



Meerwaarde van Publiek-Private Allianties

Een onderzoek naar de competenties van betrokkenen werkzaam in allianties gericht op wijkontwikkeling

Auteur: Madelon Lageveen
Studentnummer: 311639
Opleiding: Bestuurskunde, Master Publiek Management
Instelling: Erasmus Universiteit Rotterdam

Eerste lezer: Prof. dr. W.J.M Kickert
Tweede lezer: Ir. M.B. Kort

Stageplaats: Berenschot, Procesmanagement
Stagebegeleider: Drs. R. Stotijn

8 november 2011

Inhoudsopgave

Inleidend deel

Lijst van Figuren en Tabellen	5
Voorwoord	6
Samenvatting	7
Aanleiding	9
Hoofdstuk 1. Probleemstelling	11
1.1 Probleemomschrijving	11
1.2 Vraagstelling	12
1.3 Casuïstiek	13
1.4 Wetenschappelijke Relevantie	13
1.5 Maatschappelijke Relevantie	14
1.6 Leeswijzer	15

Theoretisch Deel

Hoofdstuk 2. Theoretisch Raamwerk	16
2.1 Allianties als onderdeel van de PPS-familie	19
2.1.1 Publiek-Private Samenwerking	19
2.1.2 Alliantie; wat is het?	19
2.2 Nadelen van PPS	20
2.3 Alliantie Manager	20
2.4 Publiek-Privaat Profiel	21
2.5 Doorlopen van fasen	24
2.5.1 Procesmanagement	25
2.6 Fasen in samenwerking	25
2.7 Fasemodel	26
2.8 Meerwaarde	27
2.9 Maatschappelijke meerwaarde	28
2.10 Competenties	29
2.11 Contingentie theorie	33
2.12 Persoonskenmerken	34
2.13 De theorie samengebracht: Conceptueel model	35
Hoofdstuk 3. Operationalisatie	37
3.1 Competenties	37
3.2 Fasen	38
3.3 Publiek-Privaat Profiel	38
3.4 Persoonskenmerken	40
3.5 Context	40
3.6 Meerwaarde	41
Hoofdstuk 4. Methodologische Verantwoording	43
4.1 Inleiding	43
4.2 Onderzoeksstrategie	43
4.3 Onderzoeksmethoden	43

4.4 Werkwijze	44
4.5 Validiteit en Betrouwbaarheid	44

Empirisch deel

Hoofdstuk 5. Beschrijving van de empirie: Rotterdam Zuid 47

5.1 Rotterdam Zuid	47
5.2 Pact op Zuid	47
5.3 Politieke context	49
5.4 Kwaliteitssprong Zuid	50

Hoofdstuk 6. Beschrijving van de empirie: De allianties 52

6.1 Van Grond Tot Mond	52
6.1.1 De Alliantie	52
6.1.2 Meerwaarde	53
6.1.3 Publiek-Privaat Profiel	53
6.2 Ondernemershuis Zuid	54
6.2.1 De Alliantie	54
6.2.2 Meerwaarde	56
6.2.3 Publiek-Privaat Profiel	56
6.3 Leerwerkbedrijf Ahoy	57
6.3.1 De Alliantie	57
6.3.2 Meerwaarde	58
6.3.3 Publiek-Privaat Profiel	58
6.4 Ik Zit op Zuid	58
6.4.1 De Alliantie	59
6.4.2 Meerwaarde	59
6.4.3 Publiek-Privaat Profiel	60
6.5 De Allianties vergeleken	60

Hoofdstuk 7. Analyse van de Casus 63

7.1 De belangrijkste competenties	63
7.2 De competenties vergeleken per alliantie	64
7.2.1 Van Grond Tot Mond	65
7.2.2 Ondernemershuis Zuid	65
7.2.3 Leerwerkbedrijf Ahoy	66
7.2.4 Ik Zit op Zuid	67
7.3 Persoonskenmerken	68
7.4 Publiek versus privaat	70
7.5 Grote van de organisatie	73
7.6 Fasemodel	73
7.7 Conclusie	76
7.7.1 Verschillen	76
7.7.2 Verklaring verschil en overeenkomsten	77

Concluderend deel

Hoofdstuk 8. Conclusie en Aanbevelingen 80

8.1 Reflectie op de deelvraag	80
8.2 Aanbevelingen	83
8.3 Wetenschappelijke discussie en reflectie	86

Literatuurlijst

Bijlage 1. Respondenten Overzicht

Bijlage 2. Competenties van een goede Procesmanager

Bijlage 3. Interviewhandleiding

Bijlage 4. Tabellen Competenties Procesmanager

Bijlage 5. Top-5 competenties door de respondenten

Lijst van Figuren en Tabellen

Figuur 1.1 <i>Opzet van het onderzoek</i>	15
Tabel 2.1 <i>Dimensies van publiek en privaat</i>	22
Tabel 2.2. <i>Groepen van Actoren bij publiek private allianties</i>	23
Figuur 2.3 <i>Gefaseerde ontwikkeling van de samenwerking naar effecten</i>	26
Figuur 2.4 <i>Tegenpolen</i>	32
Figuur 2.5 <i>Afhankelijke en Onafhankelijke variabele : Conceptueel model</i>	36
Tabel 3.1 <i>Competenties</i>	38
Tabel 3.2 <i>Fasemodel</i>	39
Tabel 3.3 <i>Publiek-Privaat Profiel</i>	40
Tabel 3.4 <i>Context</i>	41
Tabel 6.1 <i>Meerwaarde van de vier casussen</i>	61
Tabel 7.1 <i>Vijf belangrijkste competenties in de Allianties</i>	64
Tabel 7.2 <i>Vergelijking van de competenties in de Allianties</i>	64
Box 7.1 <i>Van Grond Tot Mond</i>	65
Tabel 7.3 <i>Competenties, man versus vrouw</i>	69
Tabel 7.4 <i>Competenties, uitvoerders versus strategen</i>	70
Tabel 7.5 <i>Competenties, publiek versus privaat</i>	72
Tabel 7.6 <i>Competenties, soort initiatief</i>	72
Tabel 7.7 <i>Competenties, grote van de organisatie</i>	73
Tabel 7.8 <i>Dominante activiteiten en competenties per fase</i>	74
Tabel 7.9 <i>Competenties vergeleken</i>	77
Tabel 7.10 <i>Verschillen en Overeenkomsten</i>	79

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie voor de Master Publiek Management behorende bij de studie Bestuurskunde, die ik heb gevolgd aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. De afgelopen vier jaar zijn omgevlogen.

Met publiek-private allianties die streven naar wijkontwikkeling als onderwerp van mijn scriptie, ben ik in aanraking gekomen met veel complexe en interessante vraagstukken die hiermee gepaard gaan. Mede door de interviews voor dit onderzoek en mijn afstudeerstage bij Berenschot ben ik met meerdere inspirerende en intrigerende professionals in aanraking gekomen. Bij deze wil ik hen danken voor alle input en vernieuwende ideeën.

Graag wil ik Walter Kickert bedanken voor zijn begeleiding en voortdurende feedback in het proces waarin deze scriptie tot stand is gekomen. Daarnaast wil ik Rosanne Stotijn bedanken als mijn begeleidster vanuit Berenschot voor haar hulp bij de keuze van het onderwerp voor mijn scriptie en haar altijd vernieuwende ideeën, literatuur en informatie. Tot slot wil ik Michiel Kort bedanken, als tweede lezer heeft hij door zijn kritieken de scriptie tot een hoger niveau gebracht.

Tevens wil ik mijn overige Berenschot collega's en anderen bedanken die ideeën, informatie of beiden hebben aangereikt.

Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun bemoedigende woorden. Een speciaal woord van dank gaat uit naar mijn ouders, broer en vriend voor al hun vertrouwen, steun en liefde. Jullie stonden altijd voor mij klaar gedurende deze periode.

Madelon Lageveen

8 november 2011, Rotterdam

Samenvatting

Via publiek-private samenwerking (PPS) werken de Rijksoverheid en bedrijven samen aan ontwerp, bouw en beheer van bijvoorbeeld wegen, scholen en ziekenhuizen. Met PPS wil het Rijk goede projecten realiseren tegen een marktconforme prijs. Bedrijven voeren uit, het Rijk regisseert. Publiek-private samenwerking (PPS) is een samenwerkingsvorm die het Rijk graag wil verbreden naar andere sectoren.

Wijkontwikkeling is hier een geschikt sector voor. Bij het organiseren van wijkontwikkeling is er vaak sprake van integrale (domein overstijgende) problematiek, hierbij zijn veel actoren betrokken en biedt het werken in publiek-private allianties een mogelijke oplossing voor deze problemen. Wijken hebben uiteenlopende economische, sociale, fysieke en historische kenmerken die specifiek zijn voor dat gebied. Daarnaast kent iedere wijk een eigen sfeer en ontwikkeling. Hiervoor is maatwerk - geïntegreerde kennis en ervaring - gewenst. Om te schakelen tussen publieke en private partijen is een onafhankelijk, creatief en vernieuwende manier van werken gewenst. Deze manier van werken in publiek-private allianties is een actueel onderwerp en kent nog vele vragen. Deze scriptie tracht hierop een aantal antwoorden op te geven.

In dit onderzoek wordt beschreven welke competenties van personen die werken in deze bovengenoemde publiek-private allianties leiden tot meerwaarde. Dit inzicht kan bijdragen aan een beter begrip over welke factoren bijdragen bij het slagen van deze publiek-private allianties die bijdragen aan wijkontwikkeling.

Het doel van deze scriptie is het verkrijgen van inzicht in de competenties en vaardigheden van alliantiemangers (de sleutelpersonen uit de allianties). Zoals in de literatuur vaker wordt benadrukt zijn mensen de succes factor van een samenwerking, dit standpunt vormt niet de conclusie van dit onderzoek maar het vertrekpunt. Wat voor gedrag en competenties zijn van belang om meerwaarde te creëren in een alliantie. Vervolgens kunnen de overeenkomsten en verschillen tussen de allianties worden beschreven en verklaard.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *"Welke competenties zijn vanuit verschillende partijen in de alliantie, gericht op wijkenaanpak, nodig om de beoogde meerwaarde van de alliantie te produceren?"*

Het onderzoek is gebaseerd op vier publiek-private allianties die werken aan wijkontwikkeling in Rotterdam Zuid. Deze vier allianties zijn; Van Grond Tot Mond, Leerwerkbedrijf Ahoy, Ondernemershuis Zuid en Ik Zit op Zuid.

Ten eerste is per casus geanalyseerd hoe de alliantie in elkaar zit, in welke fase de alliantie zich bevindt, welke actoren deelnemen aan de alliantie en waarom een actor deelneemt aan de alliantie. Ten tweede wordt ook onderzocht of de alliantie meerwaarde creëert en zo ja, wat deze meerwaarde inhoudt en wat wordt beoogd. Deze achtergrond informatie is nodig voordat er uitspraken kunnen worden gedaan over welke competenties idealiter aanwezig zouden moeten zijn om in zo een alliantie te werken. Tot slot wordt geanalyseerd wat (volgens de respondenten) de belangrijkste competenties zijn om meerwaarde te produceren in een publiek-private alliantie gericht op wijkontwikkeling.

Uit het onderzoek bleek dat er volgens de respondenten zes competenties zijn die van belang worden geacht bij het werken in de alliantie om tot meerwaarde te komen, te

weten; netwerk- en relatiemanagement, samenwerken, communiceren, enthousiasmeren, creativiteit/ innovativiteit en *ondernemerschap*.

Elke respondent heeft zijn eigen competentie top-vijf gegeven, deze competenties zijn niet de enige competenties die van belang zijn, maar wel de belangrijkste vijf. Dit betekent dat er naast deze competenties nog meer competenties nodig zijn om meerwaarde te creëren in de alliantie.

Van belang is te onderscheiden in welke fase de alliantie zich bevindt, in de verschillende fasen zijn andere activiteiten (afhankelijk van de alliantie) dominant en daardoor andere competenties gewenst om tot (maatschappelijke) meerwaarde te komen.

Daarnaast is het onderscheid in functie in de alliantie van belang, er is een verschil te zien tussen de competenties van strategen en uitvoerende professionals uit de alliantie. Zij hanteren beide andere activiteiten, competenties en dat vloeit logischerwijs voort uit de functie die zij bekleden.

Door de verschillende functies, doelen en achtergronden van de respondenten en daarnaast het verschil in omvang en doel van de alliantie, is meteen te zien dat er enige spanningen optreden. De betrokkenen die werken in de publiek-private allianties moeten veel spanningen overbruggen. Netwerken en communiceren over elkaars achtergrond helpt hierbij. Het echt doen/ ondernemerschap staan centraal in de allianties. Gezegd wordt pak de telefoon, benader mensen, ga naar bijeenkomsten, "just do it". Dit zijn activiteiten en daarnaast competenties die passen in de competenties uit de 'profit' sector. En deze zijn onmisbaar wanneer men meerwaarde wil produceren in een publiek-private alliantie. Echter zijn er ook allianties te zien met een lange aanloop periode, eerste overleg, afwegingen maken, uitdenken en dan pas echt doen.

Er zou in de toekomst meer aandacht moeten zijn voor competenties van managers en centrale personen in een alliantie, een competentie profiel zou gemaakt moeten worden. De publiek-private allianties die werken aan wijk ontwikkeling hangen op mensen, die mensen hebben bepaalde vaardigheden nodig. Deze scriptie is een opzet voor vervolg onderzoek naar zo een competentie profiel.

Dit zijn slechts een aantal uitkomsten van dit onderzoek, in het afsluitende hoofdstuk acht - *Conclusie en Aanbevelingen* - zijn meerdere concluderende uitspraken en aanbevelingen te vinden.

Aanleiding

Aan inhoudelijke visies, beleidsstukken en onderzoek geen gebrek in de wijkaanpak, ontwikkeling en wijkvernieuwing. Maar hoe breng je de theorieën en doelstellingen daadwerkelijk in de praktijk? Hoe zorg je ervoor dat er goede, soms wilde, ideeën ontstaan die ook (snel) kunnen worden uitgevoerd en effecten opleveren? Het gaat met andere woorden niet alleen over het *wat*, maar ook over het *hoe*. De vervolgvragen zijn dan; wat voor soort professionals heb je nodig voor een succesvolle aanpak van de wijkenproblematiek? Welke competenties en vaardigheden moeten zij bezitten? Heden ten dage zijn er veel publiek-private allianties die werken aan de problemen in de wijk, hierbij valt te denken aan het bevorderen van de leefbaarheid, sociale cohesie, gezondheid, werkgelegenheid en veiligheid. Deze samenwerkingsverbanden tussen publieke en private partijen zijn vooruitstrevend en hebben de insteek om synergie/meerwaarde te creëren. Het idee achter de allianties is dat partijen zowel publiek als privaat problemen en vraagstukken beter kunnen tackelen dan alleen publieke of alleen private partijen.

In dit onderzoek zijn verschillende gesprekken gevoerd met betrokkenen en sleutelfiguren uit deze publiek-private allianties die wijkontwikkeling willen realiseren om antwoorden te vinden op de bovengenoemde vragen. Op deze manier wordt geprobeerd lijnen bijeen te brengen; welke competenties zijn gewenst, wat voor soort personen werken er in een publiek-private alliantie, wat dragen deze personen bij om de beoogde meerwaarde van zo een alliantie te bereiken? Op een heldere manier wordt beschreven hoe de veranderende context van wijkenaanpak invloed heeft op de manier waarop een publiek-private alliantie moet zijn ingericht en welke persoonlijke vaardigheden daarbij wenselijk zijn.

Deze vragen komen niet uit de lucht vallen, want de meeste mensen in de allianties werken uit gedrevenheid voor hun steden, en genieten van het spel van samenwerken.

Voor een open, innovatief proces dat gemoeid is bij deze publiek-private allianties is meer nodig dan alleen nieuwe inzichten in hoe processen (kunnen) werken. Noodzakelijk is ook een andere combinatie van vaardigheden dan we nu meestal in de praktijk aantreffen. In het verleden belangrijkere competenties als productvaardigheid, vakinhoudelijke kennis en loyaliteit worden, althans als enige kwaliteit, minder belangrijk. De één leidt namelijk naar zelf doen en de ander naar weinig ondernemend gedrag. Stedelijke vernieuwers moeten hun plaats verdienen in steeds wisselende coalities en daarbij investeringen genereren. Als belangenmakelaar (KEI, kenniscentrum stedelijke vernieuwing, nummer 14) moeten zij met veel lef en leiderschap vaak emotionele processen aansturen in de wijken. Ze moeten samenwerken met vele andere partners uit verschillende domeinen (woningbouw, bedrijfsleven, gezondheid, economie, et cetera). En ze moeten gaandeweg de potenties van een gebied ontdekken en aanboren in processen die niet meer rechtlijnig verlopen.

In de krachtwijken zijn tientallen, zo niet honderden, projecten gestart met thema's als werkeloosheid, schooluitval en sociale participatie. Helaas met wisselend resultaat. Er is een zogenaamde *projectencarrousel* ontstaan waarin telkens nieuwe projecten met tijdelijke financiering worden opgestart, maar waar succesvolle projecten verdwijnen omdat het hen niet lukt om te verduurzamen en structurele financiering te krijgen. Hierdoor worden geld, tijd en talent verspild, en raken de betrokken professionals en

bewoners teleurgesteld. Terwijl er wel degelijk successen worden behaald. Het lukt ons alleen nog onvoldoende om deze te verzilveren en te verduurzamen. De meest succesvolle projecten zijn namelijk domein overstijgend en passen daardoor beleidsmatig nergens in (wat problemen oplevert in de financiering van deze projecten). Een succesvol project dat jongeren een opleiding geeft, hen stage laat lopen én ook hulp biedt bij het vinden van een woonplek ontvangt projectsubsidies van onder andere het UWV, het ministerie van OCW en de dienst Sociale Zaken van de gemeente. Maar wanneer de projectgelden ophouden neemt niemand verantwoordelijkheid en is de kans groot dat het project verdwijnt.

Naast kennis van effectieve methodieken en meting van de resultaten, staat of valt een project met de aanwezigheid van een sociale entrepreneur (een *best person*) en de inbedding van het project in een vitale coalitie. Deze sociale entrepreneurs werken buiten de gebaande paden, trekken de kar en zoeken verbinding met partners die een meerwaarde kunnen hebben voor het project. Zij moeten erkend en ondersteund worden en mandaat krijgen om te voorkomen dat een moegestreden entrepreneur afhaakt en 'zijn mensen' er weer alleen voor komen te staan. Dit vraagt om de bestuurlijke moed om keuzes te maken voor datgene wat wel werkt. Om te stoppen met wat niet effectief is, en het bundelen van krachten om de projecten die wel werken van een lange termijn perspectief te voorzien. Het vraagt om investeringen in de professionaliteit en doorzettingskracht van best persons, om erkenning van het waardevolle werk dat zij – tegen de stroom in – verzetten. De wijkenaanpak is een proces van lange adem, maar heeft al een beweging in gang gezet. Het is nu tijd om focus aan te brengen, te herkennen wat werkt en die dingen los te laten die niet werken. Dit is een enorme opgave, maar biedt dé kans om boven de projectencarrousel uit te stijgen (Ministerie van Wonen, Wijken en Integratie, Daniel Giltay Veth; 2011)

In dit onderzoek zal geanalyseerd worden welke competenties terug zijn te vinden bij de betrokkenen die werken in de publiek-private allianties die streven naar wijkontwikkeling. Daarnaast wordt gekeken welke competenties het belangrijkste worden geacht om meerwaarde te produceren in dit soort allianties. Deze allianties voeren projecten uit die trachten wijkontwikkeling te stimuleren en elke alliantie doet dit op haar eigen manier. Dit kan door het bevorderen van de gezondheid van de Rotterdamse bewoners, werkgelegenheid stimuleren, het stimuleren van het volgen van opleidingen, dan wel ondernemerschap prikkelen. In het volgende hoofdstuk zal de probleemstelling, de onderzoeksvraag van dit onderzoek en haar (maatschappelijke en wetenschappelijk) relevantie verder worden toegelicht.

Hoofdstuk 1. Probleemstelling

In dit hoofdstuk wordt eerst het centraal staande probleem beschreven. Daarna wordt ingegaan op de casussen die worden gebruikt in het onderzoek. Vervolgens worden de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie en de vraagstelling behandeld.

1.1 Probleembeschrijving

Om en nabij honderdveertig Nederlandse wijken hebben te kampen met een opeenstapeling van fysieke en sociaal-economische problemen en achterstanden. Rotterdam-Zuid is een van deze wijken. In deze wijken is sprake van meerdere integrale problematiek zoals verouderde woningen, hoge werkloosheid en vandalisme. Veertig van deze wijken hebben bovendien te maken met zware en meervoudige problemen. Zoals onveiligheid en verval zijn hier aan de orde van de dag (Winsemius, 2006: 1-3). Het Centraal Planbureau, het Milieu- en Natuurplanbureau en het Ruimtelijk Planbureau (2006) voorspellen dat de problemen (in bepaalde wijken) de komende jaren alleen maar zullen toenemen, onder andere omdat de kansen voor huishoudens om aansluiting te vinden bij de samenleving door hun zwakke positie alleen maar afnemen. Deze problematiek in de wijken vragen om een hoge prioriteit, omdat de kloof tussen 'aantrekkelijke' en 'achtergebleven' wijken groter wordt en het gevaar van segregatie aanwezig is. Deze sociale opgave wordt steeds zwaarder en de overheid kan dit complexe maatschappelijke vraagstuk niet alleen oplossen. Pieter Winsemius wees daarom tijdens zijn ministerschap op de noodzaak van samenwerking tussen sectoren (Winsemius, 2006: 1-2). Een oplossing zou volgens het Ministerie van VROM maatwerk zijn. Hierbij zouden actoren in een 'partnershipachtige benadering' samen moeten werken en daadkracht moeten tonen.

De aanpak van problemen wordt door de overheid dus onder andere gezocht in het betrekken van nieuwe spelers uit de markt en het middenveld. Het bedrijfsleven en woningcorporaties worden door het ministerie genoemd als een belangrijke schakel in dit proces (Winsemius, 2006: 7-9). Deze boodschap van samenwerking met andere sectoren wordt ook door het kabinet Balkenende IV (2007) uitgesproken: *"De grote maatschappelijke vraagstukken waarvoor wij ons gesteld zien vragen oplossingen van overheden in de richting van internationaal en nationaal beleid en regelgeving, maar ook maatschappelijke organisaties, de burger en het bedrijfsleven hebben een rol te spelen."* (Kabinet, 2007: 1). Ook in het regeerakkoord van het kabinet Rutte I (Vrijheid en verantwoordelijkheid, Regeerakkoord, VVD-CDA, 2010) wordt het belang van samenwerking met private partijen aangehaald.

Steeds regelmatig ontstaan er vanuit diverse disciplines en organisaties initiatieven tot samenwerking in allianties. Op allerlei plaatsen ontstaan nieuwe allianties, coalities, publiek-private samenwerkingen en netwerken. Het zijn voorbeelden van manieren waarop organisaties (tijdelijke en) niet-exclusieve relaties met elkaar aangaan, zonder dat één van hen de baas wordt over de anderen. Steeds is de aanleiding een doel dat door de individuele organisaties alleen niet bereikt kan worden (Könings, 2007: 298). Samenwerken in meer of minder tijdelijke allianties is een vak apart: van de start, het bijeenbrengen en enthousiasmeren van partijen voor een gezamenlijke onderneming, tot het samen onderzoeken en ontdekken, onderhouden en tot bloei brengen hiervan. Het managen van een alliantie moet dus worden gezien als een apart vakgebied.

Onderzoek geeft aan dat management van Publiek-Private Samenwerking (PPS) van cruciale betekenis is voor het slagen van PPS-projecten. Dit PPS-management moet men breed zien waarbij managers zowel 'software' op orde moeten hebben door het mensenwerk en juist leiderschap als de 'hardware' door het verkrijgen van een sluitende projectfinanciering in tijden van bezuinigingen, PPS-projecten kennen in de regel een langdurig en complex besluitvormingsproces. Het bereiken van een bevredigende uitkomst is verre van eenvoudig en kost veel managementinspanning (Klijn et al. 2006: 7). Het onderzoek van Klijn et al (2006) betreft grote vaak infrastructurele PPS-projecten. Zoals in de inleiding al bleek zijn sociale entrepreneurs ook van groot belang om een publiek-private alliantie te laten slagen en bevredigende uitkomsten te realiseren.

Deze verbindingen tussen markt, overheid en middenveld brengen diverse denkwijzen en manieren van samenwerken tot stand. De drie actoren kennen namelijk allen andere waarden, belangen, vormen van legitimiteit en capaciteiten. Door samen te werken lijken de verantwoordelijkheden van de drie sectoren in elkaar over te lopen; de grenzen worden overschreden en vervagen (Termeer & Königs 2003: 1). Volgens Van Montfort zijn de actoren in verschillende organisatieonderdelen (deels) publiek of (deels) privaat en zijn ze daarmee te plaatsen in een publiek-privaat profiel (o.a Van Montfort, 2008: 17-18), hier zal in het theoretisch kader aandacht aan worden geschonken. Omdat uit de praktijk en theorie blijkt dat de publiek-private allianties te maken hebben met een diffuse omgeving, complexe netwerken, velerlei partijen en een werken aan een maatschappelijke opgave die in dit geval wijkontwikkeling behelst is er gekozen om te onderzoeken hoe men werkt in deze allianties.

In deze scriptie wordt getracht inzicht te krijgen in de competenties die nodig zijn om een publiek-private alliantie te managen en samenwerking hierin te organiseren. De vraag wat hier voor nodig is wanneer we denken aan competenties, vaardigheden en gedrag zijn al vaker onderzocht (voornamelijk voor complexe ruimtelijke pps-projecten: denk hierbij aan literatuur van Klijn, E.H., Edelenbos, J., Kort, M. & Twist, M.J.W., 2006). Voor allianties die wijkontwikkeling dienen te bevorderen is daar veel minder onderzoek naar gedaan. De vraag wat zij idealiter zouden moeten doen is wel vaker aan de orde gekomen, maar de vraag *hoe* dit in de praktijk gebeurt is nog onderbelicht.

1.2 Vraagstelling

Allianties door partijen uit de markt en de overheid (en het maatschappelijk middenveld) die projecten initiëren en uitvoeren ten behoeve van de verbetering van aandachtswijken staat in dit onderzoek centraal. Echt samen iets 'maken' vergt niet alleen een sterke eigen identiteit en wil, maar ook enig aanpassingsvermogen en verbindend vermogen. Het doel van deze scriptie is het verkrijgen van inzicht in de competenties en vaardigheden van alliantiemangers (de sleutelpersonen uit de allianties). Zoals in de literatuur vaker wordt benadrukt zijn mensen de succes factor van een samenwerking, dit standpunt vormt niet de conclusie van dit onderzoek maar het vertrekpunt. Wat voor gedrag en competenties zijn van belang om meerwaarde te creëren in een alliantie. Vervolgens kunnen de overeenkomsten en verschillen tussen de allianties worden beschreven en verklaard.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

"Welke competenties zijn vanuit verschillende partijen in de alliantie, gericht op wijkenaanpak, nodig om de beoogde meerwaarde van de alliantie te produceren?"

Deze hoofdvraag kan pas beantwoord worden nadat eerst een vijftal deelvragen worden beantwoord:

1. Wat houdt het begrip publiek-private alliantie in en wat is de beoogde (maatschappelijke) meerwaarde in de alliantie?
2. Over welke competenties zouden partijen idealiter moeten beschikken om (maatschappelijke) meerwaarde te produceren onderscheid makend tussen (a) markt (b) middenveld en (c) overheid een alliantie gericht op wijkenaanpak?
3. Over wat voor competenties beschikken partijen daadwerkelijk onderscheid makend tussen (a) markt (b) middenveld en (c) overheid in een alliantie gericht op wijkenaanpak?
4. Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen de onderzochte allianties (casussen) en hoe zijn deze te verklaren?
5. Welke verklaringen kunnen worden gegeven voor het verschil tussen de normatieve competenties en de empirisch waargenomen competenties?

Eerst is per casus een analyse op intern niveau nodig: hoe zit de alliantie in elkaar en waarom neemt een actor deel aan de alliantie? Vervolgens wordt het samenspel met de andere bij de casus betrokken partijen onderzocht en worden de strategieën van de actoren en de alliantie geanalyseerd. Ook wordt onderzocht of de alliantie meerwaarde creëert en zo ja, wat deze meerwaarde inhoudt en wat wordt beoogd. Deze achtergrond informatie is nodig voordat er uitspraken kunnen worden gedaan over welke competenties idealiter aanwezig zouden moeten zijn om een alliantie te managen.

1.3 Casuïstiek

In deze scriptie zijn met behulp van vier casussen verschillende allianties tussen overheid, markt en middenveld op het gebied van wijkontwikkeling in Rotterdam-Zuid onderzocht. Er is nagegaan welke publieke en private eigenschappen in de allianties terugkomen door het opstellen van een publiek-privaat profiel, en vervolgens is er onderzocht over welke competenties procesmanagers beschikken (binnen de alliantie) om de gewenste meerwaarde te creëren die wordt beoogd met de alliantie.

