is. De effecten daarvan zijn dat sturing kan worden gegeven aan het proces. Aannemelijk is dat de partijen deze sturing vanuit de leiding eerder accepteren als deze zich onafhankelijk opstelt.

5.5 Europese Aanbestedingsregels bemoeilijken opbouwen vertrouwen

De Europese Aanbestedingsregels die de afgelopen jaren zijn ingevoerd, die de gunning van projecten aan partijen moet regelen, zorgen voor een bemoeilijking van het opbouwen van vertrouwen. Juist de fase waarin de partijen elkaar moeten leren kennen, krijgt pas vorm na de gunning. De partijen kunnen de tijd en maatregelen nemen om elkaar te leren kennen, maar vaak pas na de aanbesteding, want de overheid mag niet (meer) op basis van vertrouwen besluiten om wel/niet met een partij verder te gaan. De selectie van een partij gaat op basis van meetbare, transparante redenen. Vertrouwen is daarbij moeilijk te meten. Zo vertelt procesbegeleider 2:

Procesbegeleider 2:

Vroeger was het natuurlijk zo dat de overheid regelmatig met een partij met wie ze goeie ervaringen hadden, van wij gaan samen weer een project doen. Maar die tijd die is lang voorbij, dat mag allemaal niet en dat kan allemaal niet. Dus de overheid moet transparant zijn in de wijze waarop zij zich contracteren met de private sector. Maar dat maakt het dus wel lastiger, juist omdat voor pps nou net vertrouwen zo belangrijk is. En hoe selecteer je dan een partij op vertrouwen als je die niet kent. Want daar kan je moeilijk in een selectie-uitvraag

opstellen. Zo van ja, het is heel belangrijk dat wij jullie vertrouwen, ja dat kan natuurlijk niet dat je dat vraagt. Hoe moet iemand dat aantonen, dat kan helemaal niet. Dat is iets wat moet groeien en dus zie je ook dat de aanloop van pps projecten.. dat vergt tijd. Daarom moet je het ook nooit als een doel aan de voorkant meegeven, omdat het dus ook niet kan.

De procesbegeleider stipt aan dat juist door de invoering van de Europese Aanbestedingsregels het belangrijk is om niet vooraf PPS als middel of doel te laten fungeren. Juist omdat de partijen pas na de aanbesteding echt de kans krijgen om elkaar te leren kennen, buiten de meetbare feiten om, kan het zo zijn dat het ontbreken van een geschikte vertrouwensband aanleiding is om voor een andere contractvorm te kiezen, bijvoorbeeld een meer traditionele.

5.6 Conclusie

Vertrouwen is een zeer belangrijk aspect gebleken binnen PPS. Vertrouwen blijkt een belangrijke voorwaarde voor een succesvol samenwerkingsproces te zijn. Het wordt gevormd doordat partijen elkaar leren kennen en veel van elkaar te weten komen. Daarbij vormt vertrouwen enerzijds de basis om open te zijn en op inhoudelijk niveau te kunnen discussiëren en verder te komen. Anderzijds wordt vertrouwen en openheid gecreëerd door openheid. In eerste instantie een onoverkomelijke tegenstelling; je creëert pas vertrouwen als er vertrouwen is. Maar onderwerpen buiten het project om blijken veilige onderwerpen om te bespreken en kunnen vooral in het begin de partijen helpen om een beeld te scheppen over de andere partij. De Europese Aanbestedingsregels zorgen er echter voor dat vanuit de overheid vertrouwen geen rol mag spelen bij de gunning van projecten. Vertrouwensbanden kunnen daardoor veelal pas na gunning worden opgebouwd. Een procesbegeleider geeft ook aan dat het daardoor belangrijk is om PPS niet als een doel of middel te verheven, maar alleen toe te passen mits het project en (het vertrouwen tussen) de samenwerkingspartijen er geschikt voor zijn.

Volledige openheid is echter niet gewenst en/of mogelijk. Vooral over persoonlijke belangen lijkt geen volledige openheid gegeven te kunnen worden. Persoonlijke belangen of motieven zullen niet geaccepteerd worden als geldige redenen, waardoor ze verzwegen worden door de partijen. Maar ze werken wel degelijk door in het handelen en redeneren van partijen. Wellicht komen sommige discussies niet op gang omdat er te veel persoonlijke belangen spelen. Die willen de partijen niet op tafel leggen en dat kan ervoor zorgen dat men niet met 'echte' argumenten kan discussiëren over de inhoud van een plan. Als men geen openheid geeft, kan men niet volledig en eerlijk zijn en wordt geen vertrouwensband opgebouwd.

6 Verschillen tussen publieke en private partijen

PPS vraagt naast vertrouwen en sturing op een aparte entiteit ook een kritische blik naar de verschillen tussen publieke en private partijen die hun invloed hebben op het samenwerkingsproces. Het grootste verschil tussen publieke en private partijen is het bestaansrecht; waar de publieke partij die ontleent aan het dienen van het maatschappelijk belang, ontleent de private partij zijn bestaansrecht aan het genereren van winst en daarmee het borgen van de bedrijfscontinuïteit. De uitwerking van dit verschil en van andere verschillen tussen publieke en private partijen op de samenwerking zal in dit hoofdstuk worden verdiept.

6.1 Eerst zijn er de vooroordelen en veronderstellingen

Voor aanvang van PPS projecten, wanneer partijen elkaar nog niet goed kennen, hebben partijen vaak al wel een beeld van de partij die zij tegenover zich krijgen. Dat beeld vormen zij door publieke en private kenmerken of typeringen te stereotyperen en te vertalen in verwacht gedrag. De dogma's en stigma's die zij op deze manier creëren zorgen voor een 'gekleurde' houding: vooroordeelen en veronderstellingen. Procesbegeleider 3 vertelt:

Procesbegeleider 3:

Omdat we toch vaak denken in.. het zijn zo vaak dogma's en stigma's. Die overheid die ziet daar die ontwikkelaar aan de overkant zitten en die denkt van ja, dat is gewoon een zakkenvuller. Die komt daar met een hele grote BMW voorrijden en die gaan dan krokodillentranen huilen dat ie het allemaal zo slecht heeft, dat het niet voor dat geld kan doen ofzo.. en die marktpartij denkt van weetje.. met deze meneer valt helemaal geen afspraak mee te maken, want uiteindelijk kan een raad of een staat, die kan toch weer alle kanten op bewegen. En wat is zijn woord waard.

Deze procesbegeleider geeft aan dat de overheid vaak een beeld van de marktpartij heeft als zakkenvuller. Hierbij gaat het dus om financiën. De marktpartij heeft vaak een beeld van de overheid dat gaat over onbetrouwbaarheid wat betreft afspraken en continuïteit in beleid. Ook een vertegenwoordiger van een gemeente geeft aan dat bepaalde vooroordelen en veronderstellingen bestaan:

Gemeente 1:

Ontwikkelaars ja, je weet zij moeten winst maken, winstoogmerk. Kwaliteit roepen ze ook allemaal, maar wij hadden van hopelijk blijven ze dat zeggen tot het laatst.

Ook dit beeld van de gemeente van de marktpartij schetst een winstgedreven organisatie. Daarbij geeft hij aan dat kwaliteit wel wordt geroepen door de marktpartijen, maar dat verwacht wordt door overheidspartijen dat dat niet gemeend wordt. Dat winst het allerbelangrijkste blijft.

Een ander soort vooroordeel of veronderstelling die niet altijd juist is, wordt beschreven door procesbegeleider 2:

Procesbegeleider 2:

Wat ook erg belangrijk is dat er vaak aan voorbijgegaan wordt dat de markt als een soort black box wordt gezien. Zo van de markt is homogeen, maar de markt is heel erg heterogeen. Er zit dus een heel groot verschil in het soort private partijen en er zit ook een heel groot verschil, als het gaat om pps, $\frac{3}{4}$ van de private partijen kunnen en willen ook niet participeren in pps, omdat ze er gewoon niet toe in staat zijn..... En hetzelfde geldt aan overheidszijde, dus er heersen gewoon aan beide zijde van de tafel van die standaard vooroordelen, zowel aan private als publieke kant, stokpaardjes.

De procesbegeleider spreekt over de het beeld van een black box die publieke, maar ook private partijen hebben van de sector van de ander. De metafoor van de black box beschrijft het homogene beeld dat de partijen van elkaar hebben. Doordat er een homogeen beeld bestaat over de sector van de andere partij, denken de partijen te weten wie ze tegenover zich hebben. Echter, zo omschrijft procesbegeleider 2, de werkelijkheid is veel meer heterogeen, waarbij het van belang juist de andere partij te leren kennen. Vooroordelen en veronderstellingen belemmeren dat partijen elkaar echt leren kennen, terwijl dit wel heel belangrijk is, zoals is gebleken in het vorige hoofdstuk, om elkaar te leren vertrouwen. De belangrijkste nuances die moeten worden aangebracht bij het beeld van voornamelijk private partijen, volgens procesbegeleider 2, zijn de factoren kunnen en willen; sommige partijen kunnen en/of willen niet in PPS participeren.

6.2 Een complexe overheid versus 'eendimensionale marktpartijen'

Een belangrijk verschil dat wordt opgemerkt door de geïnterviewde experts en ervaringsdeskundigen is het verschil in complexiteit van belangen bij publieke en private partijen. Bij publieke partijen spelen vaak veel meer belangen tegelijk dan bij private partijen. Zo beschrijft procesbegeleider 1 de complexiteit van belangen waar een gemeente zich mee geconfronteerd kan zien:

Procesbegeleider 1:

Maar bij gemeenten is het veel complexer want die hebben doelstellingen wat betreft hun eigen beleid, ze hebben een bepaald woonbeleid en een bepaald kwaliteitsbeleid en dergelijke en die hebben ook te maken met de politiek wat regelmatig weer kan wisselen qua doelen en wensen. Dus dat is veel minder duidelijk. Dat is wat

dat betreft een soort veelkoppig monster, waarbij er verschillende doelstellingen samengebracht moeten worden in een project. En het is niet altijd duidelijk wat nou het belangrijkste is of hoe zwaar dat weegt en dat kan dus ook nog in de tijd nog veranderen en daardoor is het ook moeilijk voor de mensen die aan tafel zitten van uit een overheid om heel duidelijk te zeggen van dit vinden we belangrijk en dit niet.

Uit de beschrijving van deze procesbegeleider kan opgemaakt worden dat voor gemeenten veel belangen spelen doordat verschillende beleidsvoornemens over verschillende onderwerpen samenkomen en allemaal moeten worden gehonoreerd bij gebiedsontwikkeling. Daarbij is niet altijd duidelijk of, of welke, voornemens belangrijker zijn dan andere. Soms zijn de verschillende belangen moeilijk allemaal tegelijk te honoreren. Ook kunnen al die verschillende beleidsvoornemens veranderen door wisseling van partijen binnen het politiek gezag. Verder is opvallend aan de uitspraak van de procesbegeleider dat de personen die aan tafel zitten bij het PPS verband, ook niet altijd goed zicht hebben op welke belangen het meest belangrijk zijn. Door de complexiteit van de eigen partij kunnen zij zelf niet duidelijk naar voren brengen wat belangrijk voor hen is. Zij zijn vertegenwoordigers van een organisatie, maar zij kunnen de organisatie eigenlijk inhoudelijk niet volledig ondersteunen. Een woordvoerder van een gemeente beschrijft een situatie waaruit naar voren komt dat een gemeentelijke partij met meerdere belangen van verschillende partijen rekening moet houden:

Gemeente 1:

De gemeentelijke kant legt wat meer zijn verbinden naar de omgeving, naar de ondernemers naar de bevolking. En dat ook verplicht is door zijn publieke functie. Dat heeft de ontwikkelaar wat minder. die houdt zich echt zo met ons groepje bezig, maar die is bezig met de nieuwe huurders. Die gaan natuurlijk wel met h&m enzo.. dat is hun netwerk. Zij gaan wat minder in de directe omgeving.

Deze woordvoerder van de gemeente laat blijken dat zij verplicht is rekening te houden met veel belangen vanuit haar functie. Zij hebben niet alleen intern te maken met veel belangen, maar worden daarnaast geacht ook belangen van andere partijen op te zoeken.

Een procesbegeleider illustreert dat soms verschillende belangen moeilijk tegelijk te honoreren zijn voor een publieke partij:

Procesbegeleider 2:

Dus de overheidswereld die altijd dan op die manier, doordat ze in de pps stappen, twee petten op heeft, een maatschappelijke rol en hun publieke taak versus een privaat belang want ze krijgen ook een vorm van een financieel belang bij zo'n project. Dus zo'n overheid kan in een spagaat komen in zo'n pps project. Want enerzijds willen zij natuurlijk ook geld verdienen, of in ieder geval zo min mogelijk geld kwijt, anderzijds hebben ze ook gewoon brede maatschappelijke doelen die ze moeten nastreven.

In dit voorbeeld wordt een spagaat beschreven waarin een overheid terecht komt. Hierbij zijn verschillende belangen die zij dienen moeilijk, of niet, realiseerbaar in één project; ze zijn moeilijk verenigbaar. Het volgende voorbeeld illustreert waarom soms standpunten worden gewijzigd binnen een gemeente:

Procesbegeleider 1:

En dat betekent dus dat voor een ambtenaar van de gemeente dat die ook gewoon stapsgewijs moet werken en op het moment dat er afspraken gemaakt zijn, dat hij die ook moet voorleggen aan het college en aan de raad. En zegt van dit zijn de afspraken, dit is het. Realiseert u zich dat op het moment dat daar wijzigingen in optreden dat dat ons geld kost, want vaak is dat dus zo. Dan moet je dus gaan heronderhandelen met marktpartijen en in de regel kost dat gewoon geld. En het is lang niet altijd zo dat mensen die in het college zitten of in de raad zich dat genoeg realiseren. Er wordt vaak makkelijk gedacht van we hebben dat nu wel afgesproken, maar we denken er nu anders over dus we veranderen dat uitgangspunt. En daardoor is het soms voor de mensen die vanuit de gemeente aan tafel zitten of vanuit een andere overheid, best lastig omdat ze dan weer de boodschap moeten brengen van sorry, maar de standpunten zijn weer gewijzigd. En dat maakt het niet eenvoudig. De duidelijkheid vanuit de publieke partij is wat dat betreft heel belangrijk in zo'n proces.

Eenzijds wordt hier het gemak beschreven waarmee vaak over veranderingen wordt gedacht binnen publieke partijen. Als belangrijkste oorzaak kaart procesbegeleider 1 aan dat publieke partijen vaak geen rekening houden met de financiële consequenties voor zichzelf.

Bij private partijen spelen vaak minder uiteenlopende belangen. Dit wordt beschreven door procesbegeleider 1:

Procesbegeleider 1:

En bij private partijen is het veel eendimensionaler. Gaat het toch vooral om het financieel belang. Daar kan ook wel eens wat in veranderen en het kan ook best zijn dat op het moment dat de markt tegenzit, er worden weinig woningen verkocht, dat zo'n marktpartij denkt van ja.. plan moet misschien toch anders. Wat we nu bedacht hebben is misschien toch niet wat we goed kunnen verkopen, maar dan zullen ze dan in de regel ook vrij snel mee komen en dat op tafel leggen... Dus het is helemaal niet zo dat die plannen helemaal dichtgetimmerd moeten zijn. Ook tijdens de rit veranderen er ook nog allerlei dingen in, maar het ligt er dus aan of je zelf dus verantwoordelijk bent voor zo'n verandering – want dat is een gemeente natuurlijk als de politiek verandert en die komt ineens met andere wensen en eisen, ja dan ben je zelf verantwoordelijk – in zo'n geval van een marktpartij is het vaak een externe omstandigheid.