De vier allianties zijn gericht op Rotterdam- Zuid, dit is een wijk in Nederland die zowel politiek als bestuurlijk veel aandacht geniet. (Van Grond Tot Mond, IkZitopZuid, Ondernemershuis Zuid en Leerwerkbedrijf Ahoy). Deze casussen zijn geselecteerd op drie criteria: Ten eerste draagt de alliantie bij aan wijk ontwikkeling, dit thema staat centraal, ten tweede is er een variëteit van partijen en belangen aanwezig in de alliantie en tot slot is er sprake van publiek private samenwerking. Per casus zijn vervolgens drie respondenten geïnterviewd (Zie Bijlage 3). Deze respondenten voldeden aan twee kenmerken: Ten eerste waren zij een sleutel figuur in de alliantie en bekleeden een strategische functie (initiatief) en ten tweede hadden ze al dan niet een uitvoerend functie (project leider) dan wel een strategische functie in de alliantie.

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Mayntz en anderen geven aan dat er een belangrijke ontwikkeling heeft plaatsgevonden binnen de samenleving en het openbaar bestuur: een ontwikkeling van 'government naar governance'. Publiek beleid wordt niet meer slechts door de overheid vanuit een hiërarchisch model geformuleerd en geïmplementeerd, maar de private sector en het maatschappelijk middenveld zijn hierin een belangrijke rol gaan spelen (Mayntz, 2003: 1) In publiek-private samenwerkingen (PPS) kunnen maatschappelijke problemen gezamenlijk worden aangepakt: er kan meerwaarde worden gecreëerd. Over deze vorm

van samenwerking bestaat inmiddels tal van literatuur, maar de empirische kennis over *hoe* deze type organisaties (publiek-private allianties) meerwaarde creëren en samenwerken is nog steeds vrij beperkt.

Daarnaast zal worden getracht een koppeling te leggen tussen theoretische concepten over procesmanagers (alliantiemangers) en allianties en de "persoon" procesmanager. Met hierbij aandacht voor de context waarin zij werken. Dit is relevant omdat er een vraag ligt bij procesmanagers welke stijl en competenties (vaardigheden) gewenst en succesvol zijn in welke situatie (Termeer en Könings, 2003:10). Welke stijl levert het meest op?

In deze scriptie is getracht deze twee zaken samen te brengen en een bijdrage te leveren aan de empirische en theoretische kennis over competenties en alliantie/procesmanagers. Met behulp van een viertal casussen is de manier van werken in allianties in aandachtswijken onderzocht. Deze casussen zijn goed te gebruiken om het concept publiek-private alliantie te bestuderen. Er is verschillende literatuur over het belang van competenties gebruikt (Van Twist, Klijn, Edelenbos, Kort, et cetera). Dit onderzoek vertrekt niet vanuit een nul situatie, met behulp van verschillende literatuur over de competenties van procesmanagers wordt gekeken welke competenties terug komen binnen het werken in publiek-private allianties, wat daar juist niet in terugkomt en juist anders en misschien wel tegenstrijdig is. Daarin wordt ook een definitie gegeven van een procesmanager en het belang van de (persoonlijke) stijl van een procesmanager benadrukt. Er is al veel literatuur over samenwerking, dit zal worden toe gespist tot wijkniveau en samenwerking binnen wijkontwikkeling. Het onderzoek zal zich richten op de voorwaarden van een alliantie. Er is namelijk nog weinig bekend over wat er is vereist om een alliantie te beginnen en daarin te (samen)werken. Nog specifiek, welke competenties er nodig zijn om meerwaarde in de alliantie te produceren.

1.5 Maatschappelijke relevantie

Zoals in de inleiding al naar voren komt is het de aankomende jaren van belang dat de problematiek in de achterstand wijken wordt opgelost. Een aantal wijken kent zware en meervoudige problemen, zoals onveiligheid en uitsluiting. Een integrale aanpak en maatwerk wordt als oplossing gezien voor de problemen. Hierbij zouden partijen uit de markt en maatschappelijk middenveld een rol moeten spelen.

Organisaties hebben voor hun beleid en handelen een specifieke logica. Die logica sluit niet altijd aan bij die van de samenwerkingspartners. Corporaties en ontwikkelaars zijn bijvoorbeeld gewend te denken in termen van financiële opbrengsten. Die worden bepaald door de waarde van het vastgoed en die van de leefomgeving op een langere termijn. Schoolorganisaties zijn dat in veel mindere mate. Daar gelden andere resultaatcriteria. Dat betekent dat de vraag 'Levert de samenwerking iets op?' door partijen verschillend wordt beantwoord. Dat betekent ook dat bij de samenwerking tussen de partners voortdurend moet worden gebalanceerd op een koord waarvan niet bekend is hoe lang en hoe dik het is en hoeveel gewicht het kan dragen (Duivenboden et al. 2009: 76).

Het is belangrijk om de samenwerking tussen de drie actoren te onderzoeken, omdat zij naar alle waarschijnlijkheid alle drie met hun eigen en verschillende waarden, motieven en werkwijze dezelfde problemen in wijken willen oplossen. Door te onderzoeken wat partijen in een alliantie zouden moeten doen en hoe zij dit zouden moeten doen, kunnen aanbevelingen worden gedaan om de beoogde meerwaarde te optimaliseren. Deze inzichten zouden ten goede kunnen komen van de kwaliteit van projecten die

wijkontwikkeling stimuleren en problemen in de wijk tegen gaan. Daarnaast kunnen de inzichten ook de samenwerking tussen de actoren op andere terreinen (en lange termijn) verbeteren.

1.6 Leeswijzer

Dit onderzoek kan opgedeeld worden in vier delen. Deze delen zijn:

Inleidend deel

In dit eerste gedeelte is het onderwerp van onderzoek nader uiteengezet. Allereerst is een eerste oriëntatie gegeven op het probleem. Vervolgens is de maatschappelijke en bestuurskundige relevantie van het onderzoek beschreven. In de kern van dit hoofdstuk is dieper in gegaan op het centrale probleem en zijn de doelstelling, vraagstelling en deelvragen geformuleerd.

Theoretisch deel

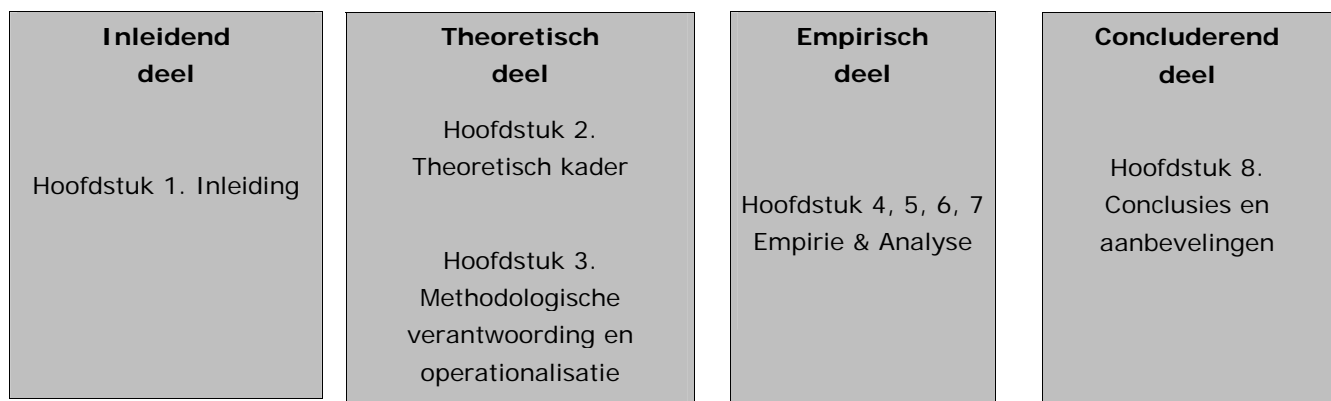
Dit deel heeft betrekking op hoofdstuk twee en drie van het onderzoek. In hoofdstuk twee wordt het theoretisch kader van het onderzoek beschreven. Er wordt ingegaan op de theorievorming omtrent publiek-private samenwerking (PPS) en de plaats van publiek-private allianties hierin, procesmanagement en competenties. De samenhang tussen de drie theoretische concepten wordt vervolgens weergegeven in een conceptueel model. In het derde hoofdstuk worden de variabelen uit het conceptueel model geoperationaliseerd. Vervolgens wordt in hoofdstuk drie, de methodologische verantwoording, de methoden en technieken voor de dataverzameling beschreven.

Empirisch deel

In het empirische deel worden de praktijkbevindingen van het onderzoek beschreven en geanalyseerd. Dit wordt gedaan aan de hand van een analyse van vier cases. In de achtereenvolgende hoofdstukken wordt gekeken over welke competenties mensen in de alliantie beschikken, denk hierbij aan de strategen en de uitvoerende professionals. Vervolgens wordt voor de aanwezige competenties vanuit de theorie een verklaring gegeven.

Concluderend deel

De belangrijkste conclusies uit het onderzoek worden vervolgens weergegeven in hoofdstuk acht. Hier worden de deelvragen en hoofdvraag van het onderzoek beantwoord. Tot slot worden de aanbevelingen gepresenteerd en sluit het hoofdstuk af met een reflectie op het onderzoek.



Figuur 1.1 : Opzet van het onderzoek

Hoofdstuk 2. Theoretisch raamwerk

In dit hoofdstuk worden de theorieën uiteen gezet die handvatten zullen bieden voor het beantwoorden van de hoofdvraag van dit onderzoek. Om het theoretisch model dat in dit onderzoek gebruikt zal worden beter te begrijpen, is het van belang hier nogmaals stil te staan bij de hoofdvraagstelling van dit rapport, die in vijf deelvragen is opgedeeld.

De eerste deelvraag is er op gericht te beschrijven wat publiek-private alliantie zijn. In het theoretisch kader zal derhalve ten eerste worden ingegaan op het bredere begrip Publiek-Private Samenwerking (PPS) omdat een publiek-private alliantie onderdeel is van deze PPS-familie. Publiek-private samenwerking wordt beschouwd als een van de belangrijkste nieuwe horizontale vormen van sturing in onze samenleving. Ondanks het vele gebruik van het publiek-private samenwerken blijkt een succesvolle realisatie verre van eenvoudig.

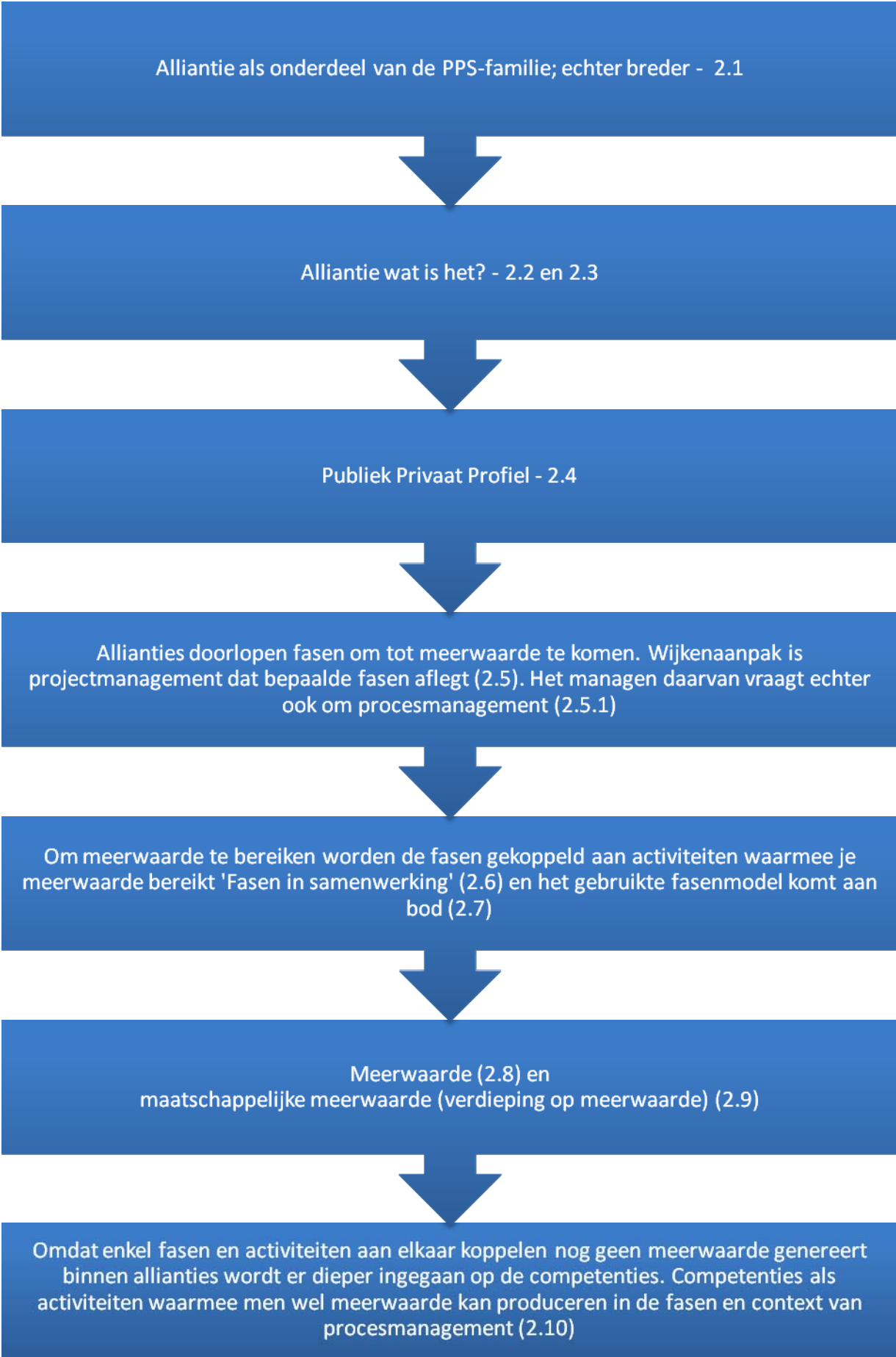
De tweede deelvraag gaat over het begrip meerwaarde. Derhalve zal in dit theoretisch hoofdstuk uiteen worden gezet wat meerwaarde is en vervolgens - om een verdieping te geven van dit begrip - zal worden ingegaan op *maatschappelijke* meerwaarde. Het idee bestaat immers dat samenwerking in een alliantie noodzakelijk en gewenst is om complexe vraagstukken in de huidige samenleving op te lossen. Allianties zijn wenselijk omdat zij (maatschappelijke) meerwaarde produceren, die partijen zonder haar alliantiepartners niet zouden kunnen produceren. Ofwel het geheel is meer dan de som der delen (synergie). Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zal eerst het begrip meerwaarde moeten worden behandeld zodat per alliantie de meerwaarde gedefinieerd kan worden. Zodra duidelijk is *wat* de beoogde (maatschappelijke) meerwaarde van de allianties is, kan pas gekeken worden door middel van welke competenties tot deze meerwaarde wordt gekomen.

De derde deelvraag gaat in op het toepassen van theorie over procesmanagement en alliantie management, om in te gaan op de competenties die nodig zijn in complexe processen. Deze complexe processen komen ook aan de orde in publiek-private allianties. Denk alleen al aan de verschillende soorten partijen die werken in de alliantie en alle uiteenlopende belangen van deze partijen. Dit levert complexe situaties op, denk hierbij aan bijvoorbeeld belangentegenstellingen. Het onderzoeken welke activiteiten in een alliantie tot meerwaarde leiden is niet genoeg, voor deze activiteiten heb je geschikte *competenties* nodig blijkens de hoofdvraag. Deze competenties worden in paragraaf 2.10 behandeld. De theorie van onder andere van Termeer en Könings (2003), Koppenjan en Klijn (2004), Boonstra (2007), Van Twist (2004), De Bruijn et al. (1998), Edelenbos, e.a. (2007) over competenties van alliantie managers en procesmanagers worden gebruikt om inzicht te krijgen over welke competenties, vaardigheden en gedrag publieke en private partijen idealiter zouden moeten beschikken om maatschappelijke meerwaarde te creëren in de alliantie.

Tot slot komt theorie aan de orde die verklaringen geeft voor de competenties die daadwerkelijk aanwezig zijn in de alliantie om meerwaarde te produceren, zodat de laatste deelvraag kan worden beantwoord: *Welke verklaringen kunnen gegeven worden voor het verschil tussen de normatieve competenties en de empirisch waargenomen competenties?* In de eerste plaats zal er gebruik worden gemaakt van de in de bestuurskundige bekende contingentie theorie. Aan deze theorie zullen de andere theorieën uit dit onderzoek worden opgehangen, als ware het een kapstok. De

contingentie theorie stelt namelijk ten eerste dat er niet *one best way is* van het organiseren van bijvoorbeeld een publiek-private alliantie. Er worden meerdere theorieën behandeld die ter verklaring kunnen dienen voor het verschil tussen de competenties die in theorie van belang zijn in de alliantie om meerwaarde te creëren en de competenties die volgens de respondenten leiden tot meerwaarde in de alliantie. Om dit mogelijke verschil te verklaren wordt ten eerste het publiek-private profiel van de alliantie bekeken, wordt de alliantie voornamelijk privaat of publiek gedreven? Dit kan de competenties beïnvloeden. Ten tweede kan de fase waarin de alliantie zich bevindt verklarend zijn voor welke competenties belangrijk worden geacht. In elke fase zijn dominante activiteiten te erkennen (Van Delden, 2009) en voor die activiteiten zijn bepaalde competenties nodig. Daarom zal naast het procesmanagement, het fasen model uit het projectmanagement worden behandeld. Belicht zal worden dat project- en procesmanagement beide nodig zijn voor een alliantie die meerwaarde wil bereiken. Omdat het doorlopen van fasen (projectmanagement) niet voldoende is, deze fasen moeten ook gemanaged worden (procesmanagement). Ten derde wordt ingegaan op de persoonskenmerken van de mensen uit de alliantie. De verklaring voor welke competenties van belang zijn in de allianties kan afhangen of er met een mannelijke of vrouwelijke respondent wordt gepraat en of hij/zij een strateeg of een uitvoerende professional is.

Door de bovengenoemde theorieën te behandelen kan uiteindelijk antwoord worden gegeven op de deelvragen van dit onderzoek en daarmee ook de hoofdvraag. Deze theorieën tezamen vormen de bril waardoor in dit onderzoek naar de casussen gekeken zal worden. In de *flowchart* hieronder is te zien welke stappen dit theoretisch kader zal doorlopen.



2.1 Alliantie als onderdeel van de PPS-familie

2.1.1 Publiek-Private samenwerking

Voor de aanpak van ruimtelijke ontwikkelingsprojecten is doorgaans de intensieve betrokkenheid van vele publieke en private partijen een eerste vereiste, naast die van de direct verantwoordelijke (lokale) overheid (Twist et al, 2006:1). Het kan gaan om de verlenging van de A4, de herontwikkeling van het Rotterdamse Centraal Station of de aanleg van de Tweede Maasvlakte. De vraagstukken die in ruimtelijke ontwikkelingsprojecten spelen, zijn talrijk en buitengewoon complex. De actoren hebben allen belangen die vaak haaks op elkaar staan, tegenstellingen moeten worden overbrugd en er moet worden geschipperd tussen verschillende gevoeligheden (Twist et al, 2006:1).

De uitvoering van de hierboven genoemde projecten wordt steeds vaker op een manier van innovatieve *governance* aangepakt, publiek-private samenwerking (PPS) is hier een voorbeeld van. Publiek-private samenwerking is te omschrijven als een *'min of meer duurzame samenwerking tussen publieke en private actoren waarin gezamenlijke producten en/of diensten worden ontwikkeld en waarin risico's, kosten en opbrengsten worden gedeeld'* (Klijn en Teisman, 2000).

De afgelopen jaren is er veel aandacht voor PPS. Zowel publieke als private partijen tonen grote interesse in en bereidheid tot PPS. Publiek-private samenwerking heeft de wind mee en wordt beschouwd als een van de belangrijkste nieuwe horizontale vormen van sturing (governance) in de moderne netwerksamenleving (Twist et al, 2006:2). Ondanks het vele gebruik van het publiek-private samenwerken, blijkt een succesvolle realisatie verre van eenvoudig. De reden hiervoor is tweeledig, deels is dat terug te voeren op gebrek aan ervaring met de juridische en financiële aspecten van dergelijke projecten. Maar deels heeft het ook te maken met de lastige afwegingen waarvoor managers bij de realisatie komen te staan (Edelenbos, 2000; Van Twist, 2002).

Het werken in publiek-private allianties is een specifieke vorm van PPS, hierin spelen hybride en maatschappelijk middenveld ook een rol.

2.1.2 Alliantie; wat is het?

Steeds vaker ontstaan er vanuit diverse disciplines en organisaties initiatieven tot samenwerking in allianties. Aanleiding daarvoor zijn maatschappelijke vraagstukken en opgaven van ondernemingen, die niet door één individuele organisatie op te lossen zijn. Denk aan gebied- of wijkontwikkeling, integrale veiligheidszorg, de ontwikkeling van nieuwe producten of technologie, de aanpak van wachtlijsten in de zorg of samenwerking in het onderwijs. Het creëren van (voorwaarden voor) ondernemende allianties wordt ook wel alliantie management genoemd. Het is een vak apart, waarbij het gaat om het bijeenbrengen en enthousiasmeren van partijen, het samen onderzoeken, betekenis geven en het vitaliseren en onderhouden van de samenwerking.

Bij allianties staan innovatie ("bijzondere bijvangsten", "meerwaarde") en partners centraal. In de moderne samenleving lijkt het zo te zijn dat samenwerkingsvormen zoals alliantievormen noodzakelijk en gewenst zijn. Het is geen kwestie meer van keuze, maar pure noodzaak. Er is veel aandacht voor alliantievorming de laatste jaren, er zijn meerdere boeken en artikelen geschreven over het begrip 'alliantie'. Dit ten eerste omdat het grensvervaging optreedt tussen publiek en privaat, ten tweede omdat het eerder,

vaker en meer gebeurd. Zo ook binnen wijkontwikkeling, bij het oplossen en bestrijden van de problemen in (achterstand)wijken worden allianties steeds eerder, vaker en meer ingezet. Ten derde omdat er uit onverwachte ontmoetingen innovatieve uitkomsten komen, bijzondere bijvangsten genaamd. Ten vierde zijn er tegenwoordig veelvoudige verbindingen tussen actoren en veranderen deze continu. Samenwerking in een alliantie was eerder een randverschijnsel en is nu in sommige gevallen een kernactiviteit geworden.

2.2 Nadelen van publiek-private allianties

Alliantievorming heeft ook negatieve punten waar rekening mee moet worden gehouden door partners van de alliantie en de alliantiemanager. Voorbeelden van de nadelen zijn bijvoorbeeld wrijving en conflict tussen de partijen/partners en versnipperde aandacht voor de alliantie.

Het welslagen van allianties blijkt niet altijd even vanzelfsprekend te zijn. Uit studies blijkt dat 70% van deze allianties vroegtijdig worden beëindigd. Dit is met name te wijten aan relationele factoren, het afnemen van vertrouwen in elkaar, botsende culturen en het gevoel dat betrokkenheid van de partner afneemt (Groenendijk, 2000: 25). Om hier mee om te gaan zijn alliantievaardigheden c.q. competenties van doorslaggevend belang voor het slagen van allianties. Er is uitgebreid geschreven over wat alliantievaardigheden en competenties zijn en waar een alliantiemanager (idealiter) over zou moeten beschikken (denk aan theorie van Van Twist, et al. 2004). Het succes van allianties hangt uiteindelijk in grote mate af van de vaardigheden/competenties van de mensen binnen de samenwerkende organisaties. Dit onderzoek tracht bij te dragen aan de bestaande kennis over de competenties die noodzakelijk zijn om meerwaarde te creëren in een alliantie die wijkontwikkeling beoogt. De vier cases beogen allen een andere wijze van wijkontwikkeling (stimuleren van gezondheid, scholing en werkgelegenheid). Deze opgave vraagt om de juiste mensen die beschikken over de juiste competenties.

Theorie die er al bestaat gaat vaak over netwerk en proces managers. Dit zijn ook vaak managers die in horizontale verhoudingen moeten werken. Het is nuttig om ook de theorie over deze managers te behandelen aangezien er logische wijs enkele raakvlakken zullen zijn.

2.3 Alliantie Managers

Er is voldoende literatuur geschreven over netwerkmanagers en procesmanagers. De rol van de netwerkmanagers verschilt van het traditionele beeld van een manager. Vanwege het ontbreken van een duidelijke organisatorische context, een mindere mate van hiërarchie en de grotere verschillen in percepties van problemen, oplossingen en kostenverdelingen is de rol van de netwerk manager meer faciliterend (zie Koppenjan en Klijn, 2004). Diverse management-strategieën zijn geïdentificeerd in de literatuur (Meier en O'Toole, 2001; Agranoff en McGuire, 2003). De beschikbare strategieën kunnen worden gecategoriseerd als strategieën van procesmanagement (Gage en Mandell, 1990; Koppenjan en Klijn, 2004). Proces Management omvat het bevorderen van de interacties tussen actoren in het publieke en private domein, waarbij men tegemoet komt aan het eerdere gegeven dat procesmanagement 'zacht' is en projectmanagement 'hard'. Dit omvat sturing van strategieën die gericht zijn op het samenbrengen van verschillende actoren en verschillende percepties, de coördinatie van interacties en andere activiteiten.

Procesmanagers definiëren we hier *als mensen die werken met allianties van personen of organisaties. De titel procesmanager staat niet vaak op hun visite kaartje. Zij werken als bestuurder, projectleider, beleidsmedewerker of adviseur. Wat hen verbindt is de opdracht om het proces tussen partijen zodanig te faciliteren dat er allianties tot verandering komen die voorbijgaan aan vrijblijvend gepolder en die iets waardevols opleveren voor alle betrokkenen* (Termeer en Könings, 2003:3). In het vervolg van dit onderzoek zal alleen worden gesproken over alliantiemanager. In de praktijk zal blijken dat niet in elke alliantie een zogenaamde alliantiemanager aangewezen is, maar wel personen die deze taak vervullen maar een andere naam dragen zoals hierboven staat beschreven.

2.4 Publiek-Privaat Profiel

Het theoretisch construct zal worden aangevangen met literatuur over de mate van publiek-private allianties. Er zal worden ingegaan op de intrinsieke verschillen tussen publieke en private partijen alsmede de dimensies waardoor zij samenkomen. Rainey (1991) heeft een veelheid aan beschouwingen en onderzoeken naar publieke organisaties -management gedaan, hetgeen enkele gemeenschappelijke inzichten heeft opgeleverd. In veel literatuur wordt er onderscheid gemaakt tussen management in publieke en private organisaties. Rainey (2001) stelt echter dat vele management- technieken zowel in publieke als in private organisaties toepasbaar zijn. Een strikte scheiding tussen publiek en privaat is volgens hem niet noodzakelijk, veel organisaties vallen namelijk tussen deze twee uitersten (denk aan hybride organisaties, en zelfstandige bestuursorganen) (Rainey en Bozeman, 2000). Een alliantie bestaat uit zowel publieke als private partijen. Door de Algemene Rekenkamer (2006) is een *publiek-privaat profiel* opgesteld, waarin beschreven wordt hoe de alliantie is ontstaan, hoe deze is georganiseerd op het gebied van sturing, financiering en (eind)verantwoordelijkheid en met welke belangen partijen deelnemen aan de samenwerking. Van Montfort (2008: 16) stelt in lijn met de Algemene Rekenkamer dat er meer dimensies te onderscheiden zijn dan het versimpelde onderscheid tussen de mate van overheids- of marktinvloed die Bozeman geeft. Bovendien hebben organisaties door vervagende organisatiegrenzen een minder duidelijke hoofdtaak: ze zijn onderdeel geworden van een netwerk, keten of alliantie. Hierdoor is de focus van Bozeman op alleen de organisatie niet meer voldoende. De Algemene Rekenkamer (2005: 16) beschrijft dat er ten minste zeven dimensies met betrekking tot de termen publiek en privaat bestaan, hetgeen door Montfort (2008) wordt bevestigd. Op basis van deze dimensies (tabel 2.1) kan voor een organisatie of een samenwerkingsverband een publiek-privaat profiel worden opgesteld. Het model geeft in eerste instantie de verschillen tussen beide partijen weer, maar door te weten waar de verschillen liggen kan men daarop inspelen. Men kan de verschillen niet wegnemen, hoogstens 'camoufleren'. Maar de wetenschap dat het geheel (alliantie) meer bereikt dan de delen (enkel publiek of privaat) kan een belangrijke stimulans zijn om niet in te spelen op de verschillen maar juist op de overeenkomsten. Met deze dimensies van de Algemene Rekenkamer wordt de beschrijving van Bozemans 'publicness' en 'privateness' als het ware verbreed door de stellingname dat er wel degelijk verschillen zijn. Maar, wetende dat die verschillen er zijn is het zaak deze te accepteren en verder te kijken door juist naar elkaar toe te bewegen en synergie te zoeken. Een profit partij zal bijvoorbeeld zijn commercieel belang moeten matigen om dichter bij het publieke belang van de non- profit partij te komen, dit geldt overigens ook vice versa (Tabel 2.1, dimensie 8). Een publieke partij moet zich er bijvoorbeeld van bewust zijn dat zij minder monopolistisch kan opereren in wijkaanpak vormgegeven door een alliantie, dan een traditionele top-down vormgegeven wijkaanpak.