De procesbegeleider omschrijft naast de 'eendimensionale', vaak financiële, belangen bij marktpartijen, ook redenen waarom veranderingen over bepaalde standpunten over zaken bij publieke partijen lastiger zijn dan bij private partijen. Doordat veranderingen over standpunten bij publieke partijen vaak door henzelf teweeg worden gebracht, wordt het voor die partij en zijn vertegenwoordiger moeilijker dit uit te leggen aan de andere partij. Voor private partijen worden

veranderingen in standpunten vaak veroorzaakt door externe omstandigheden, waardoor het voor deze partijen makkelijker is om deze veranderingen te verantwoorden.

Procesbegeleider 3 bespreekt de veranderingen in beleid bij publieke partijen:

Procesbegeleider 3:

Ik vind overheden hoogst onbetrouwbaar. Hoe de wind waait, waait mijn rokje. Sowieso een bestuur zit er maar 4 jaar en daarna moeten we maar weer zien. En feitelijk is het bestuur maar 2 tot 3 jaar effectief, want je hebt altijd een aanloop en als de verkiezingen eraan komen zijn ze ook wel weer aan het campagne voeren. Dus je moet het allemaal in die 4 jaar doen, nou er is geen gebiedsontwikkeling die in 4 jaar recht te breien valt zeg maar. Dus je bent altijd afhankelijk weer van nieuwe besturen, nou die gaan opeens weer een hele andere kant op zeg maar he. Die structuurvisie en bestemmingsplannen die kunnen ineens weer van kleur verschieten, geld raakt op, weetje, nou opeens wordt er weer een motie van de andere kant ingediend, weetje.. dat is.. het is daar een jungle.

De jungle die wordt omschreven door procesbegeleider 3: hij beschrijft het systeem waar het functioneren van de publieke partij aan onderhavig is. Voornamelijk de vierjaarlijkse perioden van het bestuur en het systeem van verkiezingen zorgen voor grote spanningen bij processen rondom gebiedsontwikkelingen. Om deze spanningen te kunnen reduceren bij processen voor publieke partijen, wordt gesuggereerd dat de aparte entiteit (zoals omschreven in hoofdstuk 4) voor oplossingen kan zorgen. Zo zegt procesbegeleider 1:

Procesbegeleider 1:

Dat is ook waarom in sommige pps verbanden gekozen wordt om het wat meer buiten de politieke besluitvorming te halen op een gegeven moment als er echt een plan ligt waarvan men zegt van nou dit is goed. Dan richt men een aparte entiteit op met een aparte directie. Dan heb je nog wel de relatie met de politiek, maar dan is die veel minder nadrukkelijk aanwezig en dan voorkom je dus dat er in de toekomst weer allerlei dingen gewijzigd worden, doordat er weer een nieuw college komt, een nieuwe raad en dergelijke.

Het belangrijkste gevolg van het oprichten van een aparte entiteit, is dat er minder mogelijkheden zijn voor de publieke organisatie om nog invloed uit te oefenen op besluiten van het PPS verband.

6.3 De dagelijkse praktijk voor private partijen en minder voor publieke partijen

Een ander verschil tussen publieke en private partijen komt soms voor, namelijk dat het voor publieke partijen niet altijd de dagelijkse praktijk is om zich bezig te houden met gebiedsontwikkeling. Voor private partijen is dit bijna altijd wel het geval. Enerzijds is dit verschil te herleiden naar het feit of een partij die participeert 'een gegeven' is of een keuze. Zo is een

gemeente vrijwel zeker vertegenwoordigd bij een PPS als partij bij gebiedsontwikkeling als het gebied binnen de gemeentegrenzen van deze gemeente valt. Een dergelijke gemeente met haar ambtenaren hoeft echter niet veel ervaring te hebben met PPS en/of gebiedsontwikkeling. Een private partij specialiseert zich daarentegen vaak in vakgebieden, zoals gebiedsontwikkeling. Procesbegeleider 2 benoemt het verschil tussen de dagelijkse praktijk voor private partijen en voor publieke partijen en zegt dat het niet hun dagelijkse praktijk is:

Procesbegeleider 2:

Als het gaat om ppsen, dan heb je de private kant die zeggen van zichzelf dat is ons vak. Ons hoeft je niet uit te leggen, wij hebben ook geen hulp nodig van derde partijen die ons daarin gaan helpen, wij kunnen dat prima zelf. Terwijl dus de overheid in heel veel gevallen het niet hun dagelijkse werk is om te onderhandelen met private partijen over bepaald soort contracten.

Opvallend is dat het onderhandelen voor private partijen blijkbaar het dagelijks werk is en niet voor publieke partijen. Wellicht ligt een verschil in ervaring met PPS en gebiedsontwikkeling in het algemeen ten grondslag aan een terughoudende houding ten opzichte van de onderhandelingen die hierbij komen kijken. Procesbegeleider 3 beschrijft een voorbeeld waarbij duidelijk wordt hoe een groot schaalniveau van gebiedsontwikkeling voor sommige gemeenten niet in verhouding staat met andere bezigheden van de gemeente:

Procesbegeleider 3:

Een voorbeeld, anekdotisch wel, bij..., bij zo'n moment dat de raad ook het plan afschoot in de hoedanigheid zoals het toen voorlag. Dat was een investering van 450 miljoen. Nou is wel heel lang over gesproken. Anderhalf uur is er in de raad wel over gesproken, maar het volgende onderwerp was of er 3 of 4 douchehokjes op de lokale camping mochten komen. Dat was ook een onderwerp. En dat bestaat gewoon naast elkaar in een vergadering en dat is een enorm verschil in schaalgrootte. Dus nou ja.. dat is gewoon de wat kleinere gemeente.

De onderwerpen bij deze raadsvergadering geven een treffend voorbeeld van hoe een grootschalige gebiedsontwikkeling voor een kleine gemeente ineens een heel belangrijk en groot onderwerp is vergeleken met andere onderwerpen. Een kleine gemeente is daar qua kennis en expertise niet ervaren mee. Ook beschrijft procesbegeleider 3 een voorbeeld waar vooral het schaalniveau qua geld van een project zorgt voor terughoudendheid voor een gemeente:

Procesbegeleider 3:

kijk gebiedsontwikkeling is natuurlijk hartstikke complex. Je moet al die functies met elkaar vermengen, dat is al ingewikkeld, hoe doe je dat nou he, want daar komen ook allerlei partijen bij kijken, bijvoorbeeld een zorginstelling of natuurmonumenten komt opeens aan tafel zitten, daar moet je afspraken mee maken, in de tijd, gaat over heel veel geld, 100 miljoen is niks zeg maar. Dat zijn voor gemeenten die zeg maar een begroting

van 7 miljoen hebben, ja dat gaat enorm boven hun pet. Dus daar zitten ook goedbedoelende wethouders, die daarvoor gewoon nog slager waren zeg maar en nu opeens hele grote beslissingen moeten nemen of belangrijke keuzes, die nog wel wat gevolgen kunnen hebben. Dus die schieten soms dan een beetje in de kramp, meer van doe nou maar niet, of rustig aan, of laten we eerst nog maar een onderzoekje doen.. dan leggen we het nog eventjes terug of.. en weetje dat schiet natuurlijk niet op.