Daar waar publiek en privaat trachten samen te komen en hun verschillen camoufleren ten goede van de samenwerking, is het fundament van een alliantie. Een alliantie waar men meer(waarde) bereikt door gezamenlijk in plaats van alleen te opereren, niet $1+1=2$ maar $1+1=3$, ook wel synergie genoemd.

	Dimensies	'Publiek'		'Privaat'
1	Rechtsvorm	Publiekrechtelijk	↔	Privaatrechtelijk
2	Eigendom	100% overheid	↔	100% particulier
3	Autonomie t.o.v. minister	Afhankelijk	↔	Onafhankelijk
4	Taken/activiteiten	Wettelijke taak (formele titel)	↔	Marktactiviteit
5	Financiering	100% overheid	↔	100% markt
	Bekostiging	100% op basis van publieke middelen (begrotingsgeld, tarieven en premies)	↔	100% privaat
6	Marktomgeving	Monopolie	↔	Volledige concurrentie
7	Sturing	Aanbodsturing	↔	Vraagsturing
8	Waardenoriëntatie	Collectief belang	↔	Commercieel belang

Tabel 2.1 Dimensies van publiek en privaat (Algemene Rekenkamer: 2005: 16)

Met dit model van de Algemene Rekenkamer wordt tegemoet gekomen aan een nadeel dat volgens Bozeman en Bretschneider (1994: 203) tot de dimensionale benadering behoort. Deze dimensionale benadering tracht het aantal dimensies te verbreden waardoor invloeden van zowel overheid als markt beter meetbaar zijn (Bozeman & Bretschneider, 1994: 203). Het grote voordeel van de dimensionale benadering is overigens dat deze toepasbaar lijkt te zijn op organisaties die niet puur publiek of puur privaat zijn en dat de benadering daardoor kan omgaan met bijvoorbeeld hybride organisaties, grensvervaging tussen markt, overheid en middenveld en de invloed van politieke autoriteit op private organisaties. In dit onderzoek zullen de grijs gearceerde dimensies worden onderzocht, te weten; *activiteiten, financiering, sturing en waardeoriëntatie*. Er is gekozen voor deze selectie omdat deze dimensies een goed beeld geven of de alliantie een meer publiek dan wel privaat profiel heeft. De andere dimensies worden achterwege gelaten. Hier wordt dieper op ingegaan in hoofdstuk 3 operationalisatie (paragraaf 3.3).

Deelvraag 4 gaat in op de verschillen en karakteristieken van de alliantie en aan de alliantie deelnemende partijen. Hiervan kan een publiek-privaat profiel (Algemene Rekenkamer, 2006) worden geschetst. Dit profiel kan uiteindelijk zorgen voor een verschil in gewenste competenties in een alliantie. Voor de beschrijving van dit profiel wordt gebruik gemaakt van verschillende dimensies.

In de analyse is het interessant om te kijken in hoeverre de gekozen casussen binnen dit publiek-private profiel vallen dat hierboven is geschetst en of de in de tabel aangegeven verschillen de alliantie onder druk zetten. In de publiek-private allianties zijn leiders aan het werk die kunnen worden omschreven als projectleider, alliantiemanager, procesmanager et cetera. Het is interessant om te zien of er een verschil zit in deze managers tussen publiek en privaat. In de literatuur van Aarum Anderson (2010) wordt

een verschil tussen publieke en private managers waargenomen. Hij veronderstelt dat publieke managers de 'change-oriented leadership style' gebruiken en beschikken over een 'achievement motivation' profiel. Terwijl private managers zijn 'relationship oriented' en zijn 'power motivated' gebruiken (Andersen, 2010: 140). Het is dus interessant om te kijken of er in de allianties ook een verschil is te zien qua competenties tussen publieke en private managers in deze allianties.

Projecten om maatschappelijke vooruitgang in wijken te bewerkstelligen waarin publieke en private partijen samenwerken om deze meerwaarde te realiseren, zijn zonder uitzondering complex. Dat komt onder meer omdat er veel verschillende partijen bij betrokken zijn, beslissingen steeds raken aan een groot aantal waarden zoals economie, veiligheid en leefbaarheid en er ook zelden overeenstemming is over wat er precies met het project moet gebeuren (Klijn et al. 2006: 7).

Managers/ Alliantiemanager (denk aan mensen die projectleider zijn of werken in deze alliantie) van deze projecten komen daardoor regelmatig voor keuzes te staan die het karakter van een dilemma hebben. Moet de manager bijvoorbeeld de besluitvorming open gooien en nieuwe partijen betrekken om zodoende het draagvlak voor beslissingen te vergroten of moet hij juist proberen de besluitvorming relatief gesloten te houden om zodoende tempo te kunnen maken (Klijn et al 2007:66)?

Vanuit de literatuur over publiek-private samenwerking in bijvoorbeeld de transportsector is bekend dat er een veelheid aan partijen betrokken zijn die de samenwerking complex maken. Allen beschikken ze over andere middelen, ervaring, kennis, rol en achtergrond (Ham en Koppenjan 2002: 58). In dit onderzoek verschillen actoren in het publieke en private domein van elkaar. Dit bleek ook in de paragraaf over het publiek- private profiel en de onderzoeken van Montfort en de Algemene Rekenkamer (2006). De theorie van Ham en Koppenjan kan hierin als inspiratie dienen om het verschil tussen de publieke, private en middenveld partijen te duiden om ze uiteindelijk te verbinden. Zie *Tabel 2.2 Groepen van Actoren bij publiek-private allianties* hieronder.

Actor	Middelen	Rol	Achtergrond
Lagere Overheid	Juridische bevoegdheden	Initiator, lokale procesbegeleider	Afkomstig uit lokale netwerken, primair lokaal belang
Private Ondernemer (grote en kleine bedrijven)	Financiële middelen, kan dreigen met vertrek	Initiator, financieel belang	Veelal gaat het om partijen die een geheel eigen netwerk hebben in een bedrijfssector
Middenveld	Juridische bevoegdheden, beschikken over veel kennis	Werkt vaak mee aan projecten die aansluiten bij maatschappelijk belang	Afkomstig uit een lokaal netwerk, dienen een maatschappelijk belang

Tabel 2.2. *Groepen van Actoren bij publiek private allianties* (Afgeleid van Tabel 2.2 Groepen van actoren bij PPS-projecten en hun posities uit *Ham en Koppenjan 2002: 58*)

Het motief van publieke en private partijen om mee te werken in een publiek-private alliantie verschilt logischerwijs. Private partijen zien het als een mogelijkheid om nieuwe markten te openen en om steun en zekerheid te krijgen van de overheid (Ham en Koppenjan 2002: 28). Terwijl publieke partijen juist private marktkennis willen inbrengen en creatieve en innovatieve meerwaardes zoeken. Deze competenties van de marktpartijen zullen ook worden getoetst in deze studie. Is creativiteit en innovativiteit

een competentie die nodig is om meerwaarde te creëren in een publiek-private alliantie? De institutionele scheiding tussen publiek en privaat zorgt ervoor dat actoren zich bepaalde rolpatronen eigen maken en de neiging hebben om bepaalde strategiepatronen te herhalen die voor het welslagen van een publiek-private alliantie niet bevorderlijk zijn (Ham en Koppenjan, 2002:65). Ham en Koppenjan (2002:70) schetsen de verschillen tussen publieke partijen en private partijen in core business (publieke doelstelling versus realiseren van winst), waarden (loyaal versus competitief) en strategie (zoeken naar manieren om inhoudelijke invloed te garanderen versus zoeken naar zekerheden om te produceren). In dit onderzoek zal worden gekeken hoe er door publieke en private partijen toch wordt samengewerkt.

2.5 Doorlopen van fasen

In dit onderzoek worden eerst de vijf fasen van projectmanagement (Ham en Koppenjan, 2002) en niet procesmanagement benoemd omdat de publiek-private allianties fasen doorlopen om meerwaarde te komen. In de literatuur over projectmanagement wordt veel aandacht geschonken aan fasen in tegenstelling tot de literatuur over procesmanagement. In de literatuur van projectmanagement worden verschillende fasen onderscheiden en is erg gericht op het beheersen van deze fasen. De volgende vijf fasen zijn te onderscheiden (Ham en Koppenjan, 2002:22). De wijkaanpak is projectmanagement dat bepaalde fasen aflegt. Het management zelf vraagt echter ook om procesmanagement. Daar wordt later op ingegaan.

1. Initiatiefase (Idee)

In deze fase gaat het erom de aard van het probleem te verkennen om zodoende te bepalen of er sprake moet zijn van een projectmatige aanpak en kan er worden gedacht aan mogelijke oplossingsrichtingen. Het initiatief kan zowel vanuit de organisatie zelf als van buitenaf komen. De fase wordt afgerond indien er met een redelijke kans van slagen aan het project kan worden begonnen. Er is dan inhoudelijk bekend wat het projectresultaat moet zijn en vooral wat het niet moet zijn. Er wordt gesproken over een geslaagde projectopdracht wanneer de betrokken partijen hun goedkeuring verlenen. Men opereert immers niet solistisch maar in een alliantie.

2. Definitiefase (Wat)

In de definitiefase wordt het projectresultaat verder uitgewerkt. Er zijn twee rollen die ingevuld worden om het project verder vorm te geven: de rol van de opdrachtgever en de rol van de projectmanager. Bij een duidelijke verantwoordelijkheid ligt de keuze voor een opdrachtgever voor de hand. Bij multidisciplinaire projecten wordt de beslissing wie de opdrachtgeversrol gaat vervullen, vaak door het managementteam of een stuurgroep genomen. De opdrachtgever benoemt vervolgens een projectmanager. Hij ontwikkelt de projectdefinitie en beschrijft het project op hoofdlijnen. Aan het eind van deze fase is bekend wat aan het eind van het project gereed moet zijn. In de publiek-private allianties is een definitiefase aan de orde om verantwoordelijkheden van de betrokken partijen vast te leggen, ook wordt er vaak een projectmanager aangewezen en worden werkgroepen vastgesteld.

3. Ontwerpfase (Hoe)

Het projectresultaat wordt in de ontwerpfase gedetailleerd uitgewerkt. Aan de hand van de gestelde eisen worden door het projectteam oplossingen ontworpen en concreet uitgewerkt. Aan het eind moet bekend zijn hoe het projectresultaat er uit zal zien. Om vervolgens aan te tonen dat het aan de eisen voldoet. In de alliantie moet duidelijk

worden waar de partijen naartoe werken en wie wat doet. Dit proces verloopt echter niet altijd zo strak in opeenvolgende fasen.

4. Voorbereidingsfase

Hetgeen in de ontwerpfase tot stand is gekomen, wordt in deze fase omgezet naar een contract of aanbestedingsdocument. Aan het einde van deze fase moeten alle hulpmiddelen, materialen en voorschriften voor de uitvoering gereed zijn. Zo voorkomt men onverwachte verrassingen in de realisatiefase. De publiek-private allianties die werken aan wijkontwikkeling werken minder vaak met contract en aanbestedingsdocumenten. Wel werken zij met afspraken vormgegeven in contracten of manifesten.

5. Realisatie - en nazorgfase (of gebruiksfase)

In de realisatiefase vindt de daadwerkelijke uitvoering van het project plaats. Vooraf opgestelde activiteitenplannen beschrijven de activiteiten, die leiden tot het realiseren van de mijlpalen en deelresultaten, op weg naar het eindresultaat. De fase is ten einde als het resultaat voldoet aan de in de definitiefase gestelde eisen. Tot slot wordt in de nazorgfase hetgeen in stand gehouden wat met het project bereikt is. Het gaat om het gebruik, beheer en onderhoud van het projectresultaat.

Dit algemene fasen-model uit projectmanagement is goed toepasbaar op de gekozen casussen. De allianties kennen namelijk verschillende fasen die ze moeten doorlopen voordat zij echt tot het uitvoeren van projecten komen. Echter lopen de fasen niet altijd netjes opeenvolgend en vraagt het management van deze fase om procesmanagement.

2.5.1 Procesmanagement

Deze fasen komen uit de literatuur over projectmanagement, waar projectmanagement zich richt op de zogenaamde 'harde' kanten van een project, richt procesmanagement zich meer op de 'zachte' kanten. Een procesmatige benadering erkent de meervoudige probleemdefinities en wederzijdse afhankelijkheden tussen de verschillende actoren in het project. Door middel van interactie wordt geprobeerd tussen actoren tot oplossingen te komen en de dynamiek en complexiteit te beheersen. (Edelenbos et al, 2007; 68)

Procesmanagement komt tot uiting in de verschillende fasen van het project. Zo is het in de initiatief- en definitiefase van het project noodzakelijk om alle 'neuzen' dezelfde richting op te krijgen, zodat in de volgende fasen geen fundamentele verschillen in interpretatie meer ontstaan (Licht & Nuiver, 2001:10). Het gaat om het creëren van een gezamenlijk draagvlak. In de ontwerp – en voorbereidingsfase vindt met alle betrokkenen afstemming plaats over de te verrichten activiteiten en de samenhang daartussen.

In dit onderzoek is het interessant om een onderscheid te maken in welke fase de alliantie zich bevindt. Er zal worden onderzocht in welke fasen de alliantie zich bevindt en of er in die fase ook andere competenties nodig zijn. Vanuit de PPS (publiek-private samenwerking) en procesmanagementliteratuur is hier nog weinig over geschreven. In het artikel van Klijn et al (2007:78) komt naar voren dat een vraag voor vervolg onderzoek is; welke relatie is er te leggen tussen de situaties en fasen waar de alliantie zich in bevindt en welke competenties daarbij nodig zijn om tot een goede uitkomst van de alliantie te komen (meerwaarde).

2.6 Fasen in samenwerking

De vijf fasen uit het projectmanagement van Ham en Koppenjan (2002) beschreef de fasen die de alliantie moet doorlopen om meerwaarde te produceren. Door van Delden (2009: 43) worden een aantal andere fasen (stadia) onderscheiden met daarbij de bijbehorende dominante activiteiten, modus, inhoudelijke voortgang, procesmatige voortgang en het doelbereik. Dit model is ontwikkeld voor ketensamenwerking in de publieke dienstverlening, echter biedt dit veel aanknopingspunten voor publiek-private allianties in sociale wijkontwikkeling. Het gaat beide om samenwerking. Deze samenwerking komt op gang in een gefaseerd proces van reflectie naar pragmatische actie naar vervolgens (idealiter) verdere verbindingen. Soms gaan de stadia soepel in elkaar over, soms is er sprake van harde grenzen tussen de fasen. Zie het figuur hier onder (Van Delden, 2009: 42-43).

Stadia (Fasen)	Lering trekken	Doelen bepalen	Praktische samenwerking	Structureren	Verbreden en verdiepen
Dominante activiteit	Gezamenlijk doelbepaling, vooral door bestuurders en leidinggevendenden		Praktisch samenspel, vooral door uitvoerende professionals. Structureren door operationele leidinggevendenden en middenkader		Afstemming tussen partners, op meerdere niveaus, vooral door (midden) managers
Modus	Reflexief, gericht op wensen en plannen		Pragmatisch, gericht op acties en concrete doelen en resultaten		Verbinden, gericht op versterking van relaties
Inhoudelijke voortgang	Resultaatdoelen verhelderen de meerwaarde van de samenwerking ten opzichte van de bestaande situatie		Efficiency en effectieve werkprocessen tussen de direct betrokkenen uitvoerenden		Geharmoniseerde resultaat doelen en werkprocessen van alle relevante ketenpartners over de behandelingsketen ('sluitende keten')
Procesmatige voortgang	Consensus van bestuurders en leidinggevendenden over de resultaatdoelen		Teamgeest en betrokkenheid van uitvoerende professionals op de samenwerking		Interactie en sturing tussen en binnen alle ketenpartners met het oog op de samenwerking
Doelbereik	Geen		Beperkt ten opzichte van doelen: -Veel kwaliteit, weinig kwantiteit (bv. kleine groep cliënten) -Veel kwantiteit, weinig kwaliteit (bv administratieve efficiency)		Dekkend ten opzichte van doelen: kwaliteit en kwantiteit.

Figuur 2.3: *Gefaseerde ontwikkeling van de samenwerking naar effecten.*

2.7 Fasenmodel

In dit onderzoek wordt deze fasen van Van Delden (2009) gecombineerd met de fasen van Ham en Koppenjan (2002) omdat beide modellen elkaar aanvullen als men zoekt naar competenties die van toepassing kunnen zijn bij het managen van projecten en processen. Meer in casus: competenties die allianties kunnen gebruiken bij het creëren van meerwaarde bij hun gezamenlijke wijkaanpak. De fasen- modellen zijn toe te passen omdat zij handvatten bieden bij het beoordelen welke activiteiten in welke fase van de alliantie van belang zijn. Dit kan inzicht bieden in welke personen en specifieke competenties nodig zijn om de beoogde meerwaarde van de alliantie te realiseren. Er worden mogelijk deze zes fasen onderscheiden:

Fase 1: Initiatiefase

Fase 2 : Definitiefase

Fase 3 : Ontwerpfase

Fase 4: Realisatiefase

Fase 5: Fase van Verbreden en Verdiepen

Fase 6: Nazorgfase

Onderzocht zal worden of deze fasen

kunnen worden onderscheiden per casus en of de personen in deze alliantie andere competenties en vaardigheden moeten benutten in de verschillende fasen. Getoetst zal worden of de dominante activiteiten uit de literatuur uit elke fasen overeenkomen met de situatie in de praktijk. Dit zal uitmonden in een analyse welke competentie in welke fase meer of minder belangrijk zijn.

2.8 Meerwaarde

Het idee is dat door het aangaan van samenwerking meerwaarde kan worden bereikt die zonder die samenwerking niet tot stand komt. Het kan dan gaan om eenvoudige kostenbesparing, maar er kan ook synergie ontstaan door de samenwerking. Bij synergie is de som meer dan de delen, doordat activiteiten elkaar versterken. Denk aan een gezamenlijk masterplan wat de waarde van het individuele vastgoed kan verhogen, of doordat een heel nieuw product wordt ontwikkeld (Klijn en van Twist, PPS in Nederland: retoriek of bloeiende praktijk)

Samenwerken tussen publieke en private actoren zou moeten leiden tot extra opbrengsten die zonder die samenwerking niet tot stand zouden zijn gekomen; ofwel een win-winsituatie (zie bijvoorbeeld De Bruijn, Ten Heuvelhof en In 't Veld, 1998). Deze benadering van het begrip meerwaarde past goed bij dit onderzoek. De meerwaarde van publiek-private allianties die werken aan - de omvangrijke maatschappelijke opgave - wijkontwikkeling, is soms lastig te definiëren (Klijn et al. 2006: 11).

Een succesfactor voor allianties is de gedeelde verantwoordelijkheid voor het eindresultaat, resulterend in een "clubgevoel" in de alliantie. Aan die horizontaliteit wordt afbreuk gedaan als de samenwerking ook verticale elementen bevat. Een Alliantie dient daarom idealiter (minimaal) de ontwerpfase en de uitvoeringsfase te betreffen, opdat een "knip" tussen ontwerp en uitvoering wordt voorkomen (Het Rijk, Handleiding alliantie rapporten PPS,2008).

Deze meerwaarde is niet genoeg in dit onderzoek, de publiek-private allianties gericht op wijkontwikkeling willen maatschappelijke meerwaarde creëren. In de volgende paragraaf zal een verdieping worden gegeven op de boven genoemde meerwaarde, genaamd maatschappelijke meerwaarde.

2.9 Maatschappelijke Meerwaarde

Boonstra (2007) beschrijft dat de dynamiek van inter-organisatorische samenwerking hoog is en de uitkomsten vaak onvoorspelbaar zijn (2007: 14). Zowel de projecten als de besluitvorming in allianties zijn complex. Profit-, hybride en non-profit partijen ontmoeten elkaar in wisselende constellaties in processen die snel complex worden omdat de partijen elkaar beïnvloeden en verbindingen aangaan. Vaak staat van tevoren niet vast wie er meedoen, wat de regels van het spel zijn en welke richting deze partijen op willen. In onderlinge interactie ontwikkelen mensen de regels van het spel en spelen ze het spel waarmee een bepaalde richting wordt gekozen (Termeer en Könings, 2003:2). Het uiteindelijk bereiken van een bevredigend resultaat – meerwaarde – in het spel met meerdere partijen is dan ook niet eenvoudig en kost veel managementinspanningen (Klijn & Van Twist, 2007a: 173-174). Bij meerwaarde kan het gaan om 'value for money' en om 'public value'. Bij value for money gaat het om "de betere prijs-kwaliteitverhouding van de publiek-private oplossing in vergelijking met de meest efficiënte conventionele publieke oplossing". Dit is echter niet de meerwaarde die wordt beoogd bij alliantiesamenwerking gericht op wijkontwikkeling.

Binnen dit onderzoek draait het juist om het andere type meerwaarde, *public value*, oftewel publieke (meer)waarde. Het gaat om de vraag of publieke interventie – in dit onderzoek door publiek-private allianties – positieve sociale en economische outcomes genereert. Outcomes die in dit geval bijdragen aan het afnemen van de problemen in Rotterdam Zuid.

Public value, wat in deze casus als maatschappelijke meerwaarde wordt benoemd, is geen eenduidig begrip. De standaard definitie die door economen wordt toegepast beschrijft dat:

(1) *"public value equals the sum of individual satisfactions that can be produced by any given social system or governmental policy. It is this standard that we apply when we size up public policies in terms of "the greatest good for the greatest number"* (Moore, 2005: 16).

Het gegeven dat public value níét een- maar meerduidelijk is komt door de definitie dat elk individu waarde in zijn of haar eigen termen bepaalt, daarom kan enkel meerwaarde gecreëerd worden als het meest omvattende beleid/goed (greatest good) tegemoet komt aan de wensen van het grootste aantal (greatest number) en niet het individu. Het paradoxale hieraan is dat dit greatest good een optelsom is van de waarden van de meerderheid van de individuen (greatest number). Een tweede invulling van het concept is de idee dat:

(2) *"public value is whatever a duly constituted government acting as an agent of its citizenry declares to be an important purpose to be pursued using the powers and assets of government"* (Moore, 2005: 16). In plaats van de som van individuele tevredenheid gaat het hier om wat de overheid als publieke waarde beschouwt. Vervolgens is zij ook degene die deze waarde genereert (Moore, 2005: 16). In tegenstelling tot de eerste definitie is niet het geheel der individuen leidend maar de som der overheden die tracht als agent/vertegenwoordiger van haar burgers te opereren.

De derde definitie ligt tussen de vorige twee in en beschrijft dat als volgt:

(3) *"public value consists of important purposes that can enhance the degree of individual satisfaction enjoyed by members of a polity that will not necessarily be achieved by competitive markets operating by themselves, and which the polity has*

assigned government to help them achieve collectively for their individual benefit" (Moore, 2005: 17).

Het gaat hierbij om individuele en collectieve publieke waarde. De overheid grijpt immers in, omdat de markt volgens Moore faalt in het maximaliseren van de som van de individuele tevredenheid. Zij doet dat ten eerste door externe effecten aan te pakken. Wanneer iemand namelijk zijn eigen maximale tevredenheid nastreeft, kan dit ten nadeel zijn voor een ander persoon. Daarnaast produceert de overheid collectieve goederen. Deze goederen kunnen niet door de markt worden geproduceerd, omdat zij niet te splitsen zijn in individueel leverbare eenheden. Ze zijn voor iedereen beschikbaar (Moore, 2005: 17).

Volgens Kelly, Mulgan en Muers (2002: 4) is het niet voldoende dat burgers aangeven dat iets wenselijk is om te bepalen of iets waarde heeft. Iets heeft alleen publieke waarde als burgers, individueel of collectief, bereid zijn iets op te geven in ruil voor het verkrijgen van deze publieke waarde. Deze *opportunity cost* kan bestaan uit offers in de vorm van geld, maar ook uit bijvoorbeeld het geven van privé-informatie of van tijd. Daarnaast komt publieke waarde volgens Rhodes en Wanna (2009: 172) tot stand door een dialoog en continue herbevestiging in de samenleving. Publieke waarde heeft dan alleen betekenis als de strekking ervan wijdverbreid wordt gedeeld; een individu kan publieke waarde niet individueel vaststellen en de overheid kan niet eenzijdig publieke waarde bepalen, managen en/of produceren.

Ten tweede is de gecreëerde publieke waarde door overheidsinstellingen veel lastiger inzichtelijk te maken dan de private waarde die door private instellingen wordt gegenereerd. Zowel publieke als private managers dienen tegen de laagste kosten producten en diensten te leveren. Deze producten en diensten moeten zoveel mogelijk aansluiten bij de gewenste sociale resultaten.

Het meten van beleid en haar resultaten blijft erg lastig voor overheidsinstellingen, omdat maatschappelijke effecten en tevredenheid van burgers moeilijk zijn vast te stellen en het prijsmechanisme (wisselwerking tussen vraag en aanbod) niet van toepassing is (Kelly, Mulgan & Muers, 2002: 8). Het meten van de meerwaarde van de vier casussen zal mede hierdoor ook moeilijk vast te stellen zijn. Er is namelijk sprake van samenwerking tussen overheidsinstellingen en markt partijen (profit). De laatste definitie van Rhodes en Wanna (2009: 172) van meerwaarde zal worden gehanteerd in dit onderzoek. Deze definitie geeft de ruimte om meerwaarde als een breed begrip te zien. In dit onderzoek zal de perceptie van de respondenten gevraagd worden wat zij zien als meerwaarde en hoe zij daar aan trachten bij te dragen (qua competenties en acties). Daarnaast zullen ook andere factoren als meerwaarde kunnen worden bestempeld. Te denken valt aan eerder genoemde onbedoelde (positieve) bijvangsten, maar ook het opbouwen van relaties die eerder nog niet bestonden. Het begrip meerwaarde wordt erg ruim gedefinieerd, het namelijk is niet zo vanzelfsprekend dat de alliantie haar doel en meerwaarde bereikt. Bekkers (2002) stelt terecht dat een dergelijke initiatie van een samenwerkingsverband niet als vanzelfsprekendheid gezien kan worden. Er zijn immers velen voorbeelden waar een publiekprivaat samenwerkingsverband niet geheel tot stand komen dan wel in de uitvoering stranden

2.10 Competenties

De competenties van de alliantiemangers, projectleiders, strategen in de publiek-private allianties staan centraal in dit onderzoek. Voordat er uitspraken kunnen worden gedaan over deze gewenste competenties en vervolgens de daadwerkelijk geconstateerde

competenties zal eerst de literatuur over competenties worden behandeld. Want wat zijn competenties? Hoekstra & Van Sluijs (1999: 30) omschrijven een competentie als volgt: *"Een latent vermogen van een persoon, tot effectief presteren, in een bepaalde taak- of probleemsituatie op een wijze die objectief waarneembaar en te beoordelen is"*.

Berghen (1984: 15) omschrijft een competentie als volgt:

"Competenties zijn fundamentele en dieperliggende persoonlijkheidskarakteristieken, die kenmerkend zijn voor het handelen van een persoon in velerlei taken en situaties".

Van Wijk (2004: 141) omschrijft een competentie als volgt:

"Een competentie is het geïntegreerde geheel aan kennis, vaardigheden, houding en gedragsaspecten dat nodig is om bepaalde taken in een bijzondere context effectief uit te kunnen voeren en zo op gemotiveerde wijze de doelstellingen van de organisatie te helpen realiseren".

In dit onderzoek worden competenties gezien als specifieke eigenschappen, kennis of vaardigheden waarover medewerkers moeten beschikken vanuit het oogpunt van de organisatie. Competenties zijn daarmee werk gerelateerd, in tegenstelling tot talenten, deze zijn medewerker gerelateerd. Elke competentie is opgebouwd uit vier elementen (Berenschot competentie boek, 2010-2011):

- **Kennis:** wat moet je voor een bepaalde functie weten?
- **Vaardigheden:** wat moet je voor een bepaalde functie kunnen?
- **Motivatie:** ben je bereid voor een bepaalde functie een stapje extra te zetten?
- **Persoonskenmerken:** wat voor persoon moet je voor een bepaalde functie zijn?

Wat voor persoonskenmerken en hoeveel kennis, vaardigheden en motivatie een medewerker in huis heeft, kun je niet aan de buitenkant zien. Deze vier aspecten komen tot uiting in het *gedrag* dat iemand vertoont en dat kun je wel zien. Bij competenties gaat het dus om concreet waarneembaar gedrag. Als je dit vertaalt naar een ijsberg dan kun je zeggen dat gedrag boven het wateroppervlak ligt en persoonskenmerken, kennis, vaardigheden motivatie onder het wateroppervlak liggen. Net zoals bij een ijsberg is het gedeelte onder het wateroppervlak groter en belangrijker dan je op het eerste gezicht zou denken en zeer bepalend voor het gedeelte dat boven het wateroppervlak uitsteekt. Persoonskenmerken en motivatie zijn het moeilijkst zichtbaar. Kennis en vaardigheden liggen iets dichterbij het wateroppervlak en zijn daardoor iets gemakkelijker zichtbaar (Berenschot competentie boek, 2010-2011).

"Menskracht en de daarbij behorende bekwaamheden zijn van essentieel belang om de betrokken partijen in te bedden en een alliantie te vormen".

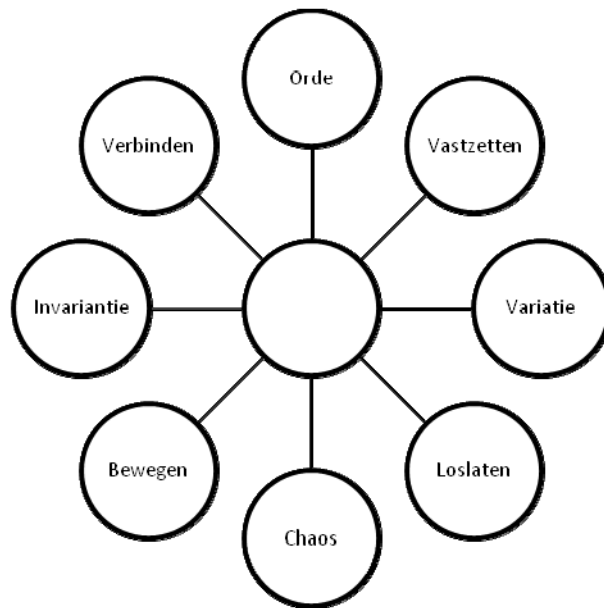
Mensen zijn de succesfactor, dat is niet de conclusie maar het vertrekpunt in dit onderzoek. De vraag die hiermee samengaat, is wat doen alliantiemangers om een alliantie te laten slagen. Niet alleen de 'wat' vraag is hierbij belangrijk (*wat* doen zij?) maar ook de 'hoe' vraag (*hoe* realiseren zij dit?). Hoe moeten alliantiemangers handelen in een alliantie om meerwaarde te creëren.

De alliantiemanager staat voor de uitdaging om samen met de partners te werken aan een effectieve alliantie om tegelijkertijd een verbinding te leggen met de doelen en mensen van de eigen organisatie. Dat vraagt om een aantal rollen, competenties, vaardigheden en tools.

Er wordt dus veel van de alliantiemanager gevraagd, zij moeten werken met paradoxen. Samenwerkend vermogen is het kloppend hart van organisaties. Het inrichten en leiden van samenwerkingsprocessen is een kerncompetentie van elke manager. De spanningsboog tussen samenwerkende partijen moet precies sterk genoeg zijn: door te werken aan gemeenschappelijke belangen zien samenwerkende partijen de eigen achterliggende belangen vervuld worden. Dit realiseren is de centrale opdracht aan de alliantiemanager (*Proefschrift De Rochemont: 'Opening up for innovation', 2010*)

Alliantiemangers staan, zoals hierboven beschreven, voor de uitdaging kansrijke koppelingen te vinden en vervolgens het proces tussen de partijen te faciliteren, zó dat onzekerheid en turbulentie leiden tot vernieuwing, creatieve samenwerking en coproductie; tot het ontstaan van betekenisvolle verbindingen. Effectieve alliantiemangers kunnen omgaan met de paradoxale situatie van enerzijds zorgen voor variatie, ruimte voor innovatie en beweging en anderzijds zorgen dat het proces tot resultaten leidt. Ze schakelen voortdurend tussen chaos en orde; tussen variatie en eenvormigheid; tussen loslaten en verbinden en tussen bewegen en vastzetten. Zie voor de afweging van acties Figuur 2.4 hieronder.

Deze competenties manifesteren zich als dilemma's in een alliantie. In het proces moet de alliantiemanager voortdurend keuzes maken en positie kiezen. Ontkoppelen of verbinden? Afspraken al vastzetten of de zoektocht nog even voortzetten? De alliantiemanager moet deze keuzes maken op basis van het eigen voorkeurspatroon, een eigen stijl. Dit is een eigen natuurlijke stijl. De een vertrekt bijvoorbeeld vanuit 'open houden' en de ander vanuit 'knopen doorhakken'. In de analyse van hoe alliantiemangers handelen zal dus vanuit de verschillende assen worden gekeken, vervolgens op het variëren op die posities, vanuit hun eigen stijl en onverstoornis. De stijl van de alliantiemanager hangt logischerwijs samen met de context waarin de manager werkt, in de ene context werkt orde scheppen beter dan chaos stimuleren. In de analyse zal er worden onderzocht wat voor personen in deze allianties werken en hoe zij hier in werken. Zo ontstaat er een beeld wat en hoe de personen in de publiek-private allianties werken en welke competenties gewenst zijn in verschillende fasen en situaties.



Figuur 2.4 *Tegenpolen* (Sioo, opleiding over Organisatieverandering en organisatievernieuwing)

De Man en Duysters gaan in de M&O-special over allianties en netwerken (Boonstra, 2007) in op alliantie management en op instrumenten die je kunt inzetten om de slaagkans van allianties te verhogen. Zij geven aan dat naast aandacht voor complementaire doelstellingen, keuze van het juiste besturingsmodel, fit van de partners en de rol van vertrouwen. Hiernaast geven zij ook aan dat alliantievaardigheid en alliantie management technieken van groot en, naar hun oordeel, van doorslaggevend belang zijn om de slaagkans te verhogen van de allianties.

In de literatuur wordt ook aandacht geschonken aan de voorwaarden die ten grondslag liggen aan een publiek-private alliantie. Voor een relatief rustige en stabiele omgeving zijn afspraken nodig. Misschien niet de gedetailleerde contractafspraken die allianties en PPS nu soms kenmerken en die vooral als uitdrukking van institutioneel wantrouwen zijn op te vatten. Maar basisspelregels, bijvoorbeeld over entree- en exit-opties, over het uitwisselen van informatie en over procedures om conflicten te beslechten, zijn toch wel voorwaardelijk om vertrouwen te laten groeien. Partijen willen zekerheid dat hun kernwaarden in het samenwerkingsproces enigszins beschermd zijn, voordat ze erin stappen (De Bruijn et al., 1998). En het vastleggen van die zekerheid in harde afspraken is weer nodig op een ander moment, namelijk als er na een lang proces van onderhandelen en exploreren van de mogelijke projectinhoud spijkers met koppen geslagen moeten worden. Dan volstaat geen vage afspraak over hoe we met elkaar omgaan. Kortom, management van verwachtingen betekent het afwisselen van strategieën en het gebruiken van verschillende managementstijlen naast en door elkaar (zie Van Twist, 2004). Alleen dubbel denken en dubbel doen met aandacht voor schijnbare tegenstellingen (paradoxen) en dus het gebruik van en het afwisselen van uiteenlopende strategieën kunnen hier uitkomst bieden.

Uit de theorie (van onder andere Edelenbos e.a. (2007), de Bruijn en ten Heuvelhof (1998) en Boonstra (2007) zijn verschillende competenties en vaardigheden af te leiden zoals: een analyse maken van betrokken partijen, draagvalk creëren, openhouden van opties waardoor dynamiek ontstaat, overleggen met partijen, onderhandelen, belangen van stakeholders inventariseren, onafhankelijkheid, regels opstellen, faciliterende rol in de besluitvorming en vertrouwen creëren (Zie Bijlage 4). Deze vaardigheden zijn in

hoofdstuk 4, Operationalisatie verder werkbaar gemaakt en vertaald naar een vijftiental competenties die zullen getoetst worden aan de praktijk.

Interessant is om te onderzoeken of er naast de competenties die zijn af te leiden uit procesmanagement en netwerkmanagement er ook competenties zijn te herkennen die daar recht tegenover staan. Competenties die meer vallen te scharen onder projectmanagement. Deze competenties worden meestal onderbelicht in de huidige functieboeken en profielschetsen maar deze kunnen wel essentieel zijn voor succesvolle alliantievorming. Te denken valt aan competenties zoals vastberadenheid, volharding, incasservermogen, competenties die onder de al eerder besproken (paragraaf 2.5) projectmanagement vallen (zie Bijlage 4. *Kenmerken van project- en procesmanagement*).

Vanuit de hierboven behandelde theorie zijn er een vijftiental competenties te noemen waar een alliantiemanager idealiter over zou moeten beschikken. Deze vijftien competenties vloeien voort uit de hierboven besproken theorieën over alliantiemangers (o.a. de literatuur van Termeer en Könings (2003), Koppenjan en Klijn (2004), Boonstra (2007), Van Twist (2004), De Bruijn et al. (1998), Edelenbos, e.a. (2007)). De vijftien competenties waar de alliantiemangers op onderzocht zullen worden zijn (Definities afgeleid uit het Berenschot Competentie boek 2010-2011):

1. Conflicthantering
2. Flexibiliteit
3. Helikopterview
4. Netwerken/ Relatiemanagement
5. Organisatiesensitiviteit (Politiek-bestuurlijke antenne / sensitiviteit)
6. Samenwerken
7. Stressbestendigheid
8. Anticiperen
9. Communiceren
10. Enthousiasmeren
11. Initiatief
12. Overtuigingskracht/impact
13. Creativiteit/ Innovativiteit
14. Onafhankelijkheid
15. Visie

Deze competenties zullen verder worden gedefinieerd in het volgende hoofdstuk: de operationalisatie.

De verklaring voor welke competenties nou daadwerkelijk in de allianties aanwezig zijn en leiden tot de beoogde meerwaarde zal hieronder worden getracht te geven vanuit de literatuur. Aan de orde zijn al gekomen dat de fase waarin de alliantie zich bevindt en het publiek-private profiel van de alliantie. Dit zijn twee kenmerken van de alliantie. Deze theorieën kunnen invloed hebben op de competenties die leiden tot meerwaarde. Hieronder worden nog vier mogelijke verklaringen genoemd; het belang van de omgeving, de grootte van de organisaties, de man vrouw verhouding en het verschil tussen strategen (leidinggevend) en uitvoerende professionals (medewerkers).

2.11 Contingentie theorie

Deelvraag vijf; welke theorie kan een verklaring geven voor het verschil tussen de normatieve competenties en de empirisch waargenomen competenties, mocht dat

verschil er zijn. Gareth Morgan (2006) beschrijft in zijn boek *Images of Organization* de belangrijkste ideeën die ten grondslag liggen contingentie theorie in een notendop:

Ten eerste, organisaties zijn open systemen die zorgvuldig gemanaged moeten worden om te voldoen aan interne behoeften en zich tegelijkertijd aan kunnen passen aan de omgeving en haar omstandigheden.

Ten tweede is er niet een beste manier van organiseren. De juiste vorm is afhankelijk van het soort taken en/of van de omgeving waar de organisatie mee te maken heeft.

Ten derde moet het management worden betrokken, boven alles, om doelen te bereiken en een *fit* te creëren met de omgeving.

Tot slot zijn verschillende types en soorten van organisaties nodig in verschillende soorten omgevingen.

Er wordt dus gesteld dat een bepaalde wijze van handelen in een bepaalde situatie succesvol is, wat niet betekent dat dit handelen in een andere situatie ook succesvol is. In andere woorden: De optimale manier van handelen is contingent of in andere woorden afhankelijk van verschillende beperkingen. Denk aan bijvoorbeeld de grootte van de organisatie, hoe de organisatie zich aan past aan de omgeving, de strategie, et cetera (Morgan, 2006). De contingentie theorie stelt hiermee dat niet alleen factoren in de organisatie van invloed zijn op meerwaarde en doelbereiking, maar ook de context/omgeving van de organisatie. De meest effectieve structuur van een organisatie is dus afhankelijk van de vier contingentiefactoren 'Task Uncertainty', 'Size', 'Strategy' en 'Environment'. Mede om deze reden wordt de context van de casus meegenomen in de onderzoek. Dit sluit aan bij de theorie over de netwerk samenleving (Bovens et al, 2007: 272) In plaats van de aandacht te richten op de relatie tussen afzonderlijke organisaties en de omgeving, komen in een meer fijnmazige benadering vele, diffuse relaties in beeld die tussen delen van de organisaties bestaan. Dit is het vertrekpunt van de zogeheten netwerkbenadering. Centraal in deze benadering staat het begrip netwerk. Men kan zich een netwerk voorstellen als een verzameling knooppunten met relaties daartussen (Bovens et al, 2007: 272). In dit onderzoek zal er niet verder op de netwerkbenadering gefocust worden, maar om de deelvraag te kunnen beantwoorden welke verklaringen er kunnen worden gegeven voor verschillen en overeenkomsten van de allianties zal de theorie over de context van allianties wel worden opgenomen. Succesvolle organisaties zijn in belangrijke mate zaak geworden van omgevingsmanagement: weten wat buiten aan de hand is, de eigen plaats in het krachtenveld kennen, resoluut anticiperen op wat anderen doen, omgaan met onzekerheid en met mensen uit andere culturen, zich soepel aanpassen aan veranderende omstandigheden, de politieke en psychologische kanten van het onderhandelen in de vingers hebben (Bovens et al, 2007:126).

2.12 Persoonskenmerken

Strateeg versus Uitvoerende professional

De mengvormen en samenwerkingsvormen tussen publieke en private organisaties betekenen dat er binnen de overheid nieuwe rollen ontstaan en nieuwe organisatievormen, waarvoor nieuwe organisatieconcepten nodig zijn. Nieuwe verdelingen van verantwoordelijkheden en rollen, nieuwe vormen van aansturing en andere wijze van organisatie-inrichting betekenen vervolgens voor de medewerkers en leidinggevendenden dat er nieuwe taken en functies gaan ontstaan, waarvoor andere competenties vereist zijn (Steijn en Groeneveld, 2009:68). In dit onderzoek focus ik mij enkel op de vereiste competenties in deze nieuwe vorm van samenwerken, publiek-

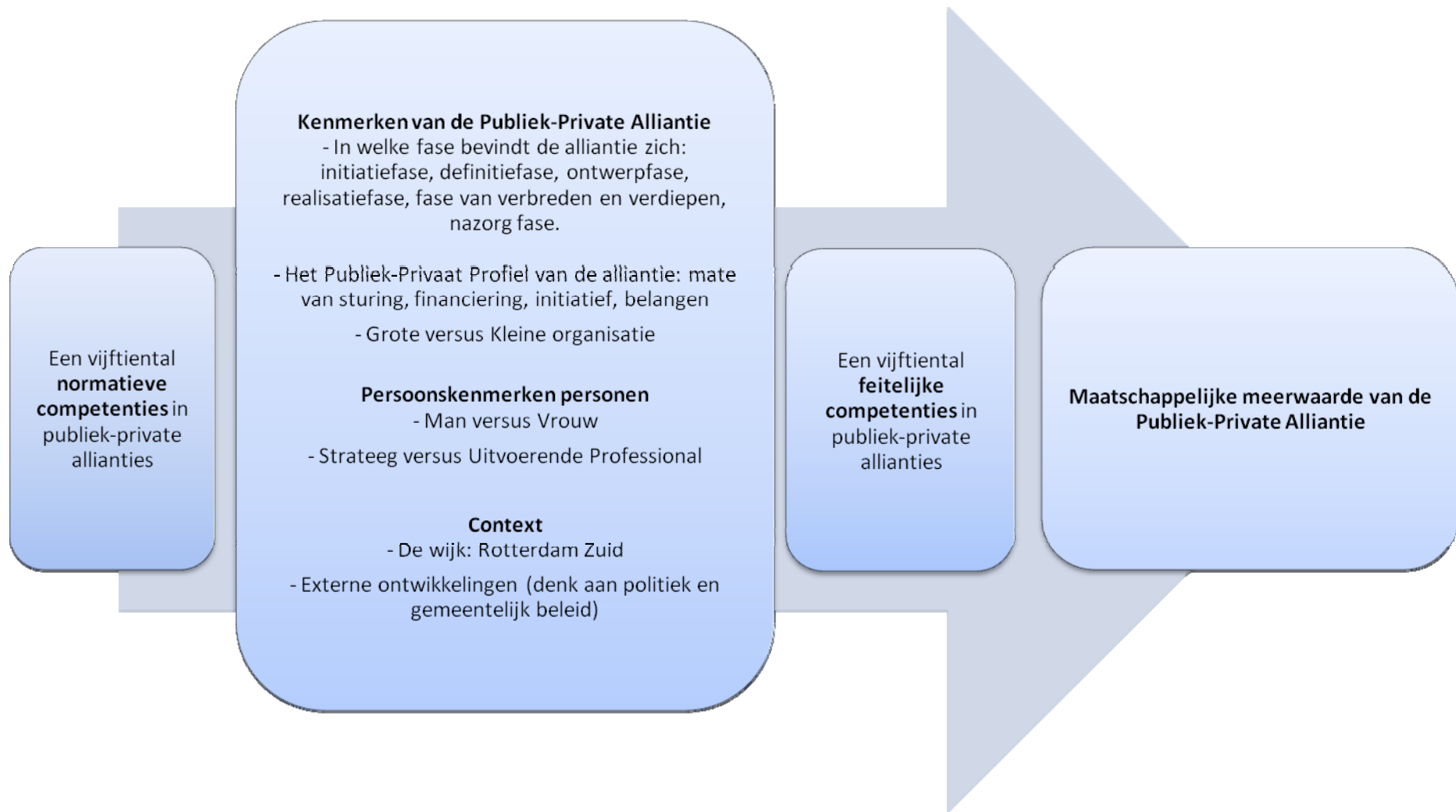
private allianties. Het onderscheid dat hier wordt gemaakt is tussen strategen (leidinggevend) en de uitvoerende professionals (medewerkers). In deze scriptie zal het onderscheid tussen deze twee partijen ook gehanteerd worden, wellicht geven zij een verschil aan in de competenties die leiden tot meerwaarde van de alliantie.

Diversiteitsbeleid

Mannen en vrouwen verschillen, geschetst kan worden het stereo type man en vrouw dat voldoet aan de traditionele opvatting uit de Westerse samenleving. Mannelijke stereo type: logisch nadenken, rationeel, agressief, uitbuiting, strategisch, onafhankelijk, competitief en 'een leider en maakt beslissingen'. Het vrouwelijke stereo type: intuïtief, emotioneel, onderdanig, empathisch, spontaan, opvoedend, coöperatief en 'een loyale supporter en volger' (Morgan, 2006: 186). In de literatuur over diversiteitsbeleid wordt diversiteit in de man-vrouw verhouding gezien als bron van succes en daarmee als een van de resources voor de organisatie (Steijn en Groeneveld, 2009:92). Hierdoor is diversiteit een strategische factor van betekenis. Deze veronderstelling impliceert dat mannen en vrouwen verschillen/divers zijn. Bij het kijken naar de competenties die bijdragen aan de beoogde (maatschappelijke) meerwaarde, zou er een onderscheid gemaakt moeten worden tussen deze twee groepen (mannen en vrouwen), onderzocht zal worden of zij andere competenties noemen die leiden tot meerwaarde.

2.13 De theorie samengebracht: Conceptueel model

In dit hoofdstuk zijn de voornaamste theorieën - die gebruikt zullen worden om de hoofd- en deelvragen in dit onderzoek te kunnen beantwoorden - besproken. De combinatie van deze theorieën, heeft zich vertaald in een conceptueel model, dat als leidraad zal worden genomen in dit onderzoek (zie figuur 2.5 op de volgende bladzijde voor het conceptueel model). Er is daarbij getracht zo goed mogelijk inzichtelijk te maken hoe en waarom deze theorieën gebruikt zullen worden. Het conceptueel model heeft zodoende de 'bril' geschetst van waaruit in dit onderzoek wordt gekeken naar de geschetste problematiek. In het volgende hoofdstuk zullen de keuzes zoals gemaakt in dit theoretisch raamwerk, een verdere verdiepingsslag krijgen – doordat de concepten (en de relatie tussen deze concepten) geoperationaliseerd zullen worden. Een verdere afbakening van dit onderzoek is het gevolg.



Figuur 2.5. *Afhankelijke en Onafhankelijke variabele: Conceptueel model*

Hoofdstuk 3. Operationalisatie

Inleiding

Het onderzoek beperkt zich tot het bestuderen van competenties van mensen (strategen en uitvoerende professionals) die werken in de publiek-private allianties, gericht op wijkontwikkeling. De bestudering vindt plaats aan de hand van een voorafgaand opgesteld theoretisch kader, bestaande uit de theoretische concepten over project- en procesmanagement, allianties, fasemodel, contingentietheorie en competenties. Andere theoretische benaderingen worden hiermee voorafgaand aan het onderzoek uitgesloten. Nu de theorie die gebruikt gaat worden voor het onderzoek uiteengezet is, dient deze theorie praktisch bruikbaar te worden gemaakt voor de uitvoering van het onderzoek. Operationaliseren is het 'meetbaar' maken van de variabelen uit het theoretisch kader in hoofdstuk twee (Van Thiel, 2007:50).

Het proces van operationaliseren bestaat uit drie stappen. De eerste stap is het definiëren van de theoretische variabelen. Stap twee is het vaststellen van de indicatoren per variabele. Bij de laatste stap wordt bepaald welke waarden de indicatoren aan kunnen nemen en op welke wijze de indicatoren samenhangen met de theorie.

In dit onderzoek staat een aantal theoretische begrippen centraal die in deze paragraaf worden geoperationaliseerd, waarbij de stappen van Van Thiel (2007) worden doorlopen. De operationalisering vormt zowel de basis voor de vragenlijst als voor de interviews.

Een belangrijk onderdeel van dit onderzoek is het analyseren welke competenties er nodig zijn om meerwaarde te creëren in een alliantie. Uit de vele lijsten met competenties is zoals in het theoretisch kader verklaard een vijftiental competenties gekozen. De vijftiental normatieve competenties zullen worden getoetst aan de empirie. Onderzocht zal worden of deze vijftien competenties daadwerkelijk van belang zijn in de vier casussen en of men over deze competenties beschikt.

Er is veel literatuur over wat een procesmanager/alliantiemanager moet kunnen en welke competenties daarbij van belang zijn (daar is een lijst van vijftien competenties uit voortgevloeid die zal worden gebruikt in dit onderzoek), daarentegen is er nog weinig literatuur over de concrete manier van werken. Wat doet een persoon in de alliantie wanneer hij spreekt over netwerken of samenwerken? Er is vanuit de literatuur over allianties nog geen duidelijk set aan competenties (competentieprofiel) vast te stellen die strategen en uitvoerende professionals nodig hebben in publiek-private alliantie. Daarnaast is er nog geen literatuur die specifieke kaders schetst die invloed hebben op deze competenties, daarom is er literatuur over procesmanagement, keten regie, netwerkbenadering, contingentie theorie en dergelijke theorie (zie het theoretisch kader, hoofdstuk 2) bij elkaar gezocht om uiteindelijk uitspraken te kunnen doen over de toepasbaarheid van deze theorie op publiek-private allianties die streven naar wijkontwikkeling.

In het hiernavolgende zal van elke variabele een definitie worden gegeven en zullen er indicatoren voor worden opgesteld en zullen de bijbehorende waarden worden bepaald.

3.1 Competenties

De vijftien competenties waar de alliantiemangers op onderzocht zullen worden (Definities afgeleid uit het Berenschot Competentie Boek 2010-2011) staan hieronder met de gehanteerde definitie:

Tabel 3.1 Competenties	
Competentie	Definitie/Indicator
Conflicthantering	Doorziet belangentegenstellingen en weet door het toepassen van verschillende beïnvloedingsstijlen maximaal rendement voor de verschillende partijen te behalen.
Flexibiliteit	Past verschillende werkwijzen toe en gedraagt zich anders in verschillende situaties om een doel te bereiken.
Helikopterview	Overziet de delen en het geheel van ontwikkelingen, vraagstukken, gegevens, opdrachten en projecten en begrijpt hoe deze elementen met elkaar samenhangen. Kan dit inzicht op effectieve manier vertalen naar handelen
Netwerken/ Relatiemanagement	Legt, verstevigt en onderhoudt contacten met degenen, met wie gestelde doelen bereikt kunnen worden
Organisatiesensitiviteit (Politiek-bestuurlijke antenne / sensitiviteit)	Heeft inzicht in en is alert op (in)formele verhoudingen, posities en belangen tegenstellingen binnen en buiten de organisatie en kan daar adequaat op inspelen.
Samenwerken	Handelt vanuit het groepsbelang en levert samen met anderen een bijdrage aan het gemeenschappelijke resultaat
Stressbestendigheid	Blijft effectief en evenwichtig presteren onder (werk)druk, weerstand en/of onzekere omstandigheden
Anticiperen	Is zich bewust van kansen, risico's en knelpunten die zich binnen en buiten de organisatie afspelen en speelt hier adequaat op in.
Communiceren	Verwoordt gedachten helder en vlot, brengt mondeling en schriftelijk een boodschap begrijpelijk over aan anderen en weet hierbij hun aandacht vast te houden.
Enthousiasmeren	Weet door een positieve instelling en het aangeven van het belang en effect van het onderwerp, anderen te motiveren en mee te krijgen.
Initiatief	Reageert proactief door zaken in gang te zetten.
Overtuigingskracht/impact	Kan door middel van overredingskracht, persoonlijk overwicht en tact invloed uitoefenen op de ideeën en standpunten van anderen ('onzichtbaar' gezag).
Creativiteit/ Innovativiteit	Bekijkt situaties vanuit verschillende invalshoeken. Kan vaststaande interpretatiekaders loslaten, komt tot alternatieve, oorspronkelijke en vernieuwende ideeën.
Onafhankelijkheid	Is autonoom in gedrag, durft eigen standpunten tegenover anderen te handhaven en te verdedigen.
Visie	Vormt zich een beeld van de huidige situatie en relevante toekomstige ontwikkelingen en vertaalt deze in beleid op lange termijn voor de organisatie

3.2 Fasen

Om maatschappelijke meerwaarde te creëren zullen de allianties een aantal fase moeten doorlopen. In het theoretisch kader is reeds behandeld dat er een zestal fasen zal worden onderscheiden (Van Delden 2009: 42-43). In deze zes fasen staan een aantal activiteiten centraal, deze zullen worden gehanteerd in dit onderzoek.

Tabel 3.2 Fasemodel	
Fase	Definitie/Indicator
Initiatiefase	Gezamenlijke doelbepaling, vooral door bestuurders en leidinggevenden (consensus van bestuurders en leidinggevenden over de resultaatdoelen)
Definitiefase	Gezamenlijke doelbepaling, vooral door bestuurders en leidinggevenden (consensus van bestuurders en leidinggevenden over de resultaatdoelen)
Ontwerpfase	Gezamenlijke doelbepaling, vooral door bestuurders en leidinggevenden (consensus van bestuurders en leidinggevenden over de resultaatdoelen)
Realisatiefase	Praktisch samenspel, vooral door de uitvoerende professionals. Structureren door operationele leidinggevenden en middenkader (teamgeest en betrokkenheid van uitvoerden professionals op de samenwerking).
Fase van Verbreden en Verdiepen	Afstemming tussen partners, op meerdere niveaus, vooral door (midden) management (interactie en sturing tussen en binnen de alliantiepartners met oog op de samenwerking).
Nazorgfase	Afstemming tussen partners, op meerdere niveaus, vooral door (midden) management (interactie en sturing tussen en binnen de alliantiepartners met oog op de samenwerking).

3.3 Publiek-Privaat Profiel

Het publiek private profiel en haar dimensies is ook behandeld in het theoretisch kader (Algemene Rekenkamer, 2005: 16). Uit deze dimensies is een viertal indicatoren gekozen die in dit onderzoek worden gebruikt. Dit onderzoek richt zich op het gearceerde deel van de tabel: sturing, financiering, initiatief en belangen. Er is gekozen voor deze vier dimensies ten eerste omdat deze een goed beeld geven van de alliantie en allen goed in te vullen zijn voor elke alliantie. Ten tweede sluiten deze dimensies goed aan bij de deelvragen van dit onderzoek, ze helpen bij het antwoorden van de deelvraag over de verschillen en overeenkomsten van de allianties en deze dimensies (sturing, financiering, initiatief en belangen) kunnen gelinkt worden aan de activiteiten en competenties van betrokkenen die werken in de alliantie. Hoe geven deze mensen vorm aan sturing, wie neemt initiatief, wie heeft welke belangen en wie financiert de alliantie? Dit beïnvloedt het gedrag en dus ook de competenties van de betrokkenen die werken in publiek-private allianties.