Als de financiën van een project heel hoog zijn, zeker ten opzichte van de totale begroting van een gemeente, zijn wellicht de verantwoordelijkheden en gevolgen van bepaalde beslissingen veel groter voor de persoon die de beslissingen moet maken en verantwoordelijk is. Uit dit citaat schemert door dat de respondent voornamelijk bang is voor fouten.

6.4 Verlies regiefunctie overheid

PPS projecten kenmerken zich door hun procesmatige karakter. Van te voren kan moeilijk helemaal duidelijk zijn wat de uitkomst van het project zal zijn, omdat het resultaat gaandeweg steeds scherper gesteld moet door de verschillende doelen van de partijen op tafel te krijgen en zo veel mogelijk allemaal in het plan te passen. Vooral de procesbegeleiders wijzen op het feit dat PPS nooit een doel is, maar een middel, en dat PPS niet voor alle projecten even geschikt is. Wellicht alleen daar waar projecten gelijkwaardig afhankelijk van elkaar zijn en men elkaars expertise, middelen en kunde nodig heeft, is een PPS geschikt. Het procesmatige karakter, gepaard met het vooraf ongedefinieerd eindresultaat, betekent voor publieke partijen een omschakeling in hun manier van werken. Zij verliezen hiermee een groot deel van hun regiefunctie. Procesbegeleider 3 beschrijft de moeilijkheden waar zij mee geconfronteerd worden:

Procesbegeleider 3:

He, die uitkomst dat is een gevolg van hoe je dat proces met mekaar doorloopt, maar als je van tevoren al zegt van dit moet er uit komen, ja dan hoef u niet mee te doen aan het project, want dat weten we namelijk niet, dat is namelijk in wording van, maar dat is ook een beetje eng. Want een wethouder wil best in een traject mee, als het maar een welgevallige uitkomst voor hem oplevert.

Voor publieke partijen betekent PPS een groot verschil ten opzichte van een meer traditionele aanpak bij gebiedsontwikkeling, waar de gemeente geheel zelf bepaalt wat gebouwd wordt en waar. Uit de uitspraak van procesbegeleider 3 schemert door dat (vooral) een wethouder een traject met een vooraf onbekend eindresultaat best eng vindt. Een welgevallig uitkomst is blijkbaar bij PPS minder zeker. Publieke partijen verliezen hierbij de zekerheid van een bepaald resultaat; zij verliezen de regiefunctie.

De regiefunctie is voor een gemeente belangrijk, omdat het om 'hun grond' gaat. Of de grond nou na de ontwikkeling verkocht wordt of niet, de grond blijft normaliter binnen de gemeentegrenzen vallen en dus bij de gemeente horen. Voor private partijen geldt dit natuurlijk in mindere mate. Zij kunnen wel eigenaar zijn van een stuk grond en daar een ontwikkeling op laten plaatsvinden, maar dit is niet altijd het geval. Procesbegeleider 3 beschrijft de psychologie die samenhangt met de regiefunctie:

Procesbegeleider 3:

Ik ben bijvoorbeeld in een gebiedsontwikkeling betrokken en daar is het helemaal misgegaan omdat ze dat aanvankelijk heel erg projectmatig hadden ingericht en die private partij die had een heel mooi plan, een heel mooi stukje gebied en het klopte, het zag er ook goed uit, ze hadden de goeie architecten ingeschakeld, ze hadden een mooi verhaal erbij, klopte ook zeg maar hè. En dat gingen ze uitventen. Nou, dit is een mooi plan, en dat moeten jullie allemaal goed vinden en voor die raad presentatie gehouden. En die zeiden van ja, mooi plan, maar het is niet van ons, dus ik weet niet wat jullie van plan zijn, maar dat gaat niet gebeuren natuurlijk, hoe mooi dat plan ook is.

Dit voorbeeld wijst enerzijds op een overheid die graag een regiefunctie hanteert bij gebiedsontwikkeling. Anderzijds wijst dit voorbeeld op het belang van samenwerking. Als een publieke partij betrokken was geweest bij de ontwikkeling van het plan, was zij misschien veel positiever gestemd geweest over hetzelfde plan.

Om de regiefunctie deels uit handen te geven, is vertrouwen nodig dat het resultaat 'welgevallig' wordt voor de publieke partij. Een woordvoerder van PPS Netwerk Nederland spreekt in dit verband over zelfvertrouwen:

Woordvoerder PPS Netwerk Nederland:

Omdat er meer mensen bij jou in de cockpit gaan kruipen en met jou mee gaan vliegen. En jij moet als publieke opdrachtgever moet je wel zelfvertrouwen hebben dat je ze laat meekomen. Ga ook maar kijken hoe hoog we vliegen en of we niet een stukje kunnen afsnijden. Daar heb je dus een stukje zelfvertrouwen voor nodig. En mensen waren nooit echt geprikkeld om die pps op te zoeken, omdat er eigenlijk altijd wel voldoende geld was. Dus die meerwaarde was betrekkelijk irrelevant.

De woordvoerder geeft aan dat de publieke partij meer dan voorheen 'hun cockpit' moeten delen met anderen. Het zelfvertrouwen dat nodig is om dat te kunnen, gaat dan wellicht over het vertrouwen dat je in jezelf moet hebben dat je je standpunten goed kunt onderbouwen met argumenten en met behulp van de inbreng en zienswijzen van de ander, tot een goed resultaat kunt komen.

6.5 Conclusie

De verschillen tussen publieke en private partijen uiten zich op verschillende manieren. De belangrijkste verschillen die kunnen worden geconstateerd zijn verschillen in de complexiteit van belangen waar de partijen rekening mee moeten houden, de ervarenheid en de mate waarin de bezigheden behoren tot de dagelijkse praktijk van partijen en de mate waarin het verlies van een regiefunctie wordt gevoeld (door publieke partijen). Voornamelijk het systeem waarop het functioneren van publieke partijen is gebaseerd kan zorgen voor spanningen, zoals verschillende beleidsprogramma's die naast elkaar moeten worden gerealiseerd, de vierjaarlijkse perioden van bestuur, de plicht om met allerlei belangen rekening te houden enz.

Belangrijk is de verschillen tussen publieke en private partijen te onderkennen, vooral voor de deelnemende partijen aan een PPS, omdat inzicht in deze verschillen een eerste stap is om de andere partij te begrijpen. Begrip voor elkaar is, zoals ook naar voren kwam in hoofdstuk 5 over vertrouwen, belangrijk om belangen te delen en op inhoudelijk niveau met elkaar te kunnen praten over een project. Toch schuilt een gevaar om deze verschillen zomaar te accepteren en voor waarheid aan te nemen. Zoals in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk 'het begint met vooroordelen en veronderstellingen' duidelijk werd, bestaat niet één private of één publieke partij. Enerzijds moet men zich dus bewust zijn van de verschillen die bestaan tussen private en publieke partijen. Anderzijds moet men ervoor waken dat men deze gegevens als absolute waarheid aanneemt en zich niet meer verdiept om de andere partij werkelijk te leren kennen. Het beeld van de black box dat partijen van elkaar hebben, kan ervoor zorgen dat partijen soms aan de werkelijke karakteristieken van de partij tegenover zich voorbij gaan. Opgemerkt moet worden dat de vooroordelen en veronderstellingen die partijen van elkaar hebben niet voor niets zijn ontstaan en voor een groot gedeelte kloppen. Zo zijn stereotype vooroordelen dat private partijen op winst uit zijn en dat met publieke partijen geen afspraken gemaakt kunnen worden. Zoals reeds naar voren kwam zorgt het systeem waarop het functioneren van publieke partijen is gebaseerd wellicht inderdaad soms voor veranderingen in standpunten en afspraken. Bij private partijen zijn veranderingen in standpunten en afspraken vaker een gevolg van externe invloeden. De belangen van private partijen zijn ook inderdaad minder complex en zijn vaker gebaseerd op bedrijfscontinuïteit. Echter zicht op verschillen die gaan over ervarenheid met projecten van partijen zijn minder duidelijk van tevoren aanwezig bij partijen.

7 Terugkoppelingen en conclusies

Conclusies en aanbevelingen vormen de afronding van dit onderzoek. De conclusies worden onderverdeeld in conclusies aan de hand van terugkoppeling naar de literatuur en algemene conclusies, die door nabeschuiving op het hele onderzoek getrokken kunnen worden. De centrale vraagstelling uit hoofdstuk 1 kan aan de hand van deze bevindingen worden beantwoord:

Welke zachte factoren binnen Publiek-Private Samenwerking beïnvloeden de voortgang van het proces?

Aanbevelingen zullen worden gedaan voor onderwerpen en onderzoeksrichtingen voor verder onderzoek.

7.1 Terugkoppeling literatuur

De terugkoppeling met de literatuur wordt aan de hand van vier onderdelen opgebouwd, namelijk PPS en groepswerken, de groep en de samenwerkingsrelaties, de context en de groepsleden. Deze onderdelen zijn herleid uit de hoofdstukken 2 en 3: 'Wat is PPS?' en 'Invloedsfactoren groepsdynamiek'. De meest interessante en belangrijkste confrontaties van de behandelde literatuur uit de hoofdstukken 2 en 3 met de bevindingen uit de interviews zullen worden besproken.

PPS en groepswerken

PPS is een containerbegrip; alleen bij joint venture vormen wordt daadwerkelijk samengewerkt, waarbij er sprake is van delen van risico's en waarbij zeggenschap dus ook gedeeld wordt. Dit onderzoek gaat dus in op joint venture modellen van PPS. Pas dan is er sprake van een echte groep, zoals men hierover spreekt in de literatuur, waarbij een groep en haar leden:

- op een bepaalde manier van elkaar afhankelijk zijn
- met een bepaald doel met elkaar in contact komen
- direct contact met elkaar onderhouden
- zichzelf samen als een sociale eenheid beschouwen
- rollen en normen structureert door interacties
- elkaar beïnvloeden

Gebleden is dat de belangrijkste van deze groepsaspecten voor PPS is 'zichzelf samen als een sociale eenheid beschouwen' en 'direct contact met elkaar onderhouden'. In hoofdstuk 4 - waarin het belang van het samenwerkingsverband als aparte entiteit werd beschreven - is naar voren gekomen dat sociale eenheid niet alleen zo wordt geproduceerd, maar ook gestructureerd

en gewaarborgd. Direct contact met elkaar onderhouden is ook specifiek belangrijk voor PPS projecten, juist omdat dit directe contact verschilt met meer traditionele contractvormen. Van belang is om niet met brieven en advocaten te communiceren, maar direct, face-to-face, zoals beschreven in hoofdstuk 5, over vertrouwen en openheid. Door directe communicatie kan vertrouwen worden opgebouwd, wat de basis vormt voor succesvolle PPS.

De groep en de samenwerkingsrelaties

Van de genoemde invloedsfactoren voor groepscohesie, zoals besproken in hoofdstuk 3, Invloedsfactoren groepsdynamiek, is voor PPS verbanden voornamelijk opvallend dat de mate van gelijkheid van belangrijke kenmerken van groepsleden erg van belang is. Bij de analyse van de interviews kwam naar voren dat chemie tussen leidinggevenden belangrijk is. Daarbij is opgemerkt dat het moeilijk is aan te geven wat die chemie precies behelst. Echter opmerkingen van de geïnterviewden wezen op het belang van wederzijdse erkenning qua expertise en ervaring en gelijkwaardige opvattingen over wat belangrijk gevonden wordt. Wederzijdse erkenning en gelijkwaardige opvattingen over wat belangrijk gevonden wordt, vormen een basis om chemie tussen leidinggevenden te krijgen.

Johnson & Johnson (2008) benoemden factoren in het algemeen die van invloed zijn op samenwerkingsrelaties en het functioneren van groepen:

- door allen gedragen groepsdoelen
- sociale interdependentie
- vertrouwen

Op basis van de interviews is gebleken dat alle drie deze factoren belangrijk zijn. De sociale interdependentie is sterk aanwezig bij joint venture samenwerkingsverbanden waarbij risico's en zeggenschap gedeeld zijn. Zoals eerder duidelijk is gemaakt, is er het sprake van echt samenwerken bij PPS-vormen zoals de joint venture verbanden. Juist in deze verbanden speelt een positieve sociale interdependentie, dus interdependentie waarbij partijen afhankelijk zijn van elkaar bij behalen van hun doelen, een rol.

De door allen gedragen groepsdoelen en vertrouwen hangen sterk met elkaar samen. De groepsdoelen kunnen alleen scherp worden gesteld wanneer men in discussie gaat over de inhoud van het plan door middel van 'echte' argumenten, zoals naar voren kwam in hoofdstuk 5. Hierbij moet men niet enkel praten in termen van standpunten, maar moet men die standpunten met belangen toelichten. En om in termen van belangen met elkaar te kunnen praten over de inhoud van een project, moet men vertrouwen in elkaar hebben dat 'je weet wat je aan elkaar hebt', 'dat je weet dat de ander je niet zomaar laat vallen als er iets moeilijks gebeurt' (p. 28, procesbegeleider 2). Men moet dus vertrouwen hebben in elkaar en in de samenwerkingsrelatie om de belangen op tafel te durven leggen. Zoals uit de literatuur naar voren kwam creëert men

vertrouwen en bereikt men openheid door het nemen van risico's. Risico's worden omschreven als het onthullen van gedachten, kennis en gevoelens. Deze (achterliggende) gedachten, kennis en gevoelens kunnen beschouwd worden als de belangen die genoemd worden door de geïnterviewden.

De context

In de context van PPS verbanden kan worden gesteld dat van de stakeholders die onderscheiden worden door Wilson e.a. (2010) - namelijk personen, groepen en organisaties die invloed uitoefenen op beslissingen van andere organisaties - vooral andere organisaties veel invloed kunnen uitoefenen op de beslissingen van het PPS verband. Voor PPS verbanden moet de eigen organisatie van de groepsleden worden gezien als aparte organisaties, aangezien het PPS verband als aparte entiteit moet worden gepositioneerd. Het PPS verband moet zo veel mogelijk onafhankelijk worden gepositioneerd met voldoende mandaat. Er bestaat echter een spanningsveld tussen de onafhankelijke entiteit en de eigen organisaties van de groepsleden (paragraaf 4.3). Er kan vooral sprake zijn van 'social pressure', ofwel sociale druk, (Zander, 1996), waarbij de organisaties beslissingen proberen te sturen van samenwerkingsverband die anders zijn dan het verband in eerste instantie had bedacht. Juist als in een 'ideale wereld' (paragraaf 4.1) de aparte entiteit kan worden gecreëerd, bedenkt het samenwerkingsverband oplossingen en plannen vanuit het verband en niet enkel vanuit de eigen organisatie. De standpunten van de entiteit moeten de groepsleden weten over weten te brengen naar de eigen organisatie, zodat draagvlak voor de nieuwe plannen ontstaat bij deze organisaties.