Tabel 3.3 Publiek-Privaat Profiel	
Indicator	Definitie/Indicator
De eerste indicator is de mate van sturing binnen de alliantie.	De partijen die deelnemen aan de alliantie kunnen alle in bepaalde mate sturen. De vraag is of dit gebeurt en of een bepaald soort partij (overheid, bedrijfsleven of middenveld) binnen de alliantie meer stuurt dan een andere partij.
De tweede indicator is de financiering van de alliantie.	De vraag in welke mate de alliantie publiek dan wel privaat wordt gefinancierd staat centraal. Het kan zijn dat aan deze financiering bepaalde voorwaarden kleven die van invloed zijn op de handelingsmogelijkheden van de alliantie.
Een derde indicator betreft de initiatie nemende partij tot de alliantie.	Het kan zijn dat de alliantie door een overheidspartij is gestart waardoor de alliantie binnen bepaalde (wettelijke) kaders dient te opereren of dat het gaat om een marktactiviteit.
Een vierde en laatste indicator behelst de belangen van partijen om mee te doen aan de alliantie.	Deze belangen kunnen zowel een publieke als een private grondslag hebben. Wat zijn de drijfveren van de partijen om mee te doen en kunnen ze hiermee bepaalde voordelen halen? Het is interessant om te bekijken hoe de belangen van de drie actoren samenkomen in de allianties en of deze overeenkomen of ver uit elkaar liggen.

3.4 Persoonskenmerken

In het onderzoek worden twee persoonskenmerken van de respondenten mee genomen. Dat is ten eerste of zij man of vrouw zijn om in de conclusie ook uitspraken te doen over de invloed van mannen of vrouwen op de dominante competenties. Daarnaast wordt onderscheid gemaakt tussen strategen en uitvoerende professionals, dit is een onderscheid dat in de theorie vaak wordt gemaakt (Steijn en Groeneveld, 2009:92) en in de analyse zal een onderscheid gemaakt worden tussen deze twee functies.

3.5 Context

De contingentie theorie (Morgan, 2006: 43) stelt het belang en invloed van de omgeving/context op de manier hoe organisaties worden of zouden moeten worden gemanaged. De contingentiebenadering gaat uit van de gedachte dat elke omgeving aangepast gedrag verlangt. De *context* van de allianties - Rotterdam Zuid - zal in dit onderzoek mee worden genomen en worden geanalyseerd. Daarnaast spelen *externe ontwikkelingen* hier ook een grote rol in. Succesvolle organisaties zijn in belangrijke mate zaak geworden van omgevingsmanagement: weten wat buiten aan de hand is, de eigen plaats in het krachtenveld kennen, resoluut anticiperen op wat anderen doen, omgaan met onzekerheid en met mensen uit andere culturen, zich soepel aanpassen aan veranderende omstandigheden, de politieke en psychologische kanten van het onderhandelen in de vingers hebben. Deze twee invloeden (context en externe ontwikkelingen) zullen als volgt gedefinieerd worden en gebruikt in dit onderzoek.

Tabel 3.4 Context Definitie van de context en de externe ontwikkelingen: De allianties hebben te maken met een meervoudige context (Bovens et al 2007: 128).	
Context	Definitie/Indicator
Sociaal-culturele context	Denk aan de bevolkingsgrootte en bevolkingssamenstelling, levensbeschouwelijke opvattingen en de bestaande maatschappelijke verbanden.
Politieke context	De politieke context bestaat uit het geheel van politieke opvattingen en machtsverhoudingen.
Situationele context	Dynamische omgeving: tijd en situatie afhankelijk. De meest radicale verandering doet zich vaak voor bij een crisis. Soms graduele veranderingen en soms ad-hoc veranderingen.
Juridische context	Het recht vervult een belangrijke beschermende functie, begrenst de macht van de staat.
Historische context	Bestaand beleid kan niet met een pennenstreek worden gewijzigd. Abrupte koerswijzigingen zijn soms niet mogelijk door keuzes uit het verleden. Beleidsveranderingen verlopen daardoor vaak stap voor stap, stukje bij beetje (incrementeel).
Technologische context	Innovatie van productie processen, invloed op massaproductie, logistiek en communicatie. ICT kan werken als veranderimpuls en zorgen voor innovatie.
Economische context	Internationale en binnenlandse marktverhoudingen. Fluctuaties in de economische omgeving kunnen ingrijpende consequenties hebben op beleid.
Geografische context	Geografische factoren, bijvoorbeeld de ligging aan zee.

In dit onderzoek worden niet alle verschillende contexten behandeld omdat dit buiten het bereik van het onderzoek valt. In het hoofdstuk over de context van de allianties (Rotterdam Zuid) zullen de belangrijkste factoren uit de context worden beschreven. Te weten de sociaal economische context, de situationele context, de historische context, de politieke context

De juridische context, technologische context, economische context en geografische context vallen buiten dit onderzoek. In dit onderzoek wordt getracht door de theorie over de context te kijken of dit een verklarende factor is voor het handelen van de mensen in de alliantie en de competenties waarover zij beschikken.

3.6 Meerwaarde

In het theoretisch kader is het begrip meerwaarde uitgebreid aan de orde gekomen, het is echter een te moeilijk definieerbaar begrip. In dit onderzoek zal getracht worden door middel van de interviews en literatuurstudie er achter te komen wat de maatschappelijke meerwaarde inhoudt in de alliantie en hoe de respondenten trachten bij te dragen aan deze meerwaarde. Niet alleen door te vragen naar de activiteiten die zij ondernemen, ook door te verdiepen in de competenties die daarbij van belang zijn. Elke alliantie richt zich op wijk ontwikkeling, maar allen streven zij een ander doel en meerwaarde na.

Meerwaarde wordt dus per casus gedefinieerd volgens de stelling van Rhodes en Wanna (2009: 172)

“ Meerwaarde komt tot stand door een dialoog en continue herbevestiging in de samenleving. Publieke waarde heeft dan alleen betekenis als de strekking ervan wijdverbreid wordt gedeeld; een individu kan publieke waarde niet individueel vaststellen en de overheid kan niet eenzijdig publieke waarde bepalen, managen en/of produceren”. De beoogde meerwaarde is voor elke alliantie anders, wel streven zij alleen het zelfde doel na; wijkontwikkeling.

Hiermee zijn we aan het einde gekomen van het meetbaar maken van de kernconcepten in dit onderzoek. De interviewvragen – die voortvloeien – uit deze operationalisaties, kunnen in de bijlagen worden getroffen.

Hoofdstuk 4. Methodologische verantwoording

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een schets gegeven van de methodologische aanpak die is gehanteerd voor de uitvoering van het onderzoek en de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. Allereerst zal worden ingegaan op de onderzoeksstrategie (4.2). Deze strategie vormt de overkoepelende opzet van het onderzoek. Daarbinnen kunnen verschillende methoden worden ingezet om de onderzoeksgegevens te verzamelen en te analyseren. De methoden kennen op hun beurt een aantal specifieke varianten, technieken (Van Thiel, 2007:47). Op de gehanteerde methoden en technieken wordt in paragraaf 4.3 ingegaan. Ten slotte zal in paragraaf 4.4 worden ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek en de maatregelen die zijn genomen om dit te vergroten.

4.2 Onderzoeksstrategie

Om de hoofd- en deelvragen te beantwoorden van dit onderzoek is een onderzoeksstrategie nodig. De overkoepelende strategie die binnen dit onderzoek is gehanteerd is de 'casestudy'. Bij een casestudy gaat het om de bestudering van een of enkele gevallen (cases) van het onderzoeksonderwerp in de natuurlijke omgeving (Swanborn, 2008:22).

Het onderzoek naar publiek private allianties in Rotterdam Zuid is een dusdanig complexe situatie, met veel verschillende actoren en belangen, dat diepgaand kwalitatief onderzoek nodig is. Er zal gezien de doelstelling van het onderzoek voor een vergelijkende casestudie gekozen worden. Door het vergelijken van verschillende cases kunnen verschillen in competenties worden waargenomen en redenen hiervoor worden geanalyseerd.

4.3 Onderzoeksmethoden

Allereerst de methode 'interview'. De gehanteerde techniek daarbij is 'semigestructureerd'. Er is voor deze techniek gekozen omdat dit de mogelijkheid biedt om als onderzoeker door te vragen en omdat de respondent daarnaast ook zelf suggesties kan aandragen. Aan de hand van een interviewhandleiding die terug te vinden is in Bijlage 3, zijn vragen gesteld die zijn gebaseerd op de theoretische variabelen die centraal staan binnen dit onderzoek (Van Thiel, 2007:107). Bij de selectie van de respondenten is gestreefd naar variëteit.

Om de vier casussen te onderzoeken en diepgang te bereiken is eerst een documenten studie (inhoudsanalyse) gebruikt om de casussen en de context in Rotterdam Zuid te duiden. Tot slot zijn er bij elf verschillende actoren semigestructureerde interviews (Zie Bijlage 3) afgenomen om informatie te verkrijgen over de allianties en competenties die niet uit documenten en observaties zijn te halen.

Om een goed beeld te krijgen van deze allianties en de deelvragen te kunnen beantwoorden is er gekozen voor vier casussen in Rotterdam Zuid (Van Grond Tot Mond, IkZitopZuid, Ondernemershuis Zuid en Leerwerkbedrijf Ahoy) die zijn geselecteerd op drie criteria: Ten eerste draagt de alliantie bij aan wijkontwikkeling, dit thema staat centraal. Ten tweede is er een veelvoud van partijen en belangen aanwezig in de alliantie en tot slot is er sprake van publiek private samenwerking. Per casus zijn vervolgens drie respondenten geïnterviewd (Zie Bijlage 3). Deze respondenten voldeden aan een tweetal

kenmerken: Ten eerste waren zij een sleutel figuur in de alliantie en ten tweede bekleden zij een strategische functie (initiatief) al dan niet een functie van uitvoerende professional (project leider) binnen de alliantie. Het onderscheid tussen uitvoerende en strategische functie wordt gemaakt omdat hier het grote verschil in respondenten in schuilt. Deze vier allianties geven een afspiegeling weer van de initiatieven die werken aan wijkontwikkeling in Rotterdam Zuid. De casussen verschillen in omvang en doel (economische ontwikkeling, gezondheidsverbetering, werkgelegenheid en stimuleren van studeren) net zoals de projecten verschillen die werken aan Rotterdam Zuid/ Pact op Zuid. Om de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden is een inzicht in de verschillende soorten allianties die werken aan wijkontwikkeling noodzakelijk.

4.4 Werkwijze

Uit de in hoofdstuk 2 behandelde theorie is een lijst van vijftien competenties voortgevloeid. Over deze vijftien competenties zouden de mensen die werken in de publiek-private alliantie moeten beschikken om meerwaarde in de alliantie te bewerkstelligen. Het gaat hierbij om zowel de strategen als de uitvoerende professionals. De werkelijkheid is altijd weerbarstiger dan de theorie, daarom is onderzocht in welke mate deze vijftien competenties zijn terug te vinden in het daadwerkelijk functioneren van de mensen in de publiek-private allianties. Om dit te onderzoeken is in het empirisch onderzoek aan elf respondenten de lijst met vijftien competenties voorgelegd. Elke respondent diende aan te geven welke vijf competenties het meest belangrijk waren om tot meerwaarde in de alliantie te komen. Uiteindelijk is er een lijst van *zes meest genoemde competenties* gekomen die volgens de respondenten leiden tot (maatschappelijke) meerwaarde. In het conceptueel model (Figuur 2.5 in hoofdstuk 2) zijn variabelen genoemd die een verklaring geven voor de empirisch waargenomen competenties. In hoofdstuk 7 - de analyse - zal aan de hand van deze variabelen een verklaring worden gegeven voor de keuzen van de competenties die door de respondenten van belang worden gezien om meerwaarde te produceren in de publiek-private alliantie. Dit mondt uiteindelijk uit in de conclusie waar de deelvragen en hoofdvraag worden beantwoord; welke competenties leiden tot de beoogde (maatschappelijke) meerwaarde van de publiek-private alliantie.

Wat de meest belangrijke competenties zijn in de alliantie om meerwaarde te produceren, blijft de perceptie van de elf respondenten. Dit is een belangrijk aandachtspunt wanneer er gesproken wordt over validiteit en betrouwbaarheid. Hier wordt in de volgende paragraaf dieper op ingegaan.

4.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Een belangrijk onderdeel bij de methodologische verantwoording is de validiteit en betrouwbaarheid. Casestudy onderzoek worden in de sociale wetenschappen door sommige onderzoekers als invalide en onbetrouwbaar getypeerd. In het onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende methodes (interviews en documentenanalyse). Hierdoor ontstaat een zogenaamde driehoeksmeting genaamd triangulatie. Wat in de wetenschap als betrouwbaarheid- en validiteit wordt gezien (Swanborn, 2008: 64). Het onderzoek biedt ten aanzien van de externe validiteit minder handvatten. De uitkomsten zijn zeer casusafhankelijk en niet zonder meer te generaliseren. Toch is geprobeerd de uitkomsten van het onderzoek een bepaalde mate van externe validiteit te laten bevatten. Wel biedt het onderzoek inzicht in het belang van onderzoek naar competenties bij de complexe samenwerkingsvorm die publiek-private allianties met zich

mee brengt. Het is aan mede onderzoekers zelf om te beoordelen of de conclusies en aanbevelingen toepasbaar zijn in andere situaties.

Externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van het onderzoek: gelden de gevonden resultaten ook voor andere personen, instituties, tijden en plaatsen? In de eerste plaats kan gesteld worden dat de representativiteit van de steekproef is vergroot door de diverse selectie van de alliantie en daarmee is ook de generaliseerbaarheid van dit onderzoek vergroot. Ten tweede dient de lezer zich te realiseren dat wanneer er gesproken wordt over de 'generaliseerbaarheid' van een onderzoek, het bij een casestudy extra van belang is hier bij stil te staan. In dit onderzoek zal er aan de hand van de vier casussen de publiek-private allianties in de gemeente Rotterdam, concreter Rotterdam Zuid, uitspraken worden gedaan over het bevorderen van wijk ontwikkeling middels publiek-private allianties. De wijze waarop deze allianties bezig zijn met het stimuleren van bijvoorbeeld gezondheid, leren en werken is immers illustratief voor de bredere inspanningen die plaatsvinden om publiek-private allianties die trachten wijkontwikkeling te verbeteren.

Om twee redenen is gekozen om alleen allianties in Rotterdam Zuid te onderzoeken. Ten eerste omdat de context (denk aan het beleid in Rotterdam Zuid en gemeente politiek) van de casuïstiek het zelfde is en daardoor kunnen de allianties makkelijker vergeleken worden. Ten tweede is het een overweging uit tijdgebrek en om het bereik van de scriptie af te bakenen. Daarom is gekozen voor allianties die zich bevinden in een wijk. De bewuste keuze voor Rotterdam Zuid en geen andere wijk, is gemaakt omdat deze wijk een van de probleemwijken is van Rotterdam. Daarnaast bleek uit de voorstudie dat Rotterdam vooruitstrevende samenwerkingen aangaat tussen bedrijfsleven en overheid, het Pact op Zuid bied veel aanknopingspunten voor de start van dit onderzoek.

Omdat juist kwalitatief onderzoek zo context specifiek georiënteerd is, levert dit een spanning op met de generaliseerbaarheid. Een enkele casus kan voldoende zijn om het bestaan van een concept of relatie te onderbouwen en kan veel inzicht bieden, maar maakt generalisaties zwak. Voor dit onderzoek betekent dit dat er verder onderzoek nodig is om de uitspraken over de competenties die nodig zijn om door middel van publiek-private allianties wijkontwikkeling te stimuleren. Dit wil echter niet zeggen dat de conclusies uit dit onderzoek aan enig waardeverlies onderhevig zijn: wat dit onderzoek tot een eerste stap maakt in het uitspreken van conclusies over dit onderwerp. De publiek-private allianties zullen ons daarmee een hoop doen leren en begrijpen over de werkelijkheid van competenties in deze allianties.

Het onderzoeken van de effectiviteit, in dit geval de meerwaarde van de alliantie, verloopt in de praktijk niet zonder problemen. In dit onderzoek is dat enerzijds het gevolg van het gebrek aan de mogelijkheid om een voormeting uit te voeren en anderzijds van het feit dat het erg moeilijk is om de aangetroffen mate van doelbereiking (meerwaarde), toe te schrijven aan de activiteiten van de allianties. Beide beperkingen zorgen er voor dat er zeer voorzichtig omgegaan moet worden met de bevindingen uit dit onderzoek. De focus zal liggen op welke competenties aanwezig zijn in de allianties, echter worden deze niet gekoppeld aan het succes of falen van de allianties. Beoordelen of er daadwerkelijk meerwaarde wordt gecreëerd is niet vast te stellen, alleen door percepties. Enkel deze percepties zullen genoemd worden.

Het analyseren van percepties van de effecten, vereist een bepaalde hoogte van zelfreflectie van de deelnemers. Door bovendien vanuit het perspectief van een

diversiteit aan deelnemers – strategen en uitvoerende professionals– te kijken naar de allianties wordt dit gebrek, tot op zekere hoogte, gecompenseerd.

Een laatste opmerking ten aanzien van de beperkingen van dit onderzoek, heeft betrekking op het feit dat wanneer mensen een belangrijke bron van informatie zijn, er altijd het risico is dat zij andere belangen hebben waardoor de informatie die ze verschaffen onbetrouwbaar wordt. Een bekend verschijnsel is dan ook 'sociale wenselijkheid': respondenten geven het antwoord dat ze denken dat wordt verwacht, of dat maatschappelijk gezien acceptabel is, in plaats van de waarheid. Het is niet ondenkbaar dat de allianties in dit onderzoek er belang bij (denken te) hebben om vooral de positieve kant van de alliantie te belichten. Door de respondenten te vragen naar het samenstellen van een top vijf van dominante competenties en daar ook een verhaal over te laten vertellen wordt getracht zoveel mogelijk informatie te achterhalen. Bovendien worden er in dit onderzoek ook ervaringen van andere betrokkenen meegenomen, zodat er vanuit diverse invalshoeken naar de allianties wordt gekeken.

Dit rapport dient – als gevolg van al deze methodologische beperkingen - gezien te worden als een eerste poging in het inzichtelijk maken van de gewenste competenties in een publiek-private alliantie. Nader onderzoek zal nodig zijn om de conclusies uit dit onderzoek aan te sterken en verder te bevestigen.

Hoofdstuk 5. Beschrijving van de empirie: Rotterdam Zuid

Zoals in het vorige hoofdstuk is uitgelegd is er gekozen voor een viertal casussen in Rotterdam Zuid, deze vier alliantie werken aan wijkontwikkeling in deze Rotterdamse wijk. Zij trachten alle bij te dragen op hun eigen manier bij aan wijkontwikkeling denk aan het stimuleren van scholing, werk en gezondheid. Voordat er wordt ingegaan op de casuselectie zal eerst de context waarin de allianties (casussen) zich bevinden worden uitgelicht. Alle casussen vallen onder het *Pact op Zuid*. Dit Pact zal worden uitgelicht, net als de politieke context van Rotterdam Zuid zodat de bevindingen aan het eind van het onderzoek in een goed perspectief worden gezien.

5.1 Rotterdam-Zuid

Pact op Zuid heeft betrekking op het grondgebied van de deelgemeenten Feijenoord, Charlois en IJsselmonde. Deze deelgemeenten worden begrensd door de Maas, de Rotterdamse haven en de Rijksweg A15/A16. Het gebied omvat zowel wijken als herontwikkelde haventerreinen (o.a. Kop van Zuid) en grootschalige voorzieningen (o.a. Ahoy, Zuidplein en het Feyenoord-stadion).

Wijken op Zuid zijn onder andere: Oud Zuid (Carnisse, Oud-Charlois, Tarwewijk, Afrikaanderwijk, Bloemhof, Hillesluis, Katendrecht), Zuidelijke Tuinsteden (Pendrecht, Zuidwijk), Vreewijk, Hordijkerveld, Lombardijen en Groot-IJsselmonde.

In de drie deelgemeenten op Rotterdam Zuid wonen in totaal bijna 190.000 mensen in ruim 90.500 woningen. In de deelgemeente Charlois behoort 30% van de woningen tot de particuliere voorraad. In de deelgemeenten Feijenoord en IJsselmonde is dat respectievelijk 17,7% en ruim 34%. Opvallend is ook de relatief jonge bevolking (een derde is jonger dan 30 jaar), het percentage lage inkomens (ca. 60%) en de veelheid aan culturele achtergronden (ca. 130 nationaliteiten).

(Bron: COS Rotterdam, 2009)

5.2 Pact op Zuid

Eind 2006 tekenden partijen onder de naam Pact op Zuid een publiek-private samenwerkingsovereenkomst. Partners: Gemeente Rotterdam, de drie deelgemeenten Charlois, Feijenoord en IJsselmonde en de woningcorporaties op Zuid: Com.wonen, Vestia, Woonbron en Woonstad Rotterdam. Investering: ruim een miljard euro in tien jaar tijd (2006-2016).

De partijen vonden in elkaar het streven om er op Zuid iets van te maken: samen de problemen en uitdagingen te lijf gaan. De partners formuleerden een gezamenlijke opgave. Samen maak je immers écht verschil. Van de intensieve aanpak van achterstallig onderhoud in openbare ruimte en woningvoorraad tot investeringen in sport, kunst en cultuur. En van meer kwalitatieve aandacht voor jeugd en scholen tot het stimuleren van modern ondernemerschap (Pact op Zuid, 2008).

Er moest iets met Zuid. En het moet nog steeds. In dit deel van Rotterdam is nog altijd meer werkloosheid, zijn meer laagopgeleiden, staan meer eenzijdige en verouderde woningen. Sinds 2006 zijn stappen gezet. Vooral omdat individuen en organisaties op Zuid er niet langer alleen voor staan, maar de krachten bundelen. De gigantische en

complexe opgave om Zuid tot aantrekkelijker woongebied te transformeren is onverminderd groot. Maar als je de energie van zoveel partijen samenbalt, komen resultaten sneller binnen handbereik. Het Pact is ontstaan vanuit het besef dat geen van de betrokken partijen in staat is om de problemen op Zuid alleen op te lossen en de benodigde kansen te creëren (Pact op Zuid, 2008). Daarom vroegen en vragen de initiatiefnemers nog steeds andere partijen bondgenoot te worden van het Pact. Te denken valt aan *onderwijsinstellingen, het bedrijfsleven, bewoners en ondernemers*. Het Rijk is ook al sinds een vroeg stadium vaste bondgenoot. Het Pact realiseert waar zij voorstander van is: *het bundelen van publieke en private middelen, het benutten van synergie in de werkculturen van de samenwerkende instanties en het inzetten van kennis over innovatie voor de stedelijke vernieuwing*.

Ondernemers organiseerden zich in 'IkZitopZuid'. En alle onderwijsinstututen van voortgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs, hoger beroepsonderwijs en Universiteit hebben zich verenigd in de Norm voor de Jeugd op Zuid. Ook maatschappelijke en culturele organisaties en vooral bewoners haken aan bij de grote beweging om Zuid er bovenop te krijgen. Dat moet, en dat kan ook. Want er zijn kansen genoeg. De bevolking is jong en wil iets van de toekomst maken (Pact op Zuid, 2008).

Met haar 172 verschillende culturen heb je een schat aan diversiteit. Zuid heeft dat ondefinieerbare (Pact op Zuid, 2009). Zuid is niet homogeen maar heeft vele gezichten. Bewoners van Zuid (Zuiderlingen) kunnen luidkeels mopperen op hun omgeving, toch blijven ze trouw aan hun buurtje. Met de juiste aanpak heeft Rotterdam goud in handen. Eind 2010 zit de eerste fase van het Pact op Zuid erop. Er zijn in de eerste fase (2006-2010) zeshonderd projecten gestart, sommige zijn al afgerond, andere nog gaande. Of het nu gaat om sportveldjes voor de jeugd of jonge ondernemers die zich vestigden in de Creative Factory (gevestigd in de Maassilo), om beweegprogramma's voor ouderen of het opleiden van jongeren tot beveiligers, om de grote tentoonstelling over De Zuiderlingen of nieuwe woningen: alle projecten halen de trots en het zelfbewuste elan van Zuid naar boven. Ze dragen bij aan het terugdringen van werkloosheid en het scheppen van kansen voor een goede leer-, werk- en wooncarrière.

Het Pact op Zuid streeft er niet naar een geheel nieuwe opzet voor Rotterdam Zuid, integendeel, het Pact bouwt voort op bestaande initiatieven en geeft die een krachtiger impuls (Pact op Zuid, 2009). Als geen andere partij weet het Pact op Zuid verleden, heden en toekomst van Zuid een sterke basis te geven. De rol van het Pact is soms een zoekende, dan weer een stimulerende. Thema's en speerpunten veranderen al werkend, maar de inzet blijft onverminderd groot. Het Pact is steeds een motor om zaken op gang te brengen, partijen bij elkaar te brengen, netwerken te verstevigen. Dit coalitiemanagement gaat het Pact op Zuid tot nu toe goed af volgens eigen zeggen (Pact op Zuid, 2009). Dat komt volgens het Pact omdat alle betrokkenen het doel helder voor ogen houden: in 2016 is Rotterdam Zuid een aantrekkelijk stadsdeel waar iedereen graag wil wonen, werken en recreëren.

De aanpak van Pact op Zuid is na een grondige evaluatie in 2009 kort gezegd verschoven van kwantiteit naar kwaliteit. De Pact-organisatie komt in 2009 tot het besef dat door de veelheid aan projecten en activiteiten de focus uit het zicht is geraakt. De vraag rijst onder andere hoe zo'n omvangrijk programma beheersbaar te houden is en of het Pact niet te veel de projecten financiert die eigenlijk thuishoren bij de normale bedrijfsvoering van deelgemeenten en diensten. Daarop wordt prof. Rotmans van de Erasmus Universiteit (DRIFT) de opdracht gegeven het programma en de organisatie van Pact op Zuid tegen het licht te houden. De boodschap van de evaluatie in het kort:

- 1. Doelen worden met de bestaande aanpak niet gehaald.*
- 2. Benoem de maatschappelijke opgave, breng focus aan.*
- 3. Werk samen met andere publieke en private partijen.*
- 4. De kans ligt in het inzetten van een proces, een beweging waarin verschillende partijen met elkaar op zoek gaan naar een nieuwe manier van kijken, nieuwe oplossingen.*

Ontwikkelen op Zuid! Evaluatie Pact op Zuid. Rotterdam: Dutch Research Institute for Transition (DRIFT), Erasmus Universiteit Rotterdam, mei 2009.

Zoals in de box hier boven is te lezen is het Pact in 2009 geëvalueerd door DRIFT. Te lezen is dat er vier grote verbeter punten zijn voor het Pact op Zuid en haar manier van organiseren. Deze zijn door het Pact opgepakt, deze koerswijziging heeft ook een aantal gevolgen. Want op deze inhoudelijke en procesmatige koerswijziging volgt een noodzakelijke financiële koerswijziging. Waar aanvankelijk het Pactbudget – met name het gemeentelijke deel – bedoeld was om de stedelijke middelen te 'ontzien', waarmee het Pactbudget in feite de reguliere middelen vervangt, is dat onder de nieuwe koers ondenkbaar geworden. Een flink aantal projecten die eerder gefinancierd werden (of hadden moeten worden) vanuit het Pact, worden dat onder het 'nieuwe Pact' niet meer. Dit heeft voor meerdere projecten het gevolg dat ze niet meer worden gefinancierd uit het Pactbudget.

Dit onderzoek zal zicht richten op enkele allianties die zijn aangegaan op bepaalde doelen en projecten te realiseren en vallen onder het Pact op Zuid. De keuze voor de allianties die worden onderzocht is terug te vinden in het vorige hoofdstuk 4 (paragraaf 4.4).

5.3 Politieke Context

Pact op Zuid gaat in 2011 op in het landelijke programma over regionale ontwikkeling (samen met Almere en Eindhoven). Wat dit financieel gaat inhouden, is nog niet duidelijk, maar het is niet ondenkbaar dat er in dit verband juist extra geld is te verwachten. De aanpak is gebouwd op drie pijlers:

1. Talentontwikkeling

Zuid kent veel jong talent en daarmee een groot arbeidspotentieel om de economie van de regio te versterken. Dit arbeidspotentieel is een belangrijk antwoord op de vergrijzingproblematiek in andere delen van Nederland. Om dat jonge talent te ontwikkelen wordt stevig ingezet op scholing, vakmanschap en doorleren en het voorkomen van schooluitval.

2. Economie

Op en rondom Zuid zitten veel bedrijven in de groeiende energie-, zorg, chemie- en logistieke sector. De jonge bevolking van Zuid moet de komende jaren klaar gestoomd worden om de vraag naar goed opgeleid personeel in deze sectoren te kunnen beantwoorden. Zo ontstaat een banenmotor waarmee Zuid jaren vooruit kan. Om dit vaart te geven komt er een Alliantie Zuid Werkt die grote groepen uitkeringsgerechtigden gaat trainen, begeleiden en voorbereiden op instroom op de arbeidsmarkt. Deelname hieraan is niet vrijblijvend; afwijzing van het aanbod heeft gevolgen voor de uitkering.

3. Fysieke kwaliteitsverbetering

De opgave bij deze pijler is fors; in 20 jaar tijd een derde van de woningvoorraad op Zuid verbeteren of te vervangen, inclusief de buitenruimte. De investering die hiervoor wordt gedaan is aanzienlijk. Zo aanzienlijk dat het de spankracht van gemeente en corporaties in de stad ver te boven gaat. Het gaat hier om zo'n 35.000 woningen: 12.000 corporatiewoningen en 23.000 particulier bezit. Gemeente en rijk nemen samen de verantwoordelijkheid om van deze opgave een concreet resultaat te maken.