De groepsleden

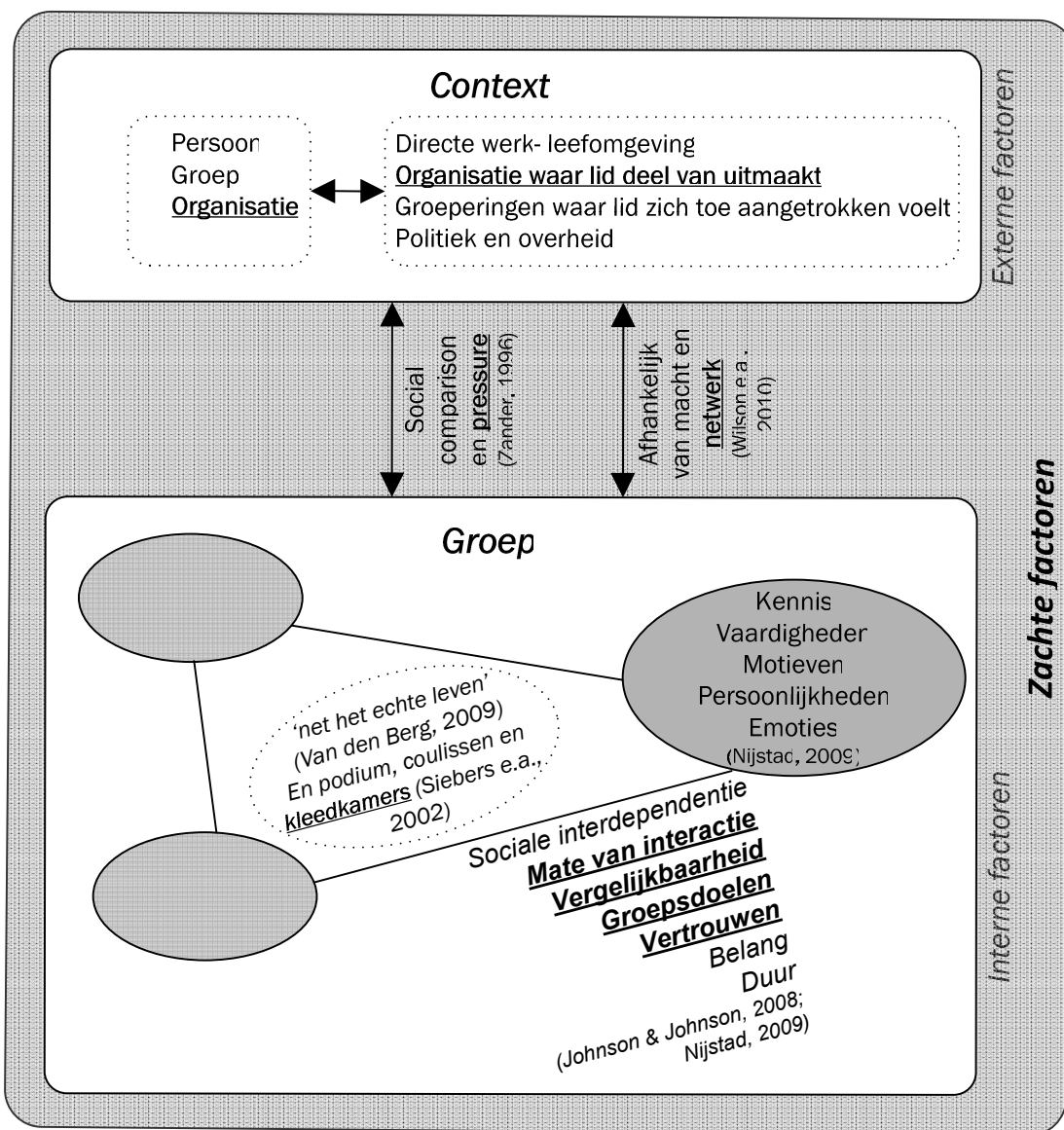
De specifieke individuele kennis, vaardigheden, kunde, motieven, emoties en persoonlijkheden van groepsleden zorgen niet zozeer enkel op zichzelf voor de benodigde input voor het gewenste resultaat, maar ook in combinatie met de kwaliteiten van de andere groepsleden. Voor chemie tussen leidinggevend en daardoor de voortgang van het proces is het belangrijk dat de kwaliteiten van de groepsleden goed op elkaar aansluiten en/of gelijkwaardig aan elkaar zijn. Zo kwam in het voorbeeld van een vertegenwoordiger van Gemeente 1 (paragraaf 5.2) naar voren dat hij en zijn samenwerkingspartner dezelfde opleiding hadden genoten, wat leidt tot erkenning van expertise en wellicht tot gedeelde opvattingen over wat zij belangrijk vinden.

Aan de hand van het organisatietheater zoals Siebers e.a. (2002) deze bespreken, kan worden duidelijk gemaakt hoe de informele en formele niveaus werken binnen PPS verbanden. De kleedkamer als moment waarop vertrouwen gecreëerd wordt is zeer belangrijk. Men moet elkaar leren kennen om vertrouwen in elkaar te krijgen. Sommige geïnterviewden geven aan dat het belangrijk is ook buiten het project om met elkaar te praten over zaken waaruit men kan afleiden

wat men aan elkaar heeft. Zonder vertrouwensmomenten in de kleedkamer kan men niet over de juiste onderwerpen praten in de coulissen, waar het voorbereidende werk wordt gedaan, en op het podium, waar de formele afspraken worden gemaakt tijdens vergaderingen. De vertrouwensmomenten zorgen er namelijk voor dat men de belangen op tafel durft te leggen, waardoor men met 'echte' argumenten kan discussiëren.

Het overzicht

In het 'zachte factoren' gedeelte van het overzicht dat in hoofdstuk 1 is geïntroduceerd kunnen de belangrijke aandachtspunten worden aangegeven voor PPS, zie figuur 4. De hiervoor besproken terugkoppelingen met de literatuur zijn in het overzicht onderstreept.



Figuur 4: Zachte invloedsfactoren PPS met aandachtspunten voor PPS onderstreept (Eigen figuur)

De kenmerken van de groepsleden, namelijk kennis, vaardigheden, motieven, persoonlijkheden en emoties van Nijstad (2009), zijn niet onderstreept, omdat deze kenmerken niet zozeer op zich belangrijk zijn gebleken, zoals hierboven besproken, maar juist in vergelijking met de kenmerken van de groepsleden. Deze vergelijkbaarheid komt terug bij de kenmerken van samenwerkingsrelaties genoemd door Nijstad (2009).

Opvallend verder aan het overzicht is de hoeveelheid aandachtspunten bij de samenwerkingsrelaties. Veel aandacht moet worden besteed aan de samenwerkingsrelatie tussen groepsleden om een succesvolle PPS tot stand te brengen.

7.2 Algemene conclusies

De algemene conclusies over dit onderzoek diepen niet zozeer de confrontatie van de bevindingen uit de interviews met de literatuur uit, maar betreffen overige belangrijke opmerkingen en gevolgtrekkingen die interessant zijn.

De belangrijkste opmerking betreft het ontstaan van vele spanningsvelden en/of tegenstellingen bij PPS verbanden op verschillende vlakken. Veel kenmerken van PPS verbanden vormen samen spanningsvelden of tegenstellingen en inzicht hierin is nodig om hiermee overweg te kunnen. De belangrijkste onderwerpen betreffen:

'Aparte entiteit vs. Eigen organisatie'

Het benoemde spanningsveld tussen de gewenste aparte entiteit en de eigen organisatie is een voornaam aspect bij PPS. Enerzijds is het voor het project van belang dat de groepsleden zich onafhankelijk in de aparte entiteit positioneren, dat zij hun expertise inbrengen ten behoeve van het eindresultaat. Anderzijds moet bij de eigen organisatie altijd voldoende draagvlak voor beslissingen van de entiteit zijn om voortgang van het project te kunnen waarborgen. Wellicht is het voor publieke partijen moeilijker om het draagvlak sterk te houden, door het relatief complexe systeem van hun organisatie. Zoals naar voren kwam, zijn publieke partijen genooddaakt doelen van verschillende beleidsterreinen te honoreren binnen een project. Daarbij kunnen de vierjaarlijkse perioden binnen de overheid zorgen voor veranderingen in standpunten. Hierdoor zal het voor publieke partijen moeilijker zijn om voldoende draagvlak bij de achterban te behouden gedurende het proces.

'Vertrouwen en openheid door vertrouwen en openheid'

Vertrouwen krijgen in anderen en openheid geven wordt gecreëerd doordat men ook openheid van andere groepsleden ervaart. Openheid creëert openheid, maar, zoals besproken in paragraaf 5.3, lastig daarbij is om het eerste beetje openheid te creëren. Vooral persoonlijke belangen zijn

belangen waar men niet graag openheid over geeft. Vertrouwen zorgt ervoor dat men ook gelooft wat men vertelt door open te zijn, maar tegelijkertijd moet er ook voldoende openheid zijn om vertrouwen te creëren. Zo kan openheid gegeven worden door documenten en berekeningen te delen, maar ook door bijvoorbeeld gedachtegangen uit te leggen.

‘Openheid vs. Niet alles mag gezegd worden’

Enerzijds is openheid aangekaart door de geïnterviewden als belangrijk middel om tot het benodigde vertrouwen tussen de groepsleden te komen. Anderzijds is volledige openheid niet gewenst. Zo worden persoonlijke belangen niet openlijk gedeeld. Deze belangen zullen door de samenwerkingspartners ook waarschijnlijk niet geaccepteerd worden. Een spanningsveld ontstaat tussen volledige openheid en acceptatie van bepaalde belangen. In zekere zin zorgen (te veel) persoonlijke belangen voor een gebrek aan openheid binnen de groep en daardoor voor belemmering van het proces.

‘Open en neutrale houding vs. Door vooroordelen ken je de wederpartij al gedeeltelijk’

Groepsleden dienen elkaar te begrijpen, niet alleen inhoudelijk over het project, maar ook procesmatig, om te snappen waarom bepaalde zaken makkelijk gaan en sommige zaken moeilijk. Zo is het voor publieke partijen onvermijdelijk dat sommige onderwerpen door de raad moeten en voor private partijen is bedrijfscontinuïteit belangrijk. Door ervaring en kennis vormen veel groepsleden vooraf aan het project vooroordelen en hebben zij veronderstellingen over de samenwerkingspartner. Enerzijds is dit bevorderlijk, want veel zaken kloppen (gedeeltelijk), maar anderzijds schuilt hierin het gevaar dat men zich niet voldoende verdiept in wie de samenwerkingspartner echt is. Sommige zaken hoeven niet (geheel) kloppend te zijn en juist elkaar leren kennen is belangrijk om begrip voor elkaar te krijgen en belangen van elkaar te begrijpen.

‘Niet dagelijkse praktijk sommige publieke partijen vs. Specialistische kennis private partijen’

Voor sommige publieke partijen is gebiedsontwikkeling en PPS niet hun dagelijkse praktijk. Juist voor deze partijen is het opbouwen van vertrouwen heel moeilijk, omdat zij de standpunten en belangen die door private partijen worden gegeven, wellicht niet goed kunnen interpreteren door gebrek aan ervaring en expertise.

Aandachtspunten

Om de tegenstellingen en spanningsvelden het hoofd te kunnen bieden, kunnen/zijn enkele aandachtspunten in dit onderzoek naar voren (worden) gebracht. De belangrijkste aandachtspunten:

- Geen standpunten, maar belangen uitspreken om met 'echte' argumenten te kunnen discussiëren.
- Een onafhankelijke derde partij kan helpen bij het opbouwen van vertrouwen. De verschillende partijen kunnen er zo beter van op aan dat alle belangen evenwichtig verdeeld zijn. Vooral voor onervaren partijen kan dit helpen, omdat zij wellicht sneller het gevoel kunnen krijgen geen overzicht te hebben over verschillende belangen van partijen en daardoor het wantrouwen hebben ergens 'in het ootje te worden genomen' (paragraaf 5.3.4, woordvoerder PPS Netwerk Nederland).
- Communicatie met de achterban is belangrijk om voldoende draagvlak te creëren. De nieuwe entiteit moet zijn eigen plannen maken, maar deze plannen moeten ook worden gedragen door de achterban in de eigen organisatie van de groepsleden.
- Het is vooral voor publieke en private partijen belangrijk om dit onderzoek te lezen, omdat het inzicht geeft in het belang om openheid te geven. Dit inzicht kan helpen om sneller openheid te geven.

Aanbevelingen

Voor vervolgonderzoek is het interessant om alle type actoren mee te nemen in de analyse. Bij dit onderzoek zijn gemeenten en een projectontwikkelaar betrokken, maar wellicht kunnen ook beleggers, woningcorporaties, financiers en ook de provincie en het rijk worden geïnterviewd. Met hun verhalen en meningen kunnen de bevindingen worden aangescherpt, uitgebreid en mogelijk genuanceerd.

Verder is het interessant te kijken welke effecten verschillende typen private partijen hebben op de samenwerking bij PPS. Verschillende specialisaties bij verschillende private partijen kunnen ervoor zorgen dat bepaalde inzichten of overtuigingen beter of minder goed aansluiten bij publieke partijen. Zo zou bijvoorbeeld een ontwikkelaar voor winkelruimte misschien sneller op één lijn liggen met een publieke partij over de openbare ruimte, omdat de kwaliteit van deze ruimte in veel gevallen voor het commercieel succes van winkels zeer belangrijk is. Voor een ontwikkelaar voor kantoren kan dit minder van belang zijn.

Literatuurlijst

- Berg, B. van den (2009). *Net het echte leven – belangen, macht en illusies in professionele teams*. Leiden: Sidestone Press.
- Bult-Spiering, M. (2003). *Publiek-private samenwerking - De interactie centraal*. Utrecht: Uitgeverij LEMMA BV.
- Jansen, H. (2009). "Design, Build, Finance, Maintain en Operate - Een analyse naar de kritische succesvoorwaarden"
- Johnson, D.W. & Johnson, F.P. (2008). *Groepsdynamica – Theorie en vaardigheden*. Amsterdam: Person Education.
- Jong, D. de (2009). *De zoektocht naar een samenwerkingspartner - Het betrekken van een marktpartij bij een complexe gebiedsontwikkeling initiërend vanuit de publieke partij*. Afstudeerverslag TU Eindhoven.
- Kaats, E. & Klaveren, P. van & Opheij, W. (2005). *Organiseren tussen organisaties – Inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties*. Schiedam: Scriptum.
- Kenniscentrum PPS (2006). "Publiek-Private Samenwerking bij gebiedsontwikkeling: Wanneer wel en wanneer niet". Den Haag: Ministerie van Financiën.
- Klijn, E. & Twist, M. van (2007). "Publiek-Private Samenwerking in Nederland", *Management en Organisatie*, 3/4, p. 156-170.
- Lateur, K. (2007). "The Role of Contracts and Networks in Public Governance: The Importance of the "Social Epistemology" of Decision Making", *Indiana Journal of Global Legal Studies*, vol. 14, 2, p. 329-351.
- Luft, J. (1970). *Group processes – An introduction to group dynamics*. Palo Alto: National Press Books.
- Nijhoff, M. (2010). *Duurzame Gebiedsontwikkeling - Een structurerend procesmodel voor een duurzame toekomst*. Afstudeeronderzoek TU Eindhoven.
- Nijstad, B.A. (2009). *Group Performance*. New York: Psychology Press.
- OPPS (2009). *Gebiedstransformatie is mensenwerk – verlangen, veranderen, verleiden*. Zeist: OPPS.
- PPS Universitair Platform, <http://up-pps.nl/up/pps.html>, bezocht op 26-2-2010.
- Siebers, H. & Verweel, P. & Ruijter, A. de (2002). *Management van diversiteit in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Lemma.
- UT Nieuws – Weekblad van Universiteit (1997). "Publiek-Private Samenwerking onontbeerlijk", te vinden via: http://www.utnieuws.utwente.nl/new/?artikel_id=52965, bezocht op 19-2-2010
- Vlaams Kenniscentrum PPS, <http://www2.vlaanderen.be/pps/>, bezocht op 18-2-2010
- Wilson, E.J. & Bunn, M.D. & Savage, G.T. (2010). "Anatomy of a social partnership: A stakeholder perspective", *Industrial Marketing Management*, vol. 39, p. 76-90.
- Wolting, B. (2008). *PPS en gebiedsontwikkeling*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Zandler, A. (1996). *Motives & Goals in Groups*. New Jersey: Transaction Publishers.