5.4 Kwaliteitssprong Zuid

Kwaliteitssprong Zuid is een visie op de ontwikkeling van Zuid voor de komende twintig jaar. Het is tot stand gekomen in overleg met corporaties, bewoners van Zuid, belangenorganisaties, deelgemeenten, ministeries, het Rotterdamse college van B&W en de vele partners die Zuid een warm hart toedragen. Het nationaal programma wordt de komende maanden door de samenwerkende partijen vertaald naar uitvoeringsprogramma's die begin 2012 worden vastgesteld. In deze uitvoeringsprogramma's staan concrete maatregelen per wijk en meetbare doelen (Gemeente Rotterdam, september 2011).

Minister Donner vindt dat de kracht van het plan dat de Rotterdammers hebben uitgewerkt zit in het optimisme. "Niet de problemen staan centraal, maar juist de enorme groei- en ontwikkelmogelijkheden van Rotterdam-Zuid die optimaal moeten worden benut. *Het Rijk committeert zich er graag aan en ik roep vooral het bedrijfsleven op om mee te doen.* Alleen al uit economisch oogpunt is het belang van Rotterdam-Zuid een nationaal belang. Als Rotterdam werkt, dan werkt de rest van Nederland ook," aldus de minister die het belang benadrukt van een daadkrachtige uitvoeringsorganisatie met doorzettingsmacht.

Burgemeester Aboutaleb stelt dat de samenwerkende partijen in het nationaal Programma een ambitieus doel hebben geformuleerd. Een doel dat niet in één collegeperiode of kabinetsperiode is te realiseren. "Maar dat geeft tegelijkertijd onze motivatie aan. We doen het voor de volgende generatie" (Gemeente Rotterdam, september 2011).

Wethouder Hamit Karakus, projectwethouder Zuid, zegt blij te zijn met de handtekening van de minister. „Het rijk heeft zich verplicht de komende maanden en jaren tot het uiterste te gaan de ambities om te zetten in daden en uitvoering. Die inspanningen en extra energie komt bovenop de projecten waar we als stad, samen met heel veel van de ondertekenaars van het Nationaal Programma, nu al aan werken: het afbouwen van de Kop van Zuid, het investeren in Hart van Zuid, in het Stadionpark, in de Zorgboulevard, in het verbeteren van de veiligheid (Gemeente Rotterdam, september 2011).

De volgende partners hebben het Nationaal Programma Kwaliteitssprong Zuid, Zuid Werkt! ondertekend: Het Rijk, de Gemeente Rotterdam, Bewonersadviesraad Rotterdam Zuid, Havensteder, BOOR, Vestia, Woonbron, Aafje, Calvijn, IkZitopZuid, Deltalings, Kamer van Koophandel, Woonstad Rotterdam, Albeda college, Deelgemeente Feijenoord, Deelgemeente Charlois en Deelgemeente IJsselmonde (Pact op Zuid, 2009).

Hoofdstuk 6. Beschrijving van de empirie: De Allianties

In dit onderzoek worden vier casussen onderzocht die allen onder de paraplu van het Pact op Zuid vallen. Alle vier de publiek-private allianties werken in Rotterdam Zuid zoals in het vorige hoofdstuk uitvoerig is behandeld. In de Per casus zal in dit hoofdstuk uiteen worden gezet hoe de alliantie in elkaar steekt: hoe zij is ontstaan, in welke fase zij zich bevindt en de grootte van de organisaties worden besproken. Vervolgens zal de beoogde meerwaarde van de alliantie aan bod komen en tot slot het publiek-private profiel van de alliantie. Dit is te koppelen aan deelvraag vier, deze deelvraag heeft betrekking op de verschillen en overeenkomsten tussen de allianties en hoe deze verschillen zijn te verklaren. Zodoende kan in een later stadium een koppeling kan worden gemaakt tussen de verschillende allianties, de beoogde meerwaarde en haar publiek-private profiel én de competenties die leiden tot de (maatschappelijk) meerwaarde die door de respondenten worden genoemd.

6.1 Van Grond Tot Mond

Van Grond tot Mond' is het eerste project wat door Partners for Healthy Cities ten uitvoer is gebracht. Partners for Healthy Cities is een publiek-private alliantie tussen vijf Rotterdamse partijen die zich inzetten om de gezondheid van de Rotterdammers te verbeteren. Deze vijf partijen/partners zijn Dura Vermeer Bouw Rotterdam, Com.wonen, De Stroom Opmaat Groep, GGD Rotterdam-Rijnmond en het Albeda College. Dit zijn een vijftal relatief grote organisaties die een sterke band hebben met Rotterdam.

Alliantie	Inhoud van de alliantie?	Welke partijen zijn betrokken?	Wat is de doelstelling?	Wat bereikt?
Van Grond tot Mond	Het verbeteren van de gezondheid van Rotterdammers door o.a. de aanleg van moestuinen in de Rotterdam Zuid	Dura Vermeer Bouw Rotterdam, Com.wonen, De Stroom Opmaat Groep, GGD Rotterdam-Rijnmond en het Albeda College	Moestuinen aanleggen. Na deze vier jaar moet het initiatief kostenneutraal zijn en mag het bedrijfsleven het overnemen	Moestuinen aangelegd, pilot project achter de rug, nu wordt het bedrijfsleven zoals de horeca hierbij betrokken.

6.1.1 De Alliantie

De gezondheid van de Rotterdammers gaat de bovengenoemde partners aan het hart. Om de leefomstandigheden te kunnen verbeteren zijn er drie trajecten in gang gezet.

Het eerste deel is een internationaal onderzoek dat het aan de Rotterdamse Erasmus Universiteit verbonden European Institute for Comparative Urban Research (Euricur) verrichtte in vijf steden. Euricur onderzocht wat Helsinki, Liverpool, Londen, Udine en Vancouver doen om de gezondheid van hun bevolking te verbeteren en hoe dit Rotterdam kan inspireren.

Deel twee is de ontwikkeling van een strategie om op stads-, wijk- en buurtniveau coalities te smeden om middels integrale samenwerking de gezondheid van Rotterdammers te verbeteren. De ontwikkelde methodiek is een formule, die los van de wijk specifieke situatie, ook elders kan worden toegepast. Een dergelijke coalitie werkt echter alleen wanneer de burger en de balans in zijn welzijn centraal staan.

Het derde deel is het Pilotproject 'Van Grond tot Mond', dat Partners for Healthy Cities in het najaar van 2009 in IJsselmonde heeft gestart. Het project laat de inwoners van Lombardijen kennismaken met de voedselketen, van productie tot consumptie (Dura Vermeer, Gezondheid als cadeau voor de stad, 2009).

Van Grond tot Mond zit nu in de Fase van Verbreden er Verdiepen, zij zijn bezig met het uitbreiden van de moestuinen en er worden contacten gezocht met horeca ondernemers om het project een nieuwe dimensie te geven.

6.1.2 Meerwaarde

Het project heeft als achterliggende gedachte dat wanneer men zich ervan bewust wordt hoe je eten wordt geproduceerd, het makkelijker is om gezonde keuzes te maken. En het wordt nóg makkelijker als je er zelf bij betrokken bent. Voor veel stadsbewoners is dat niet zo vanzelfsprekend. Om de herkomst van voeding weer onder de aandacht te brengen en jong én oud aan te sporen gezonder te eten, werd het project in samenwerking met de bewoners van Rotterdam-Lombardijen opgezet.

Het pilotproject laat inwoners kennismaken met de voedselketen, van productie tot consumptie en laat hen ervaring opdoen met ondernemerschap. Van der Veer (Projectleider Van Grond Tot Mond, CONCIRE): *'Op basis van een inhoudelijk idee gaan partijen met elkaar samenwerken. Je krijgt commitment door het uitdagende karakter van de pilot. De wijkbewoners hebben ideeën aangedragen, het bestuur kon er op reageren.'* Het heeft geleid tot een business case, met een integrale benadering van gezondheidsverbetering, betere educatie, leerwerktrajecten, community vorming en nieuwe werkgelegenheid (CONCIRE, 2010). Deze integrale benadering van gezondheid is de meerwaarde van deze alliantie.

6.1.3 Publiek - Privaat Profiel

Voor de beschrijving van het publiek-private profiel wordt gebruik gemaakt van verschillende dimensies. Uit deze dimensies is een viertal indicatoren gekozen die in dit onderzoek worden gebruikt; sturing, financiering, initiatief en belangen.

Sturing

De eerste indicator is de mate van sturing binnen de alliantie. Com.Wonen levert de projectleider, deze man heeft een werkgroep om zich heen die bestaat uit aangewezen medewerkers van de andere vier partners. Com.Wonen is de deelnemende partij die de sturingsrol op zich neemt. Strategische sturing vindt voornamelijk in de top plaats, door Dura Vermeer en Com.Wonen. De private partijen hebben een meer sturende rol dan de publieke partijen.

Financiering

De tweede indicator is de financiering van de alliantie. De vraag in welke mate de alliantie publiek dan wel privaat wordt gefinancierd staat centraal. Het kan zijn dat aan deze financiering bepaalde voorwaarden kleven die van invloed zijn op de handelingsmogelijkheden van de alliantie. *"Partijen financieren naar ratio zodat het eerlijk is verdeeld. Dura Vermeer leidt de alliantie en is financieel ook het sterkst. Dit zorgt ervoor dat maatschappelijke organisaties zoals de GGD Rotterdam soms moeten schikken naar commerciële belangen"* (Linsey van Houwaert, GGD Rotterdam over Van Grond Tot Mond). Het initiatief moet in de toekomst kosten neutraal zijn *"Van grond tot mond is een vierjarig project dat zelfs uit kan gaan groeien met een winkel en wijkrestaurant en dit afzetten in en buiten de wijk. Na deze vier jaar moet het initiatief*

het kostenneutraal kunnen bestaan en mag het bedrijfsleven het overnemen” (Peter Snel, Com.Wonen over Van Grond Tot Mond).

Initiatief

Een derde indicator betreft de initiatienemende partij tot de alliantie. De alliantie is gestart vanuit de *markt* en is dus een marktactiviteit waar later maatschappelijke organisaties en publieke partijen bij zijn betrokken. Het gevolg hiervan is dat de alliantie zich niet aan kaders van de overheid hoeft te houden en balanceert tussen maatschappelijk en commercieel belang.

Belang

De vierde en laatste indicator behelst de belangen van partijen om mee te doen aan de alliantie. Deze belangen kunnen zowel een publieke als een private grondslag hebben. Wat zijn de drijfveren van de partijen om mee te doen en kunnen ze hiermee bepaalde voordelen halen? Het is interessant om te bekijken hoe de belangen van de drie actoren samenkomen in de allianties en of deze overeenkomen of ver uit elkaar liggen.

De Partners for Healthy Cities zoeken onconventionele samenwerkingsverbanden met overheden of programma's als Pact op Zuid om hun doel te bereiken. Dat er veel aandacht voor het probleem gezondheid is en het idee van privaat-publieke samenwerkingen veel interesse wekt, bleek uit de vele reacties tijdens het symposium 'Rotterdam Springlevend'. De GGD Rotterdam participeert mede daarom ook in deze alliantie. Het doel en belang van Partners for Healthy Cities is dan ook om een beweging op gang te brengen in de wijk en binnen verschillende organisaties, zodat op een gegeven moment andere partijen, partners en ondernemers het stokje overnemen. Dura Vermeer en Com.Wonen willen mede door dit initiatief de band met Rotterdam en haar inwoners versterken. Naamsbekendheid is voor de partners een van de belangen in deze alliantie, en daarnaast is het samenwerken een voordeel voor alle partijen. Door deze eerste vorm van samenwerking wordt samenwerking in de toekomst nog makkelijker.

6.2 Ondernemershuis Zuid

Het Ondernemershuis Zuid (OHZ) is het centraal punt voor startende én gevestigde ondernemers op Rotterdam-Zuid. De ondernemers kunnen hier terecht voor advies en informatie over ondernemerschap. Het ondernemershuis bestaat sinds 2008 en telt nu negentien partners. Deze partners bieden allen op hun eigen gebied gratis advies over bijvoorbeeld juridische vraagstukken, bedrijfshuisvesting of het maken van een ondernemingsplan. De negentien partners zijn: ABN AMRO, Albeda College, Borgman Verbeek Advocaten, DAAD, Deelgemeente Charlois, Deelgemeente Feijenoord, Deelgemeente IJsselmonde, Deloitte, Hogeschool INHOLLAND, Hogeschool Rotterdam, ING Bank, Kamer van Koophandel, Ondernemersbalie, Rabobank Rotterdam, Regionaal Bureau Zelfstandigen, ROC Zadkine College, Rotterdamse Ondernemers Academie (ROA), Van Ravesteyn & Van der Wee Notariskantoor en Woonstad Rotterdam (Ondernemershuis Zuid, 2011).

Alliantie	Inhoud van de alliantie?	Welke partijen zijn betrokken?	Wat is de doelstelling?	Wat bereikt?
Ondernemershuis Zuid	De ondernemers kunnen in het ondernemers huis terecht voor advies en informatie over ondernemerschap	ABN AMRO, Albeda College, Borgman Verbeek Advocaten, DAAD, Deelgemeente Charlois, Deelgemeente Feijenoord, Deelgemeente IJsselmonde, Deloitte, Hogeschool INHOLLAND, Hogeschool Rotterdam, ING Bank, Kamer van Koophandel, Ondernemersbalie, Rabobank Rotterdam, Regionaal Bureau Zelfstandigen, ROC Zadkine College, Rotterdamse Ondernemers Academie (ROA), Van Ravesteyn & Van der Wee Notariskantoor en Woonstad Rotterdam.	Sneller problemen signaleren van ondernemers op Zuid en zo ondernemerschap stimuleren en de economie stimuleren op Rotterdam Zuid	Aantal initiatieven gestart, vele acties om ondernemers te helpen. De vraag is nu wat de concrete bijdrage van het OHZ voor de ondernemer is, dit is lastig te herleiden.

6.2.1 De Alliantie

Zoals hier boven is opgesomd zijn er een aantal grote partners betrokken bij deze alliantie. Zij verrichten allen taken en verzorgen bijvoorbeeld workshops. Een aantal voorbeelden hiervan zijn: De Kamer van Koophandel, zij helpen met alles wat te maken heeft met het oprichten van een eigen bedrijf, inclusief het inschrijven in het Handelsregister. De Ondernemersbalie, zij geven advies over vergunningen, subsidies en bedrijfshuisvesting. En het Regionaal Bureau Zelfstandigen is er om te ondersteunen wanneer het even wat minder goed gaat met de onderneming (denk aan financiële problemen of het zoeken van een opvolger voor de organisatie).

“Het initiatief is gestart in 2008. Het project had veel voeten in aarde omdat Wethouder Dominic Schrijer het Ondernemershuis Zuid graag wilde opzetten. Deze politiek wenselijkheid zorgde ervoor dat de neuzen in dezelfde richting kwamen te staan en dat leidde tot versnelling van het project” (Interview Arjan Cok Regionaal Bureau Zelfstandigen over Ondernemershuis Zuid). Nu zit het OHZ in de fase van het verbreden er verdiepen. Er wordt gewerkt aan veel nieuwe projecten en na drie jaar ligt de structuur van de alliantie er en weten de partners elkaar te vinden (door middel van werkgroep overleggen) wanneer er vraagstukken in Rotterdam Zuid liggen. Te denken valt aan Starten met Stoppen traject waarbij ondernemers van 55 jaar en ouder geholpen worden bij de keuzes tijdens de periode na het ondernemerschap. Dit sluit aan bij de problematiek die wordt geconstateerd in Rotterdam Zuid door de verschillende partners.

6.2.2 Meerwaarde

Starten met Stoppen geeft meteen ook de meerwaarde aan van het Ondernemers Huis. Doordat het kantoor in de Rotterdamse wijk zit, zien de partijen sneller wat de problemen zijn bij de ondernemers (Ondernemershuis Zuid, 2010). Zo kunnen de partners eerder hulp aanbieden en de ondernemers op Zuid helpen met hun bedrijf (zo wordt ondernemerschap op Zuid gestimuleerd en dat is goed voor de economie op Zuid). Dit kan op vele manieren en de samenwerking tussen de partijen draagt er nog eens aan bij dat de hulp beter is. Ondernemers worden sneller doorgestuurd naar de organisatie die het beste hulp kan bieden (dit is niet een hard te maken effect van het OHZ, maar een perceptie van de respondenten van dit onderzoek). Daarnaast is de meerwaarde voor de negentien partners dat ze elkaar makkelijker kunnen vinden in hun werk.

6.2.3 Publiek – Privaat Profiel

Voor de beschrijving van het publiek-private profiel wordt gebruik gemaakt van verschillende dimensies (Algemene Rekenkamer, 2006). Uit deze dimensies is een viertal indicatoren gekozen die in dit onderzoek worden gebruikt: sturing, financiering, initiatief en belangen.

Sturing

De eerste indicator is de mate van sturing binnen de alliantie. Wethouder Schrijer heeft veel initiatief getoond voor deze alliantie waardoor de gemeente, concreter Regionaal Bureau Zelfstandigen, de trekker is van de alliantie. Zij organiseren de partnerbijeenkomsten en initiëren veel activiteiten. De banken en accountants zijn meer financieel betrokken. Zij stellen veel eerder de vraag; *what is in it for me?*

Financiering

De tweede indicator is de financiering van de alliantie. De vraag in welke mate de alliantie publiek dan wel privaat wordt gefinancierd staat centraal. Het kan zijn dat aan deze financiering bepaalde voorwaarden kleven die van invloed zijn op de handelingsmogelijkheden van de alliantie. De financiering is gelijk verdeeld over de partners. De partners dienen ook eigen mensen te sturen naar het ondernemershuis wanneer er spreekuren zijn of workshops worden gegeven.

Initiatief

Een derde indicator betreft de initiatie nemende partij tot de alliantie. De initiatief nemende partij is in dit geval de gemeente Rotterdam, er was sprake van politieke wensbaarheid van het Ondernemershuis. Later zijn er partijen aangetrokken om mee te werken in dit Ondernemershuis Zuid.

Belang

De vierde en laatste indicator behelst de belangen van partijen om mee te doen aan de alliantie. Deze belangen kunnen zowel een publieke als een private grondslag hebben. Wat zijn de drijfveren van de partijen om mee te doen en kunnen ze hiermee bepaalde voordelen behalen? Het Ondernemershuis Zuid sluit aan bij veel doelstellingen van de betrokken actoren. Denk aan de Rabobank Rotterdam, *“een coöperatie zonder winstoogmerk. Zij hebben de filosofie dicht bij de klant staan, betrokken bij de klant en maatschappelijk betrokken. Deze MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen) doelstelling sluit aan bij het OHZ”* (Arnold Nonnekens, Rabobank Rotterdam over Ondernemershuis Zuid).

6.3 Leerwerkbedrijf Ahoy

Zadkine is een van de grootste opleidingscentra voor middelbaar beroepsonderwijs in Nederland. Haar motto is 'leren, denken, durven, doen'. Dat zit in de genen. Rotterdam Rijnmond is bij uitstek de regio van 'handen uit de mouwen'. De mentaliteit van aanpakken is voelbaar. Daarbij aansluitend maakt Zadkine werk van de beroepspraktijkvorming. Bijvoorbeeld in leer(werk)landschappen waarin we samenwerken met bedrijven en instellingen in de regio. Op deze manier krijgt de student praktijk- en theorieonderwijs op één plaats. Aansprekende leerwerklandschappen geven 'schwung' aan een opleiding. Voorbeelden zijn Rotterdam The Hague Airport, Ahoy, Sparta en Erasmus Medisch Centrum (Zadkine, oktober 2011).

Alliantie	Inhoud van de alliantie?	Welke partijen zijn betrokken?	Wat is de doelstelling?	Wat bereikt?
Leerwerkbedrijf Ahoy	Ahoy Rotterdam biedt leer-werk plekken aan voor studenten van Zadkine. Deze studenten kunnen hier werkervaring op doen en wellicht daarna aan het werk bij Ahoy.	Ahoy Rotterdam en Zadkine	Jongeren werkervaring op laten doen. Jongeren interesseren en trekken naar Rotterdam Zuid	De leer-werktrajecten werken goed, beide partijen zijn tevreden (er was van te voren geen vast aantal studenten vast gesteld dat het leerwerk traject moest volbrengen)

6.3.1 De Alliantie

Een van die leerwerklandschappen is samen met Ahoy Rotterdam vormgegeven. Ahoy Rotterdam heeft er voor gekozen om te gaan werken met MBO studenten in de vorm van leerwerk plekken. Dit samenwerkingsverband is voortgevloeid uit een overleg dat draaide om het Hart van Zuid. Ahoy Rotterdam had zich verbonden aan de doelstellingen van Hart van Zuid, een van de doelstellingen is het betrekken van het onderwijs bij Ahoy Rotterdam. Dat wilde zij door middel van het ontwikkelen van stageplaatsen. Ahoy gaf aan dat ze ervaring hadden opgedaan met stagiairs, en dat ze dat verder wilde uitbreiden met leerwerk trajecten (Het hart van Zuid, juli 2011). Op 10 december 2009 ging het samenwerkingsverband van start en de 'alliantie' bevindt zich nu in de fase van verbreden en verdiepen. De alliantie draait en wordt uitgebreid met nieuwe leerwerk trajecten met andere opleidingsrichtingen. Nu werken horeca opleidingen en beveiligingsopleidingen samen met Ahoy Rotterdam (Hart van Zuid, juli 2011). Het zijn twee grote organisaties die beiden uit een verschillende wereld komen. Ahoy Rotterdam is een grote private organisatie die erg flexibel te werk gaat doordat zij nooit ver van te voren weten wanneer personeel moet werken (omdat dat af hangt van het evenement). Zadkine is een grote school die veel doet aan leerwerk projecten en daar ook eisen in stelt aan Ahoy Rotterdam door haar ervaring op dit gebied. Daarnaast is er een sterke verantwoordingscultuur te herkennen binnen Zadkine waardoor sommige processen van de samenwerking wat langer op zich laten wachten. Het is een alliantie waar *een lange adem* voor nodig was, maar na de wat trage opstart fase werkt het leerwerk bedrijf goed.

6.3.2 Meerwaarde

De meerwaarde van deze publiek-private alliantie is tweeledig. Ten eerste is het voordeel voor beide partijen dat er goed opgeleide jongeren de banenmarkt op komen. Ahoy Rotterdam kan vanuit de stage de goede leerlingen ook een vaste baan aanbieden. Ten tweede creëert Ahoy een goede band met Rotterdam Zuid wat van pas kan komen bij het werven van goed personeel. Vanaf de start werken de partijen zo samen dat ze er beide profijt van hebben en iets terug geven aan de wijk namelijk jongeren met een opleiding en werkervaring. De nieuwe ideeën en initiatieven komen niet van één kant, maar van beide partijen.

6.3.3 Publiek – Privaat Profiel

Voor de beschrijving van het publiek-private profiel wordt gebruik gemaakt van verschillende dimensies (Algemene Rekenkamer, 2006). Uit deze dimensies is een viertal indicatoren gekozen die in dit onderzoek worden gebruikt: sturing, financiering, initiatief en belangen.

Sturing

De eerste indicator is de mate van sturing binnen de alliantie. De sturing in deze alliantie komt van twee kanten. In de initiatiefase en ontwerpfase was het een langdurig proces en gebeurde er weinig concrete dingen. De eerste gesprekken vonden twee jaar van tevoren plaats. *“Scholen moeten zich verantwoorden en kijken of het leerwerk bedrijf binnen de school en roosters pasten. In de uitvoeringsfase verliep de samenwerking goed en kwam beide partijen met verbeter punten en nieuwe initiatieven”* (Marloes de Vries, Zadkine over Leerwerkbedrijf Ahoy). De alliantie wordt door beide partijen gedragen en als een succes gezien bleek uit het empirische onderzoek.

Financiering

De tweede indicator is de financiering van de alliantie. De vraag in welke mate de alliantie publiek dan wel privaat wordt gefinancierd staat centraal. Het kan zijn dat aan deze financiering bepaalde voorwaarden kleven die van invloed zijn op de handelingsmogelijkheden van de alliantie. De afspraken zijn zo gemaakt dat Ahoy zorgt voor een begeleider voor de studenten, de werk kleding en de stage vergoeding. Op haar beurt verzorgt Zadkine de studenten en zij zetten mensen in voor de begeleiding. Zo worden de financiën gedeeld evenals het aantal manuren.

Initiatief

Een derde indicator betreft de initiatief nemende partij tot de alliantie. Zoals eerder verteld is het een alliantie gedragen en geïnitieerd door beide partijen.

Belang

De vierde en laatste indicator behelst de belangen van partijen om mee te doen aan de alliantie. Ahoy Rotterdam had zich in 2008 geïnteresseerd aan de doelstelling van Hart van Zuid. De alliantie met Zadkine zorgt ervoor dat Ahoy deze doelstelling realiseert, Ahoy Rotterdam heeft er wel degelijk belang bij dat de alliantie slaagt.

6.4 IkZitopZuid

IkZitopZuid is een privaat initiatief van CONCIRE, WSA Stedelijke Ontwikkeling en Dura Vermeer Bouw Rotterdam. De ondernemerscoalitie van zo'n 25 partijen ontstond in 2007, een jaar nadat de gemeente Rotterdam, de deelgemeenten Feijenoord, Charlois en IJsselmonde en de corporaties Com-wonen, Woonstad Rotterdam, Woonbron en Vestia

het Pact op Zuid hadden gesloten, dat zich richt op de stedelijke vernieuwing van Rotterdam-Zuid. Met een extra investering van één miljard euro tot 2016 in de sociale, economische en fysieke infrastructuur van Zuid helpt het Pact op Zuid mee aan het wegwerken van de achterstandspositie van dit gebied. IkZitopZuid is echter van mening dat duurzame stedelijke vernieuwing alleen kan plaatsvinden vanuit een sterk economisch perspectief. Bedrijven maken een wezenlijk onderdeel uit van Rotterdam Zuid en zijn de motor voor de economie en werkgelegenheid.

Alliantie	Inhoud van de alliantie?	Welke partijen zijn betrokken?	Wat is de doelstelling?	Wat bereikt?
IkZitopZuid	Private ondernemers willen helpen bij de grote opgave op Zuid, het werk terug naar Rotterdam Zuid brengen	CONCIRE, WSA Stedelijke Ontwikkeling en Dura Vermeer Bouw Rotterdam (daar zijn de 25 partners later bij gekomen)	Onder-nemers zijn de motor voor de economie en werkgelegenheid, economische vooruitgang realiseren	Business cases worden uitgewerkt in concrete plannen die zullen worden uitgevoerd met het uiteindelijke doel van vooruitgang van Zuid en het werk terug naar Rotterdam Zuid.

6.4.1 De Alliantie

Voor ondernemingen is het investeren in het vestigingsklimaat geen primair doel. IkZitopZuid wil aan de hand van business cases inzichtelijk maken waarin de meerwaarde schuilt en zo ondernemers interesseren voor dit maatschappelijke vraagstuk. IkZitopZuid beoordeelt zakelijk welke initiatieven bijdragen aan de ontwikkeling van Zuid. Het vraag gestuurd werken staat voorop, iets wat ook tot niet-plaatsgebonden business cases kan leiden. De alliantie zit nu in de realisatie fase. Ideeën en business cases worden uitgewerkt in concrete plannen die zullen worden uitgevoerd met het uiteindelijke doel van vooruitgang van Zuid en het werk terug naar Rotterdam Zuid (IkZitopZuid oktober 2009).

6.4.2 Meerwaarde

De meerwaarde van dit initiatief is dat het een privaat initiatief is dat 'iets' wil doen aan Rotterdam Zuid, met een eigen belang. Want de denkwijze van deze alliantie is dat wanneer het goed gaat met Rotterdam Zuid, het goed gaat met Rotterdam en ook met haar ondernemers. De alliantie is gestart met drie 'trekkers' (Carol Hol van CONCIRE, Willem Sulsters van WSA Stedelijke Ontwikkeling en Joop van der Leeuw van Dura Vermeer bouw) zij hebben alle drie eigen vermogen in de alliantie gestoken om zo onderzoek te later verrichten door Pieter Tordoir (Professor aan de Universiteit van Amsterdam, Amsterdam Institute for Social Science Research), dit onderzoek moest helpen bij het overbrengen van de boodschap van IkZitopZuid (IkZitopZuid oktober 2009). De alliantie is nu een stichting, met een sterk stichtingsbestuur en een duidelijke missie. Ze proberen business cases van de grond te krijgen, die aansluiten bij wat de bedrijven willen en wat de gemeente Rotterdam wil. Om zo samen aan een betere stad te werken.

6.4.3 Publiek – Privaat Profiel

Voor de beschrijving van het publiek-private profiel wordt gebruik gemaakt van verschillende dimensies. Uit deze dimensies is een viertal indicatoren gekozen die in dit onderzoek worden gebruikt: sturing, financiering, initiatief en belangen.

Sturing

De eerste indicator is de mate van sturing binnen de alliantie. De sturing komt vanuit de drie bovengenoemde trekkers, zij financieren en sturen de alliantie. Zij bepalen zelf koers en elk lid heeft een andere taak op zich genomen.

Financiering

De tweede indicator is de financiering van de alliantie. De vraag in welke mate de alliantie publiek dan wel privaat wordt gefinancierd staat centraal. De eerste financieringen zijn gedaan met eigen vermogen. Later, toen partijen zijn aangehaakt aan IkZitopZuid, kwam er vanuit de leden financiële middelen binnen. De leden moeten een financiële bijdragen leveren wanneer zij aanhaken bij het initiatief. De gemeente wordt buiten het initiatief gehouden tot nu toe, het is de bedoeling dat wanneer de plannen zijn uitgewerkt de gemeente wordt betrokken en zal participeren in de alliantie. Het is erg gewenst dat zij zich op een gegeven moment aansluiten bij de alliantie, in het belang van het uitvoeren van bepaalde business cases. De alliantie is tot nu toe dus privaat en zal in een later stadium of alleen in bepaalde business cases een publiek-privaat karakter krijgen.

Initiatief

Een derde indicator betreft de initiatie nemende partij tot de alliantie. Zoals al eerder werd genoemd zijn dat de drie private partijen Dura Vermeer Bouw, WSA Stedelijke ontwikkeling en CONCIRE.

Belang

De vierde en laatste indicator behelst de belangen van partijen om mee te doen aan de alliantie. Deze belangen kunnen zowel een publieke als een private grondslag hebben. De drijfveer om aan IkZitopZuid te werken is bij de initiatiefnemers een logisch gevolg van het werk dat zij al jaren doen. Ze voelen zich verbonden met Rotterdam Zuid en het werk dat zij doen in de eigen onderneming sluit aan bij de alliantie. De alliantie is dus opgericht vanuit *welbegrepen* eigenbelang. Zo levert IkZitopZuid goede PR op voor de drie bedrijven en dat is goed voor de ondernemingen zelf.

6.5 De allianties vergeleken

In dit hoofdstuk zijn de vier allianties uitgebreid beschreven op drie hoofdpunten; de alliantie zelf is beschreven en wat zij inhoudt, voor elke alliantie is het doel/meerwaarde beschreven en het publiek-private profiel van de vier allianties is behandeld. Deze uiteenzetting leidde tot een aantal opvallende verschillen tussen de allianties.

Ten eerste valt er te denken aan het specifieke voorbeeld van de alliantie Van Grond tot Mond. Zij zijn bezig met een alliantie die de gezondheid van de bewoners op Zuid stimuleert. De manier waarop zij dit aanpakken sluit 'toevallig' aan bij het nieuwe beleid van Rotterdam Zuid. Dit 'toeval' kan er aan bijdragen dat de alliantie haar meerwaarde (makkelijker) bereikt doordat de gemeente de visie deelt van de alliantie. De context (het politieke klimaat en welke partijen er betrokken zijn –direct dan wel indirect- bij de alliantie) kan dus van invloed zijn op de alliantie. Niet alleen de aanwezigheid van personen die beschikken over *de juiste* competenties is genoeg om (maatschappelijke)

meerwaarde te produceren, de context/omgeving van de alliantie is van grote invloed op de alliantie zelf.

Ten tweede is de context -alle vier de allianties opereren in Rotterdam Zuid- waar zij in werken toch enigszins vergelijkbaar. Door *Kwaliteitssprong Zuid* (zie paragraaf 5.4 voor meer informatie over Kwaliteitssprong Zuid) is er een visie op de ontwikkeling van Zuid voor de komende twintig jaar. Het is tot stand gekomen in overleg met corporaties, bewoners van Zuid, belangenorganisaties, deelgemeenten, ministeries, het Rotterdamse college van B&W en de vele partners die Zuid een warm hart toedragen. Het Rijk committeert zich graag aan dit initiatief en roept vooral het bedrijfsleven op om mee te doen. Dit zorgt logischerwijs tot extra motivatie van mensen (extra stimulans) en zorgt ervoor dat de neuzen dezelfde richting in wijzen. Hier kunnen de allianties van profiteren.

Ten derde is het opvallend dat twee organisaties, Dura Vermeer bouw Rotterdam en CONCIRE, beiden betrokken zijn bij twee allianties. Te weten de publiek-private alliantie Van Grond Tot Mond en in IkZitopZuid. Hierdoor vindt er kruisbestuiving plaats. Deze partijen werken graag mee aan dit soort initiatieven en allianties die een maatschappelijk doel dienen. Zij hebben daar een verklaring voor: *wij dragen graag bij aan initiatieven die bijdragen aan de ontwikkeling van Rotterdam. Want wanneer het goed gaat met Rotterdam Zuid, gaat het goed met Rotterdam en dus ook met het Rotterdamse bedrijfsleven. En dus met ons (Interview Carol Hol van CONCIRE over IkZitopZuid).*

Ten vierde streven de allianties allen een ander doel en meerwaarde na. Zie Tabel 6.1 *Meerwaarde van de vier casussen* hier onder.

Meerwaarde	
Alliantie	Definitie Meerwaarde/Indicator
Van Grond Tot Mond	<i>Gezondheid bevorderen in Rotterdam Zuid en samenwerking tussen 'public' en 'profit' stimuleren.</i>
Ondernemershuis Zuid	<i>Beter helpen van de ondernemers op Zuid, door publiek-private samenwerking worden ondernemers beter geholpen.</i>
Leerwerk bedrijf Ahoy	<i>Beter opgeleide jongeren en samenwerking in Rotterdam Zuid (doelstelling Hart van Zuid, publiek en privaat initiatief)</i>
IkZitopZuid	<i>Het werk terug brengen naar Zuid in samenwerking met het bedrijfsleven, gemeente en scholen</i>

Tabel 6.1 *Meerwaarde van de vier casussen*

Van Grond Tot Mond richt zich op de gezondheid van de bewoners in Zuid. Ondernemershuis Zuid richt zich tot de ondernemers in het gebied om hen zo goed mogelijk te ondersteunen in Rotterdam Zuid. Leerwerk bedrijf Ahoy richt zich op jongeren in Rotterdam Zuid door middel van onderwijs en het aanbieden van leerwerk trajecten. Zo streven zij naar een goed opgeleide nieuwe generatie werknemers. IkZitopZuid heeft een soort gelijk doel, door middel van leerwerk trajecten de jongeren opleiden en aan het werk krijgen. Zodat dit uiteindelijk het werk terug haalt naar Rotterdam Zuid. Het verschil in maatschappelijk doel dat de allianties willen behalen kan verschil opleveren in de uitkomsten. De omvang van de alliantie, de complexiteit van het

maatschappelijke probleem dat men tracht op te lossen, het aantal betrokken partijen; dit zijn allemaal factoren die van invloed zijn op het behalen van de meerwaarde die de alliantie beoogd.

Ten vijfde is er een groot verschil te zien in de hoeveelheid betrokken partijen per alliantie. Bij de alliantie leerwerkbedrijf Ahoy zijn grofweg maar twee partijen betrokken. Terwijl er bij Ondernemershuis Zuid wel negentien partijen werken aan één doel. De hoeveelheid betrokken partijen kan vragen om een andere manier van werken en dus kunnen andere competenties belangrijk worden geacht.

Tot slot zit er een duidelijk verschil in initiatief, ontstaan van de alliantie en haar publiek-private profiel (Algemene Rekenkamer, 2006). Het verschil is vooral te zien tussen IkZitopZuid (privaat initiatief) en Ondernemershuis Zuid (publiek initiatief) dat door wethouder Schrijer werd geïnitieerd. Hij was verantwoordelijk voor de beleidsterreinen werkgelegenheid, sociale zaken, Grootstedenbeleid en Pact op Zuid. Daarnaast zijn er ook twee initiatieven die zowel door publiek als private partijen werd geïnitieerd, te denken valt aan Van Grond Tot Mond, zowel publiek als privaat wilde dit project tot uitvoering brengen. Het verschil tussen een privaat of publiek initiatief zorgt voor een verschil in de manier van enthousiasmeren van de partijen. IkZitopZuid praat succesvol over haar alliantie en wil iets goeds bereiken, partijen die zich hierbij aansluiten worden besmet (Interview Willem Sulsters, WSA over IkZitopZuid) met deze positieve manier van denken en samenwerken. De alliantie met een private 'motor' praatte veelbelovend over de alliantie, vol goede moed willen zij IkZitopZuid tot een goed einde brengen. Dit soort termen en uitspraken zijn van geheel andere aard dan de uitspraken die door de respondenten van het Ondernemershuis Zuid werden gedaan. Deze waren enigszins twijfelachtig over de samenwerking, haar succes, meerwaarde en daadwerkelijke effecten (Interview Hans Klein Sworming van de Kamer van Koophandel over OHZ).

Het is niet zo vanzelfsprekend dat de alliantie haar doel bereikt. Bekkers (2002) stelt terecht dat een dergelijke initiatie van een samenwerkingsverband niet als vanzelfsprekendheid gezien kan worden. Er zijn immers velen voorbeelden waar een publiekprivaat samenwerkingsverband in zijn geheel niet tot stand komt of bij een dergelijke poging strandt. De toekomst zal moeten uitwijzen of de coöperatieve start van de projecten daadwerkelijk zal leiden tot een productieve samenwerking in de allianties.

Hoofdstuk 7. Analyse van de casus

In het theoretisch kader – hoofdstuk 2 – zijn vijftien competenties onderscheiden die idealiter in de allianties gewenst zijn om meerwaarde te creëren. In dit hoofdstuk wordt vervolgens onderzocht welke van deze vijftien competenties daadwerkelijk door de respondenten worden genoemd. De respondenten hebben in het interview allen een top vijf gegeven van welke competenties *volgens hen* leiden tot meerwaarde (zie ook paragraaf 4.4 over de werkwijze). In bijlage 5, is een overzicht te vinden van de top-vijf competenties die iedere respondent heeft genoemd. Uiteindelijk zijn er vijf van de vijftien competenties opvallend veel genoemd door de respondenten. Hierna zal het verschil tussen de top-5 competenties, die door iedere respondent is genoemd, worden geanalyseerd. Niet iedereen gaf namelijk dezelfde vijf competenties aan als de meest belangrijke. Dit verschil zal -aan de hand van de variabelen uit het conceptueel model (figuur 2.5)- worden verklaard. Dit wordt ten eerste gedaan door de allianties zelf te vergelijken. Ten tweede worden de uitkomsten van de respondenten vergeleken op hun persoonskenmerken: *mannen versus vrouwen* en *strategen versus uitvoerende professionals*. Ten derde wordt er onderzocht of er een verschil is te herkennen tussen de competenties die belangrijk worden geacht door publieke en private partijen. Ten vierde wordt er onderscheid gemaakt tussen grote en kleine organisaties en wordt er geanalyseerd of er een verschil is te herkennen tussen de top-5 competenties van respondenten van grote organisaties en van kleine organisaties. Tot slot zal er onderscheiden worden in welke fase de alliantie zich bevindt en of er in deze fasen wellicht andere competenties belangrijk worden geacht door de respondenten.

7.1 De belangrijkste competenties

In het empirische onderzoek hebben alle respondenten een top vijf gegeven van de meest belangrijke competenties die zij bezitten en die van belang zijn in de alliantie om meerwaarde te produceren, voor een volledig overzicht zie Bijlage 5. De vijf belangrijkste competenties zijn (Zie Tabel 7.1 *Vijf belangrijkste competenties in de allianties*):

1. *Netwerk/Relatiemanagement*
2. *Samenwerken*
3. *Communiceren*
4. *Enthousiasmeren*
5. *Creativiteit en innovativiteit*

Deze vijf competenties zijn beduidend vaker genoemd dan de tien resterende competenties. Door enkele respondenten is er een zesde competentie aan deze top vijf toegevoegd, namelijk de competentie *ondernemerschap* (hier wordt verder op ingegaan in paragraaf 7.2.4). De vijftien competenties worden in de volgende analyse meer uitgediept zodat de competenties ook inhoud krijgen en uiteindelijk de vraag kunnen beantwoorden *hoe* de strategen en uitvoerders werken in de publiek-private allianties. Vervolgens is per variabele geanalyseerd welke competenties volgens de respondent het belangrijkste is. Deze variabelen zijn: man versus vrouw, publiek versus privaat, politiek initiatief versus privaat initiatief, uitvoerders versus strategen, kleinere organisatie versus grotere organisatie en fase in de alliantie (zie conceptueel model in hoofdstuk 3. Operationalisatie)

Competentie	Percentage *
1. Conflicthantering	0,0 %
2. Flexibiliteit	5,5 %
3. Helikopterview	7,3 %
4. Netwerk/ relatie management	16,4 %
5. Organisatie sensitiviteit	1,8 %
6. Samenwerken	14,5 %
7. Stress bestendigheid	0, 0 %
8. Anticiperen	1,8 %
9. Communiceren	14,5 %
10. Enthousiasmeren	14,5 %
11. Initiatief	5,5 %
12. Overtuigingskracht	3,6 %
13. Creatief/Innovatief	11 %
14. Onafhankelijkheid	1,8 %
15. Visie	1,8 %

Tabel 7.1 *Vijf belangrijkste competenties in de allianties.*

* Weergegeven in percentages. De grijs gearceerde competenties, zijn de competenties met de hoogste gescoorde percentages.

7.2 De competenties vergeleken per alliantie

De casuïstiek is zoals uitgelegd geselecteerd om twee redenen: ten eerste dragen de allianties allen bij aan wijk ontwikkeling en vallen zij onder het Pact op Zuid. Onder dit Pact werken zij in dezelfde of in ieder geval vergelijkende context. Daarnaast is er tussen de verschillende publiek-private allianties ook een aantal verschillen te duiden. Zo dienen zij allen een ander belang, richten zij zich op verschillende problematiek en is de omvang van de alliantie en de opvang van het doel/project tevens uiteenlopend (dit is terug te lezen in hoofdstuk 6).

Competentie	VGTM*	OHZ**	Ahoy***	I ZoZ****
1. Conflicthantering				
2. Flexibiliteit	1		1	1
3. Helikopterview	1	1		2
4. Netwerk/relatiemanagement	2	3	1	3
5. Organisatie sensitiviteit	1			
6. Samenwerken	3	2	1	2
7. Stress bestendigheid				
8. Anticiperen		1		
9. Communiceren	3	2	2	2
10. Enthousiasmeren	2	1	2	2
11. Initiatief		2		1
12. Overtuigingskracht			2	1
13. Creatief/Innovatief	1	3	1	
14. Onafhankelijkheid	1			
15. Visie				1

Tabel 7.2. *Vergelijking van de competenties in de Allianties*

* VGTM: Van Grond Tot Mond, ** OHZ: Ondernemershuis Zuid, *** Ahoy: Leerwerkbedrijf Ahoy Rotterdam, **** IZoZ: IkZitopZuid

Daarom wordt er per casus ook vergeleken wat de belangrijkste competenties zijn (zie Tabel 7.2 op de vorige bladzijde). Dit wordt gedaan zodat deze verschillen tussen de allianties aan de (in het vorige hoofdstuk besproken) casuïstiek kan worden gekoppeld. In de volgende vier paragrafen (paragraaf 7.2.1 tot 7.2.4) zullen deze verschillen tussen de allianties worden besproken.

7.2.1 Van Grond Tot Mond

Om deze alliantie te onderzoeken heb ik met drie sleutelpersonen gesproken die zijn betrokken bij de publiek-private alliantie Van Grond Tot Mond. Dit waren Hidde van de Veer van CONCIRE, hij had een belangrijke rol in de opstart fase van de alliantie en Peter Snel van Com.Wonen, hij is de project leider en heeft een coördinerende functie in de alliantie. Tot slot was dit Linsey van Houwaert van de GGD Rotterdam, een van de maatschappelijke organisaties die zich inhoudelijk ook met het gezondheidsvraagstuk bezighoudt in Rotterdam Zuid. Uit deze interviews en een documenten studie is gebleken dat er in de alliantie een persoon is die contact onderhoudt met alle andere partijen. *"Een spin in het web, Peter Snel van Com.Wonen. Hij heeft contact met de andere partners, maar ook met de bewoners die het project"* (Van Grond Tot Mond) uitvoeren (Interview Linsey Houwaert, GGD Rotterdam over Van Grond Tot Mond).

Deze werkwijze had de kenmerken van een *snelkookpan*: zet een aantal betrokken mensen in één ruimte bij elkaar en laat die onder leiding van een inspirerende aanjager met elkaar brainstormen. Dan moet het wel heel raar lopen wanneer de ideeën niet rijkelijk opborrelen. In elke groep waren mensen van de aangesloten Partners vertegenwoordigd, maar ook experts uit Lombardijen zelf: buurt- bewoners en vertegenwoordigers van de deelgemeente IJsselmonde en van uiteenlopende instellingen als Baroeg, brede school De Catamaran, Talent House en Dantefysio.

In Box 7.1 staat meer informatie over de manier van samenwerken in de alliantie.

Er zijn publieke en private partijen betrokken bij dit project. Dit zorgt in de uitvoering voor enige frictie. De GGD Rotterdam heeft bijvoorbeeld een maatschappelijk belang (gezondheid is de kerntaak van de GGD) en Dura Vermeer een commercieel belang (Uiteindelijk moet Van Grond tot Mond voor hen ook economische vooruitgang bieden, te denken valt aan naamsbekendheid). Conflict hantering is een competentie die van groot belang is in de uitvoering van het project. Door te communiceren over elkaars doelen en werkwijze wordt dit opgelost. Je zoekt naar elkaars belangen, vanuit daar kun je consensus maken. Je kunt je in de ander verplaatsen en je moet het accepteren dat private organisatie competitief zijn. Zij hebben commerciële belangen, en dat mag (Interview Linsey van Houwaert, GGD Rotterdam over Van Grond Tot Mond).

De GGD probeert om het project van Grond Tot Mond aan te laten sluiten bij andere projecten (van de GGD en/of de Gemeente). Vier maal per jaar hebben wordt er een werkgroep bijeenkomst georganiseerd. Voordeel daarvan is dat de partners makkelijker contact hebben via personen uit de werkgroep. Contact wordt makkelijker gemaakt. Dat heeft veel voordelen ook voor de toekomst (Interview Linsey van Houwaert, GGD Rotterdam over Van Grond Tot Mond)

Box. 7.1 *Van Grond Tot Mond*

7.2.2 Ondernemershuis Zuid

In de case van Ondernemershuis Zuid (OHZ) is er met drie respondenten van verschillende partijen gesproken. Ten eerste is gesproken met Arjan Cok van het Regionaal Bureau Zelfstandigen, hij is een centraal persoon in het ondernemershuis vanuit de gemeente. Ten tweede is er gesproken met Arnold Nonnekes, werkzaam bij de Rabobank Rotterdam en participeert in het ondernemershuis en in de werkgroepen voor de leden. Tot slot is er gesproken met Hans Klein Sworming, namens de Kamer van Koophandel is hij betrokken bij het ondernemershuis, initieert projecten en participeert in de werkgroepen.

Het Ondernemershuis heeft negentien partners, dat is vrij veel en daardoor werken de partners aan verschillende projecten. Dit houdt in dat elk bedrijf kan kiezen of hij/zij mee wil doen aan een project. Dit voorkomt veel conflict tussen de partijen. Uit de interviews kwam naar voren het belang van een innovatieve oplossing voor de problemen die er spelen op Zuid die ondernemers aangaan. Deze problemen vragen om een creatieve en innovatieve oplossing die geboden kan worden door het samenwerken met de verschillende partijen. Hierdoor kunnen ondernemers sneller en beter (eerder doorverwezen naar de organisatie die de ondernemer kan helpen) geholpen worden. Dit behelst de maatschappelijke meerwaarde van de alliantie. Een vraag die meer leefde bij deze alliantie dan bij de andere allianties was de vraag over de meerwaarde, de Kamer van Koophandel twijfelde nog sterk over de toegevoegde waarde van de alliantie. Want effect metingen worden niet veel gedaan of ze meten veelal de verkeerde dingen (Interview Hans Klein Sworming, KvK over Ondernemershuis Zuid). Zo wordt het aantal ondernemers bijgehouden dat het OHZ binnenloopt en wat deze ondernemers vinden van het OHZ. Echter wordt nergens onderzocht of deze ondernemers ook betere ondernemers worden of écht geholpen worden met de problemen waar zij mee kampen. Deze twijfel over de meerwaarde van de alliantie zorgt er ook voor dat andere competenties wellicht belangrijker zijn, zoals het enthousiasmeren van deze partijen die sceptisch zijn over de alliantie en haar meerwaarde.

7.2.3 Leerwerkbedrijf Ahoy

In de case Leerwerkbedrijf Ahoy heb ik met twee respondenten gesproken, dit aantal respondenten wijkt af van de andere cases. Dit komt door het feit dat er bij het Leerwerkbedrijf Ahoy slechts *twee* partijen betrokken waren. Er is gesproken met Lianne de Jong, zij werkt vanuit Ahoy aan de leerwerkplekken. Ten tweede is gesproken met Marloes de Vries, directeur van Zadkine en op strategisch niveau betrokken bij het de leerwerkplekken.

Het leerwerk bedrijf is ten opzichte van de andere publiek-private allianties een stuk kleiner qua activiteiten. Zij hebben een duidelijk doel en opgave, er worden targets gesteld over het aantal leerlingen die moeten deelnemen aan de leerwerk bedrijven. Het succes en de meerwaarde van dit samenwerkingsverband is relatief gemakkelijk te herleiden en te definiëren. Dit heldere karakter van de samenwerking zorgt ervoor dat veel afspraken vast kunnen worden gelegd in *contract vorm*. Beide partijen beamen de open communicatie in de alliantie en zien dit als een succesfactor. Voornamelijk in de opstart fase was het communiceren over elkaars organisatie en de routines die in de organisatie plaats vonden van belang. Door deze communicatie begrijpen de organisaties elkaar goed en kan er in overleg veel gebeuren. "De trage opstart fase was dus wel degelijk ergens goed voor" (Interview Marloes de Vries, Zadkine en Lianne de Jong, Ahoy Rotterdam over Leerwerkbedrijf Ahoy). In deze alliantie worden als belangrijkste

competenties communiceren, enthousiasmeren en overtuigingskracht genoemd. Het enthousiasmeren komt voort uit het top-down karakter van de alliantie. In de top zijn er afspraken over het leerwerk bedrijf gemaakt. Vervolgens moest dit gecommuniceerd worden naar de medewerkers en die moesten daar enthousiast voor worden gemaakt. Door bijvoorbeeld lunch bijeenkomsten bij Rotterdam Ahoy werd het nut van de leerwerk trajecten gecommuniceerd aan haar medewerkers. Belangrijk daarbij was de overtuigingskracht van de strategen en de open communicatie.

7.2.4 IkZitopZuid

Voor de case IkZitopZuid is er met drie respondenten gesproken. Er is gekozen om met de drie initiators te spreken. Dit is ten eerste Carol Hol, directeur bij CONCIRE. Joop van der Leeuw, directeur Dura Vermeer bouw en Willem Sulsters, directeur bij WSA Stedelijke Ontwikkeling. Samen zijn zij begonnen met het initiatief IkZitopZuid waar nu zo'n vijftig partners aan zijn verbonden, dit aantal groeit nog steeds. *"We zijn een privaat gedreven alliantie, maar dat moet je niet te strikt nemen. Een woningcorporatie behoort tot het maatschappelijk middenveld, maar dat maakt voor ons niets uit. Wij zijn op zoek naar ondernemende mensen en ondernemende partijen. Partijen die in staat zijn, een drive hebben en een visie om ook te werken aan de collectieve opgave (wijkontwikkeling) en daar het nut en belang van inzien voor hun eigen organisatie. Een win-win situatie. Corporaties hebben/doen dat al, zij hebben belang bij de ontwikkeling van de stad"* (Interview Willem Sulster, WSA over IkZitopZuid).

De alliantie is nu een stichting, deze stichting telt vijf bestuursleden: Roland Pechtold (bestuurslid Argos Oil), Dick van Well (voormalig bestuursvoorzitter Dura Vermeer Groep), Con Schoenmakers (voormalig directeur ING Bank Rotterdam en bestuurslid VNO- NCW Rotterdam), Martine Visser (rector scholengemeenschap CSG Calvijn) en Hans Vervat (voormalig wethouder Economie, Verkeer en Vervoer van de gemeente Rotterdam en als ondernemer betrokken bij MNO Vervat en Matrans). De alliantie bezit een zwaar stichtingsbestuur, omdat de opgave die zij zichzelf gesteld hebben erg omvangrijk is en een aantal zwaargewichten is dan ook een voordeel in de communicatie naar buiten.

Uit het onderzoek is gebleken dat *ondernemen* de belangrijkste competentie in de alliantie is. Dit werd beaamd door alle drie de respondenten. Want, werd uitgelegd, *"een echte ondernemer weet alles van netwerken en belangen aan elkaar koppelen, competenties als netwerken, communiceren, creativiteit en innovativiteit vallen onder deze overkoepelende competentie ondernemerschap"* (Interview Willem Sulsters, WSA over IkZitopZuid). Dat de competentie ondernemen als meest belangrijk wordt gezien vloeit logischerwijs voort uit het karakter van de alliantie, het is voornamelijk een privaat gedreven alliantie met alleen ondernemers als partners.

Zelf zeggen zij dat ook personen die werken voor publieke organisaties de competentie ondernemerschap kunnen bezitten: *"Iedereen, publiek en privaat, moet uit zijn 'hokje' komen, durven samen te werken, met elkaar om de tafel en dit intensief doen. We zijn nu zover dat onze partners ook voldoende vertrouwen hebben in de alliantie om er zelf kapitaal in te stoppen (lidmaatschap van de partners). We hebben een kleine organisatie met een paar doelstellingen: Het netwerk opbouwen en uitbreiden, centrale missie ventileren, business cases initiëren (kansen zien) en hier partners aan koppelen. Ze dragen iets bij of ontlenen kracht aan de alliantie. Het is ook voor de bedrijven een leerproces"* (Interview Willem Sulster, WSA over IkZitopZuid).

Vanuit de contingentie theorie (Morgan, 2006:42) is het goed te verklaren dat in de verschillende allianties verschillende competenties van belang zijn om meerwaarde te creëren. Er is namelijk geen 'one best way' om een publiek-private alliantie te organiseren en te managen. De context, de grootte van de betrokken organisatie, de opgave en de strategie die daarvoor wordt gebruikt spelen allen een rol in hoe er wordt gehandeld in de alliantie. En daarmee hebben deze variabelen ook invloed op de perceptie van de respondenten welke competenties tot meerwaarde leiden.

7.3 Persoonskenmerken

Het analyseren van de allianties zal ook ingaan op de persoonskenmerken van de respondenten. De verschillen tussen mannen en vrouwen worden onderzocht en ook welke functie hij/zij bekleedt. Is hij/zij een uitvoerende professional of strateeg?

Man versus Vrouw

Mannen en vrouwen vinden beide andere competenties belangrijker bleek uit de analyse van de top vijf competenties die door mannelijke en vrouwelijke respondenten was gegeven. Mannen vinden netwerk- en relatiemanagement en samenwerken de belangrijkste competenties bij het werken in een alliantie. Terwijl vrouwen communiceren en enthousiasmeren het belangrijkste vinden om meer waarde in een alliantie te produceren. Het verschil tussen mannen en vrouwen werd in de theorie ook behandeld (Steijn en Groeneveld, 2009) en het is dus niet uitzonderlijk dat mannen andere competenties belangrijk vinden dan vrouwen. Hieronder zijn drie citaten te lezen uit het empirische onderzoek over deze competenties.

Een van de vrouwelijke respondenten stelt "*Duidelijke communicatie en zakelijke insteek zijn belangrijk. Niet zonder gevoel, maar zakelijk duidelijk. Daar kan je in het onderwijs wel wat van leren. Bij ons kan het in de communicatie erg wollig zijn. Deze communicatie is ook belangrijk om de vooroordelen over ROC's te doorbreken. Een enthousiast persoon die iets wil bereiken en dit enthousiasme kan overbrengen is nodig bij deze communicatie*" (Interview Marloes de Vries, Zadkine over Leerwerkbedrijf Ahoy). Daarnaast wordt er door een andere vrouwelijke respondent ingegaan op het belang van communicatie "*In mijn werk probeer ik ook veel samen te werken met andere partijen binnen de GGD, dit doe ik door te vertellen over de projecten waar ik mee bezig ben. De beeldvorming van de GGD moet worden aangepast, het is een ambtelijk apparaat (een stadsdienst) waarover negatief wordt gedacht. Negatieve beeldvorming doorbreek je heel slecht. Dit is een constante factor waar ik in moet investeren: door open en transparant te zijn en communicatie is daar het sleutelwoord in*" (Interview Linsey van Houwaert, GGD Rotterdam over Van Grond Tot Mond).