Bijlagen

Bijlage 1; Interviewopzet Case

Interview Case 6 april 2010

Introductie

Een korte introductie over onderzoek en het interview (studie USBO, PPS en zachte factoren, open interview, antwoorden worden gebruikt voor verdieping in gevonden onderwerpen in de literatuur).

Algemeen

- Waar gaat het project over? / Wat is de inhoud en de doelstelling van het project?
- Wat is er bijzonder aan het project?
- Wie waren de deelnemende partijen en wat was hun inzet?
- Wat waren overige 'harde' aspecten van het project? (hoe was het gesteld met samenwerkingsovereenkomst, financiën/verdeling van kosten, met het Programma van Eisen, regelgeving waar het project onverwachts mee te maken kreeg e.d.)

Verdieping

De 'zachte', minder tastbare aspecten:

- Kunt u het verloop van de samenwerking beschrijven? Wat ging goed, wat ging fout?
- Hoe zou u de samenwerking typeren? En waar leidt u dat uit af?

Groep

- Welke gebeurtenissen/factoren binnen de groep hebben de samenwerking gekenmerkt?

* Hoe was het gesteld met:

De sociale interdependentie: Was er sprake van afhankelijkheid tussen de partijen bij het behalen van doelen? Was er een gevoel van afhankelijkheid?

Overeenkomsten tussen partijen: Was de manier van denken of werken hetzelfde bij de partijen? Konden de partijen het goed met elkaar vinden?

Mate van interactie: Was er regelmatig face-to-face contact? Waren deze momenten efficiënt? Was er een sfeer van elkaar willen begrijpen? Werd er naar elkaar geluisterd? Ging men adequaat in op elkaars bijdragen?

Groepsdoelen: Waren de doelen van de verschillende partijen hetzelfde? Zijn de doelen van het project expliciet besproken?

Vertrouwen: Was er vertrouwen tussen de partijen? Was er vertrouwen dat afspraken nagekomen werden? Dat de andere partij de taken adequaat zou kunnen uitvoeren?

Belang dat partijen aan project hechtte: Vonden naar uw mening alle partijen het belang van het project groot?

Duur van de samenwerking: Hoe lang duurde de samenwerking? Heeft de duur invloed gehad op de samenwerking? Was de samenwerking anders in het begin dan aan het einde? Zo ja, hoe kwam dat denkt u?

Context

- Welke factoren in de context van het project hebben de samenwerking beïnvloed? Waarom gebeurde dat volgens u?
 - * Kunt u het netwerk beschrijven waar dit project zich in bevond? Hoe groot was het samenwerkingsverband in dat netwerk? Wie maakte formeel deel uit van het netwerk en wie ging er zich tegenaan bemoeien, terecht of niet terecht?
 - * Welke personen en instanties in de context van het project hebben het project effectief beïnvloed?
 - Waarom deden zij dat?
 - Waarom konden zij dat?
 - Is het hen gelukt en waarom?

Bijlage 2; Interviewopzet Experts

Interview Expert

Introductie

Een korte introductie over onderzoek en het interview (studie USBO, PPS en zachte factoren, open interview, antwoorden worden gebruikt voor verdieping in gevonden onderwerpen in de literatuur).

Algemeen

- Wat zijn uw ervaringen met PPS projecten?
- Wat maakt PPS projecten bijzonder?

Verdieping

De 'zachte', minder tastbare aspecten:

- Kunt u het 'typische verloop' van samenwerking bij PPS beschrijven? Wat gaat er doorgaans goed, wat gaat er doorgaans fout?
- Hoe zou u de samenwerking typeren? Waar leidt u dat uit af?

Groep

- Welke gebeurtenissen/factoren binnen de groep kenmerken de samenwerking?

* Hoe is het gesteld met:

De sociale interdependentie: Hoe is het doorgaans gesteld met afhankelijkheid tussen de partijen bij het behalen van doelen? Hoe ziet afhankelijkheid er tussen partijen uit? Hoe draagt dit bij aan de samenwerking?

Overeenkomsten tussen partijen: Zijn er relevante overkomsten of verschillen tussen de partijen te benoemen die positief of negatief bijdragen aan de samenwerking? Is de manier van denken of werken doorgaans hetzelfde bij de partijen? Kunnen de partijen het goed met elkaar vinden?

Mate van interactie: Is er doorgaans regelmatig face-to-face contact tussen partijen? Hoe draagt dit bij aan de samenwerking? Zijn de momenten efficiënt? Was er een sfeer van elkaar willen begrijpen? Naar elkaar luisteren? Ging men adequaat in op elkaars bijdragen?

Groepsdoelen: Zijn de doelen van de verschillende partijen hetzelfde?
Worden de doelen van het project expliciet besproken, en wanneer?

Vertrouwen: Heerst er vertrouwen tussen de partijen? Is er vertrouwen dat afspraken nagekomen werden? Dat andere partijen taken adequaat kunnen uitvoeren?

Belang dat partijen aan project hechtte: Vinden alle partijen doorgaans het belang van het project even groot?

Duur van de samenwerking: Is de duur van de samenwerking relevant voor de kwaliteit van de samenwerking?

- Kunt u aangeven of u 'het podium', 'de coulissen' en 'de kleedkamer' herkent bij de samenwerking bij PPS projecten? Kunt u voorbeelden noemen van situaties waarin u deze metafoer herkent?

Hierbij is het podium de plek waar de openbare opvoering, de voorstelling plaatsvindt. Hier gelden regels en is de rolverdeling tussen betrokkenen duidelijk. In het licht van een PPS verband, vormen de overleggen en vergaderingen in groepsverband dit podium. Hierbij is officieel bepaalt wie toegang heeft tot dit podium, wie dus lid is van de groep. De spelers/groepsleden zijn gebonden aan formele rollen en regels en tijdens deze momenten worden (officiële) afspraken voor de groep gemaakt.

In de coulissen wordt de voorstelling op het podium voorbereid. Voor de groepsleden zijn dit de eigen organisaties en hier werken zij aan hun inbreng voor op het podium. Hier gelden minder strenge regels en zijn rollen informeler. Meningeën worden uitgewisseld, belangen gewogen, principes op haalbaarheid getoetst, relaties geijkt en uiteindelijke compromissen gesloten.

In de kleedkamers heerst een informele sfeer en gaat het om wie je mag en wie je niet mag. Gesprekken onder vier ogen vinden hier plaats op basis van vertrouwen. In de kleedkamers wordt naar anderen en jezelf gekeken vanuit het mens-zijn.

Context

- Welke factoren in de context van het project beïnvloeden de samenwerking?
Waarom gebeurt dat volgens u?

- * Kunt u het omschrijven hoe machtig een netwerk met daarin personen en organisaties, kan zijn waarin het project en de groep zich bevindt?

- * Welke personen, groepen, organisaties in de context van het project hebben een grote invloed op het project?

- Waarom beïnvloeden deze partijen het project?

- Waarom kunnen zij dat?