Een van de mannelijke respondenten uit het Ondernemershuis Zuid hamerde op het belang van netwerk- en relatiemanagement "*Op een bijeenkomst, feest, overleg, laat ik overal iets vallen/ iets achter. Een boodschap waar vervolgens iedereen het over heeft. Dit doe ik zodat de neuzen dezelfde kant op komen te staan en men gaat nadenken over mijn ideeën. Ik doe dit omdat ik een geboren netwerker ben, ik hoef er geen moeite voor te doen*" (Interview Arjen Cok, Regionaal Bureau Zelfstandigen over Ondernemershuis Zuid over).

Het is lastig om aan de hand van de gegeven top-vijf en deze citaten uitspraken te doen over het verschil tussen mannen en vrouwen wanneer we onderzoeken welke competenties tot meerwaarde leiden in de publiek-private allianties. Want er zijn slechts drie vrouwen en acht mannen geïnterviewd. Beide groepen hebben wel de focus op

andere aspecten liggen wanneer gevraagd wordt naar belangrijke competenties die leiden tot meerwaarde van de alliantie. Hieruit zou opgemaakt kunnen worden dat mannen en vrouwen elkaar goed zouden aanvullen in de allianties, zij verschillen in perceptie over de dominante competenties in de alliantie. In de literatuur over diversiteitsbeleid wordt diversiteit in de man-vrouw verhouding gezien als bron van succes en daarmee als een van de resources voor de organisatie (Steijn en Groeneveld, 2009: 92).

Competentie	Man	Vrouw
1. Conflicthantering	0	0
2. Flexibiliteit	2,5	13,3
3. Helikopterview	10	0
4. Netwerk/ relatie management	17,5	13,3
5. Organisatie sensitiviteit	2,5	0
6. Samenwerken	15	13,3
7. Stress bestendigheid	0	0
8. Anticiperen	2,5	0
9. Communiceren	12,5	20
10. Enthousiasmeren	12,5	20
11. Initiatief	7,5	0
12. Overtuigingskracht	2,5	13,3
13. Creatief/Innovatief	10	6,7
14. Onafhankelijkheid	2,5	0
15. Visie	2,5	0

Tabel 7.3 *Competenties, man versus vrouw*

* Weergegeven in percentages. Acht mannen die allen een top vijf qua competenties hebben opgesteld, zijn in totaal 40 competenties. Drie vrouwen die alleen een top vijf qua competenties hebben opgesteld, zijn in totaal 15 competenties.

Uitvoerende professional versus Strategie

Voor dit onderzoek zijn elf respondenten gesproken, deze respondenten zijn onder te verdelen in uitvoerende professionals. Dit zijn veelal projectleiders, zij voeren de projecten uit in de alliantie en zijn werkzaam op de vloer. En er is gesproken met de strategen in de projecten. Deze laatste groep mensen verzinnen ideeën, leggen contact met anderen en bevinden zich in de voorbereidende fase van een alliantie.

Tussen deze twee groepen is een verschil wanneer we kijken naar activiteiten, er zijn dan ook veel verschillen qua genoemde competenties te zien tussen deze groepen. De uitvoerende partij moet veel samenwerken en communiceren, terwijl de strategen meer bezig zijn met netwerk en relatie management en het enthousiasmeren van mensen in de alliantie en daar omheen (top-down).

In de top waar de strategie wordt uitgedacht is het opbouwen van een netwerk dat mee wil werken aan hetzelfde doel van groot belang. Door vele contacten te leggen, daar actief mee bezig te zijn, bouw je een enthousiast netwerk op en daar kun je samen een alliantie mee oprichten.

In de uitvoering is communicatie erg belangrijk en daar loopt het nog wel eens op vast. Meteen wordt duidelijk dat de plannen van boven af niet altijd in de praktijk kunnen worden uitgevoerd zoals gedacht. Het werken met *voortschrijdend inzicht* wordt vaker en

door meerdere respondenten genoemd. Er is geen handboek met een 10-stappen plan om tot een publiek-private alliantie te komen. *“We werken volgens voortschrijden inzicht: ik moet zelf veel initiatief innemen wanneer het aankomt op communicatie. Dit is van individuen afhankelijk. Nu sluit van Grond tot Mond aan bij de doelstelling van de gemeente. Dit zorgt voor meer beweging. Projecten gaan steeds meer aansluiten bij elkaar, zo wordt de alliantie alleen maar groter de aankomende jaren”* (Interview Peter Snel, Com.Wonen over Van Grond Tot Mond).

De contingentie theorie (Morgan, 2006) verklaard dat de omgeving, in dit geval de doelstelling van de gemeente Rotterdam, van invloed is op de alliantie. Door goed te communiceren en enige flexibiliteit te tonen kan de alliantie goed aansluiten (en samenwerken) op deze bewegingen. Ook het ondernemershuis Zuid houdt haar omgeving nauw in de gaten: *“Voor het Ondernemershuis Zuid zit ik vaak in afstemming overleggen (eenmaal per maand). We praten dan over de gang van zaken en de economie van Rotterdam Zuid. We zijn ook bezig met zo genaamde Flits Acties, nieuwe dingen in het OHZ en andere activiteiten. Daar zitten partners in zoals OBR, RBZ, DAAD, KvK, de deelgemeente en dit is meestal in een wisselende samenwerking. Samen kunnen we veel doen en hebben we veel mogelijkheden. Soms is er weerstand op een bepaald project, bijvoorbeeld bij een flits actie. Je hoeft niet altijd mee te doen, dat is een logisch gevolg omdat je met zoveel partners zit.”* (Interview Hans Klein Sworming, Kamer van Koophandel).

Competentie	Uitvoerders/ projectleiders	Strategen
1. Conflicthantering	0	0
2. Flexibiliteit	10	2,8
3. Helikopterview	5	8,6
4. Netwerk/ relatie management	15	17,1
5. Organisatie sensitiviteit	0	2,8
6. Samenwerken	20	11,4
7. Stress bestendigheid	0	0
8. Anticiperen	0	2,8
9. Communiceren	20	11,4
10. Enthousiasmeren	15	14,3
11. Initiatief	0	8,6
12. Overtuigingskracht	5	5,7
13. Creatief/Innovatief	5	11,4
14. Onafhankelijkheid	5	0
15. Visie	0	2,8

Tabel 7.4 *Competenties, uitvoerders versus strategen*

* Weergegeven in percentages. Er is gesproken met vier uitvoerders en zeven strategen.

7.4 Publiek versus Privaat

De publieke en private partijen, vinden dezelfde drie competenties van belang; netwerken en relatiemanagement, communiceren en enthousiasmeren. Daarnaast gaven de private partijen aan ‘samenwerken’ erg belangrijk te vinden. De competentie die de private partijen aandroegen, was ‘ondernemerschap’. Ondernemerschap is een competentie die

onmisbaar is in een publiek-private alliantie. De onderstaande vijf uitspraken van de respondenten geeft het denkbild van de private partijen weer:

"We werken in een netwerk, we komen elkaar gemakkelijk tegen en staan makkelijk in contact met een variëteit aan partijen. Dat hoef je een ondernemer niet te vertellen hoe dat werkt. Innovatie pur sang is dat je niet weet wat eruit komt anders hoef je niet te innoveren. Dus bij het netwerken, samenwerken en zoeken naar nieuwe partners moet je innoveren en bewegen" (Interview Willem Sulster, WSA over IkZitopZuid).

"Het publiek private samenwerkingsverband Partners for Healthy cities werkt met verschillende partijen samen. Iedere partij werkt op een andere manier. Ik hak knopen door en werk zakelijk. Com.Wonen past goed bij het private profiel" (Interview Peter Snel, Com.Wonen over Van Grond Tot Mond).

"Doorzettingsvermogen, het komt niet vanzelf, stapje voor stapje, geduld koppelen aan doorzettingsvermogen en slagvaardigheid (dat is de definitie ondernemerschap). PPS, vooral vanuit de P van Privaat aanvliegen. Eigen initiatief en later publieke sector opzoeken. Meerwaarde creëren is in ondernemerschap de drijvende factor. Is een competentie. Inventief zijn, net anders dan creatief. Kansen en mogelijkheden zien en aanpakken" (Interview Carol Hol, CONCIRE over IkZitopZuid).

"Just do it, je moet het gewoon doen, deel van ondernemerschap. Je hebt die eigenschappen nodig en het is heerlijk om met mensen samen te werken die ook zo denken en niet de hele dag afstemmen. Ze weten wie waar over gaan, maar ze doen zelf helemaal niets" (Interview Willem Sulsters, WSA over IkZitopZuid).

"Een taak verdeling over wie doet wat is anders dan samenwerken, soms heb je elkaar echt nodig in het Ondernemershuis Zuid en moet je nauw samenwerken om een klant te kunnen helpen. Samenwerken doen we bijvoorbeeld in een werkgroep en we weten elkaar nu gemakkelijk telefonisch te vinden" (Interview Arnold Nonekes, Rabobank over Ondernemershuis Zuid).

Het grootste verschil dat te benoemen is uit de interviews is het enthousiasme en de overtuiging dat de alliantie leidt tot meerwaarde. De private partijen vonden de initiatieven die zij aangingen geweldig en zij wilde het beste ervan maken, daarnaast waren ze overtuigd van de extra waarde die zij met de alliantie produceren. De publieke partijen waren hier wat sceptischer over, enthousiasme was er wel, maar twijfels over de effecten van de alliantie werd nog wel eens betwijfeld. Hierbij doel ik voornamelijk op Van Grond tot Mond en Ondernemershuis Zuid. Tijdens de interviews kwamen wat sceptische uitspraken aan de orde over de meerwaarde van deze twee allianties. Zoals eerder genoemd in paragraaf 7.2.2.

Hiernaast is ook nog een verschil te zien in de politisering van de publiek-private allianties. Ondernemershuis Zuid is een initiatief dat vooral door wethouder Schrijer werd aangedragen en bij dat initiatief werden private partijen gezocht die mee wilden werken aan de uitvoering. Terwijl IkZitopZuid een privaat initiatief is dat pas in een later stadium de gemeente Rotterdam en haar diensten wil betrekken bij de alliantie. Om zo de *bureaucratie* buiten de alliantie te houden en snelheid te maken (Interview Willem Sulsters van WSA over IkZitopZuid). Het Leerwerk bedrijf Ahoy is een alliantie gestart vanuit Hart van Zuid en is van belang voor zowel Zadkine als Ahoy Rotterdam. Van Grond Tot Mond is net als Leerwerk bedrijf Ahoy gestart vanuit een gezamenlijk belang en samenwerkingsverband Partners for Healthy cities. De partijen uit dit samenwerkingsverband zijn samen gaan kijken hoe ze het gezondheidsprobleem op

konden lossen in Rotterdam Zuid omdat zij daar allen belang bij hadden en zich allen zorgen maakte over de lage gezondheid in de wijk.

Competentie	Publiek *	Privaat
1. Conflicthantering	0	0
2. Flexibiliteit	4	6,7
3. Helikopterview	4	10
4. Netwerk/ relatie management	20	13,33
5. Organisatie sensitiviteit	0	3,33
6. Samenwerken	12	16,7
7. Stress bestendigheid	0	0
8. Anticiperen	4	0
9. Communiceren	16	13,33
10. Enthousiasmeren	16	13,33
11. Initiatief	4	6,7
12. Overtuigingskracht	4	6,7
13. Creatief/Innovatief	12	6,7
14. Onafhankelijkheid	4	0
15. Visie	0	3,33

Tabel 7.5 *Competenties, publiek versus privaat*

* Kamer van koophandel is in deze analyse geïnterviewd als een publieke partij.

* Weergegeven in percentages. Er zijn vijf publieke partijen en zes private partijen geïnterviewd.

Competentie	Gepolitiseerd/ Publiek initiatief	Publiek-Privaat initiatief	Privaat initiatief
1. Conflicthantering	0	0	0
2. Flexibiliteit	0	8	6,7
3. Helikopterview	6,7	4	13,3
4. Netwerk/ relatie management	20	12	20
5. Organisatie sensitiviteit	0	4	0
6. Samenwerken	13,3	16	13,3
7. Stress bestendigheid	0	0	0
8. Anticiperen	6,7	0	0
9. Communiceren	6,7	20	13,3
10. Enthousiasmeren	13,3	16	13,3
11. Initiatief	13,3	0	6,7
12. Overtuigingskracht	0	8	6,7
13. Creatief/Innovatief	20	8	0
14. Onafhankelijkheid	0	4	0
15. Visie	0	0	6,7

Tabel 7.6 *Competenties, soort initiatief.*

* Van Grond tot Mond en Leerwerk bedrijf zijn een publiek-privaat initiatief, IkZitopZuid is een privaat initiatief en Ondernemershuis Zuid is een politiek initiatief

* Weergegeven in percentages. Er zijn drie respondenten van gepolitiseerde initiatieven geïnterviewd, drie respondenten van privaat initiatief geïnterviewd en zes personen van een publiek-privaat initiatief.

7.5 Grote van de organisatie

Met het idee in het achterhoofd dat een bureaucratische, logge organisatie anders opereert als een klein bedrijf wordt onderzocht of er een verschil tussen de respondenten van grotere en kleinere organisaties is waar te nemen, gekeken naar de top vijf competenties die zij hebben genoemd.

De kleine en grote organisaties vinden dezelfde drie competenties van belang; netwerk en relatiemanagement, communiceren en enthousiasmeren. Daarnaast gaven de kleine organisaties aan dat zij samenwerken erg belangrijk te vinden, meer nog dan de grote organisaties. Een organisatie zoals WSA met slechts enkele medewerkers, zonder bureaucratie, werkt compleet anders dan een grote bank zoals de Rabobank of een ROC Zadkine dat verplicht is alles te rapporteren en legitimeren.

De contingentie theorie (Morgan, 2006) stelt niet alleen dat de omgeving hierop van invloed is, maar ook de organisatie zelf. Grotere organisaties kunnen soms worden bestempeld als bureaucratisch, terwijl in kleinere organisaties meer flexibiliteit, ondernemerschap en entrepreneurship is te herkennen. Dit is terug te zien in de onderzochte casuïstiek. Er is een duidelijk verschil te maken tussen kleine en grote organisaties wat betreft de door de respondenten belangrijk gevonden competenties om meerwaarde te creëren in de alliantie.

Competentie	Grote organisatie	Kleine organisatie
1. Conflicthantering	0	0
2. Flexibiliteit	5	6,7
3. Helikopterview	7,5	6,7
4. Netwerk/ relatie management	17,5	13,3
5. Organisatie sensitiviteit	0	6,7
6. Samenwerken	12,5	20
7. Stress bestendigheid	0	0
8. Anticiperen	2,5	0
9. Communiceren	15	13,3
10. Enthousiasmeren	15	13,3
11. Initiatief	7,5	0
12. Overtuigingskracht	5	6,7
13. Creatief/Innovatief	10	6,7
14. Onafhankelijkheid	2,5	0
15. Visie	0	6,7

Tabel 7.7 *Competenties, grote van de organisatie*

* Weergegeven in percentages. De organisaties zijn ingedeeld op grootte, daarvan vallen er acht organisaties onder een grote organisatie (20 of meer medewerkers) en drie organisaties vallen onder een kleine organisatie (minder dan 20 medewerkers).

7.6 Fasemodel

Van Delden (2009:42) stelde in zijn theorie dat in een andere fase ook andere dominante activiteiten de boventoon voeren. In de fase van lering trekken en doelen bepalen (ook wel de initiatie fase, definitiefase en ontwerpfase) is gezamenlijke doelbepaling, vooral door bestuurders en leidinggevendenden de kerntaak. In de fase van praktische samenwerking en structureren (realisatie fase) is praktische samenspel, vooral door uitvoerende professionals en het structureren door operationele leidinggevendenden en

middenkader de dominante activiteit. Tijdens de fase van het verbreden en verdiepen en de nazorg fase is het afstemmen tussen partners op meerdere niveaus en vooral door de managers de dominante activiteit. Deze theorie van Van Delden is terug te zien in de onderzochte allianties. De respondenten gaven aan dat in elke fase andere competenties dominant waren.

Nu bevinden de allianties zich in verschillende fasen. In de onderstaande tabel is te zien in welke fase de alliantie zich bevindt en welke dominante activiteit en competenties daarbij horen.

	Initiatie fase	Definitie fase	Ontwerp fase	Realisatiefase	Fase van Verbreden en Verdiepen	Nazorgfase
Van Grond tot Mond					<u>Dominante activiteit:</u> afstemming tussen partners, relatiemanagement <u>Dominante competentie:</u> communiceren en samenwerken	
Ondernemers huis Zuid					<u>Dominante activiteit:</u> is het uitbreiden in initiëren van nieuwe projecten. <u>Dominante competentie:</u> netwerk management en creativiteit/innovativiteit	
Leerwerk bedrijf Ahoy					<u>Dominante activiteit:</u> is het uitbreiden van de alliantie met andere nieuwe taken. <u>Dominante competentie:</u> communiceren, enthousiasmeren en overtuigingskracht.	
IkZitopZuid				<u>Dominante activiteit:</u> structureren en starten van de business cases <u>Dominante competentie:</u> netwerken en ondernemerschap		

Tabel 7.8 *Dominante activiteiten en competenties per fase*

Van Grond tot Mond bevindt zich in de fase van verbreden en verdiepen (zie tabel 7.8 *Dominante activiteiten en competenties*). In de alliantie is één centraal persoon die probeert door middel van veel netwerken het project Van Grond Tot Mond uit te breiden. Er is veel afstemming tussen de partners nodig op centraal niveau (strategen) over de strategie en toekomst visie van het initiatief. Daarnaast is er ook op uitvoeringsniveau de nodige afstemming nodig over 'hoe nu verder'. Om het project Van Grond Tot Mond verder te brengen moeten partners worden gezocht om concreet mee samen te werken en een stap verder te komen. In deze alliantie staat samenwerken en communiceren centraal om dit te bewerkstelligen.

Ondernemershuis Zuid bevindt zich eveneens in de fase van verbreden en verdiepen. In de alliantie worden meer samenwerkingsverbanden gezocht tussen de partijen en worden nieuwe acties en workshops opgezet. Omdat het OHZ de ondernemer centraal stelt zijn

zij continu bezig met de vraag waar heeft de ondernemer behoefte aan in Rotterdam Zuid? Achter deze behoefte kan men alleen komen door de wijk in te gaan en de ondernemer op te zoeken. Om te kijken welke activiteiten, acties en programma's werken worden deze eerst uitgevoerd (eerst *doen*) en daarna te kijken of het aanslaat bij de ondernemer en vervolgens de activiteiten te veranderen/verbeteren. Zo proberen zij goed aan te sluiten op de ondernemers op Zuid *"Een nieuw initiatief starten met weinig mensen en daarna ga je pas groeien. Short term wins moet je communiceren, zo maak je mensen enthousiast en haal je ze over om mee te doen. Starten met stoppen (project van OHZ) gaan we gewoon doen, met een klein clubje (negen ondernemers). Het is een project dat speelt over 10 jaar, de grootte komt nog. Het idee laten ontwikkelen, dan wordt het steeds breder"* (Interview Arjan Cok, Regionaal Bureau Zelfstandigen over Ondernemershuis Zuid). Om uit te breiden en meer samen te werken met andere partijen zegt Arjan Cok dat het belangrijk is om de goede toon aan te slaan in de communicatie: *"Samenwerken moet niet drammerig door te overtuigen, maar men moet vrijwillig samenwerken. De goede toon is belangrijk wanneer je wilt samenwerken. Lig aan de toon en de manier waarop je het brengt, dan gaan mensen voor je 'rennen'. Daar moet je sensitief voor zijn"* (Interview Arjan Cok, Regionaal Bureau Zelfstandigen over Ondernemershuis Zuid). De hierbij behorende dominante competenties zijn netwerk management en creativiteit en innovativiteit. Het samenwerken ontstaat meestal op een manier van veel netwerken en contact zoeken met andere partijen. Vernieuwende creatieve ideeën werken aanstekelijk en zorgen voor wederzijds interesse voor samenwerking.

Tevens zit het leerwerk bedrijf in de fase van verbreden en verdiepen. Ahoy Rotterdam wil namelijk in de toekomst voor meer opleidingen van Zadkine een leerwerk plek aanbieden. Nu kunnen leerlingen van de horeca en recreatie opleiding hier terecht, in de toekomst is het ook de bedoeling dat de opleiding beveiliging bij Ahoy kan leren en werken. De samenwerkingsverbanden tussen de twee partijen worden dus versterkt. De dominante competentie om dit samenwerkingsverband uit te breiden zijn het open communiceren van deze toekomst wens. Ten tweede moeten de mensen op de werkvloer (de uitvoerende professionals; denk aan de leerkrachten, personeel van Ahoy Rotterdam et cetera) worden geënthousiasmeerd voor meer samenwerking tussen de twee organisaties. Tot slot is overtuigingskracht vanuit de strategen dat dit moet gebeuren en gaat slagen nodig om te komen tot een uitgebreider samenwerkingsverband.

De alliantie IkZitopZuid verkeert in de realisatie fase. *"Er was geen 'best practice' hoe we deze alliantie moesten starten, we hebben deze opzet zelf bedacht. Er zijn drie initiatiefnemers, een zwaar (nodig om vernieuwing van de grond te krijgen, als er geen zware namen in zitten dan wordt je niet serieus genomen) stichtingsbestuur, leden/partners en vrienden van de alliantie"* (Interview Willem Sulster, WSA over IkZitopZuid). Na onderzoek, het zoeken van geschikte (en geïnteresseerde) partners en initiëren van leerwerk plekken is het nu tijd voor de realisatie van de business cases. IkZitopZuid heeft een stichtingsbestuur gevormd en heeft zich aangesloten bij Kwaliteitssprong Zuid. Waar nu de tijd is aangebroken om de business cases te lanceren. De belangrijkste competentie in de gehele alliantie is *ondernemerschap*. In deze fase ligt de nadruk op netwerk en relatiemanagement. Ideeën en projecten moeten samen met de partners worden gestructureerd. *"Flexibiliteit is erg belangrijk in de alliantie: omdat het erg vooruitstrevend programma is. Waarin samenwerking en communicatie centraal staan. Een eenduidige visie, missie zijn essentieel hierin. Dit moet gevat worden in 'behepbare brokken', zodat partners weten welke expertise ze in kunnen zetten en waar ze kunnen samenwerken. Het is erg cruciaal om de big picture (wijkontwikkeling) in het*

achterhoofd te houden, dat concreet maken zonder te veel te focussen. Alle kleine pictures zorgen voor het grote verhaal. Vakwerf Feyenoord draagt bij aan het big picture" (Interview Willem Sulster, WSA over IkZitopZuid).

De drie allianties; Van Grond Tot Mond, Ondernemershuis Zuid (OHZ) en Leerwerkbedrijf Ahoy verkeren allen in de fase van het *verbreden en verdiepen* van de alliantie. Toch verschillen de doelen en competenties tussen de allianties. De allianties hebben alle drie een ander doel in deze fase. Van Grond tot Mond wil het project uitbreiden door nieuwe partijen te betrekken, OHZ wil de dienst verbeteren die zij leveren (de ondernemer nog beter helpen) door nieuwe activiteiten te starten en Leerwerkbedrijf Ahoy wil het samenwerkingsverband inhoudelijk uitbreiden.

Door de verschillende doelen, vinden er andere dominante activiteiten plaats in deze fase van verbreden en verdiepen, wat automatisch leidt verschillende dominante competenties.

Hieruit kan geconcludeerd worden dat niet de fase waarin de alliantie zich bevindt van invloed is op de competenties. Maar het doel en de daarmee samengaande activiteiten in deze fase van invloed zijn op de aanwezige competenties.

7.7 Conclusie

Er zijn zes competenties door de respondenten genoemd waarover mensen in een alliantie moeten beschikken om (maatschappelijke) meerwaarde te produceren. In dit hoofdstuk is getracht te verklaren welke variabelen invloed hebben op de keus van de respondenten voor deze zes competenties. Vanuit de theorie is op *vijf* manieren geanalyseerd waarom er door de respondenten is gekozen voor *deze* competenties. Ten eerste is dit gedaan per alliantie, ten tweede is het vergeleken qua persoonskenmerken (man versus vrouw en strateeg versus uitvoerende professional), ten derde of het initiatief publiek of privaat is (en de mate van politisering), ten vierde is gekeken of de grootte van de organisaties leidt tot verschil in competenties en tot slot zijn de fasen waarin de allianties zich bevinden meegenomen in de verklaring voor welke competenties als belangrijk worden gezien. In de laatste twee paragraaf van dit hoofdstuk zal nogmaals kort worden samengevat wat in dit hoofdstuk verklaringen bood voor welke competenties en volgens de respondenten nodig zijn in een publiek-private alliantie om meerwaarde te creëren.

7.7.1 Verschillen

De zes competenties die door de respondenten het meest worden genoemd zijn

1. Netwerk/Relatiemanagement
2. Samenwerken
3. Communiceren
4. Enthousiasmeren
5. Creativiteit en Innovativiteit
6. *Ondernemerschap*

Deze zes competenties zorgen voor het onderscheidende vermogen van de uitvoerende professionals en de strategen om meerwaarde te creëren in deze allianties. De zes competenties klinken vrij abstract. In de analyse is getracht door citaten van de respondenten en casus schetsen deze competenties sprekend te maken en meer inhoud te geven. In Tabel 7.9 hieronder is overzichtelijk een conclusie van de analyse te zien.

Man	Vrouw
<ul style="list-style-type: none"> - Netwerkmanagement/Relatiemanagement - Samenwerken 	<ul style="list-style-type: none"> - Communiceren - Enthousiasmeren
Publieke partij	Private partij
<ul style="list-style-type: none"> - Netwerkmanagement/Relatiemanagement - Communiceren - Enthousiasmeren 	<ul style="list-style-type: none"> - Samenwerken - Netwerkmanagement/Relatiemanagement - Communiceren - Enthousiasmeren - Ondernemerschap *
Uitvoerende Professional	Strateg
<ul style="list-style-type: none"> - Samenwerken - Communiceren 	<ul style="list-style-type: none"> - Netwerkmanagement/Relatiemanagement - Enthousiasmeren
Relatief grote organisatie	Relatief kleine organisatie
<ul style="list-style-type: none"> - Netwerkmanagement/Relatiemanagement - Communiceren - Enthousiasmeren 	<ul style="list-style-type: none"> - Samenwerken - Netwerkmanagement/Relatiemanagement - Communiceren - Enthousiasmeren

Tabel 7.9 Competenties vergeleken

* *Ondernemerschap*; stond niet in de lijst met de vijftien competenties, maar werd door meerdere private partijen als dominante competentie gezien om meerwaarde te produceren.

Wanneer onderscheid wordt gemaakt tussen -mannen en vrouwen, strategen en uitvoerende professionals, grote en kleine organisaties, publiek en private initiatieven- is te zien dat bij de verschillende groepen, op andere competenties de nadruk ligt (zie Tabel 7.9 Competenties vergeleken). In de volgende paragraaf zal een verklaring voor deze verschillen en overeenkomsten worden gegeven.

7.8.2 Verklaring verschillen en overeenkomsten.

Het verschil en overeenkomst in competenties is geschetst in tabel 7.9 op de volgende pagina. Er zijn veel verschillen en overeenkomsten te herkennen tussen de allianties. De verklaring hiervoor is gedeeltelijk al geschetst in paragraaf 6.5. in vijf punten.

Ten eerste kunnen gebeurtenissen bijdragen aan het succes van de alliantie, de context is dus van groot belang. Beïnvloed wellicht ook de manier van kijken naar competenties. Ten tweede is de context - alle vier de allianties opereren in Rotterdam Zuid - waar zij in werken vergelijkbaar, ook door *Kwaliteitssprong Zuid* (zie paragraaf 5.4 voor meer informatie over Kwaliteitssprong Zuid) hebben de allianties te maken met de zelfde 'externe' ontwikkeling. Ten derde is het opvallend dat twee organisaties, Dura Vermeer bouw Rotterdam en CONCIRE, beiden betrokken zijn bij twee allianties. Andere partijen doen dit slechts maar in een initiatief. De bedrijfscultuur, de mentaliteit van mensen die komt dan terug. Mensen raken 'besmet' met de manier van werken. Ten vierde streven de allianties allen een ander doel en meerwaarde na. Tot slot zit er een duidelijk verschil in het initiatief, het ontstaan van de alliantie en haar publiek-private profiel. Andere competenties zijn dan van belang zoals een andere manier van partijen enthousiasmeren (zie paragraaf 6.5 voor meer uitleg) en is voor de private partijen de competenties 'ondernemerschap' het meest belangrijk.

Hier is aan toe te voegen dat ten eerste het ook afhankelijk is welke respondenten worden gesproken, bij sommige allianties is er gesproken met uitvoerende professionals.

Terwijl er bij andere allianties alleen de initiatiefnemers (veelal strategen) zijn gesproken.

Ten tweede beschikken publieke spelers over andere competenties dan private partijen en hanteren soms ook andere normen en waarden ten aanzien van het organiseren en werken in publiek-private allianties. Dit wil niet zeggen dat de competenties en manier van werken van private partijen leidt tot meerwaarde, maar de combinatie van beide competenties: publiek en privaat doet dat wel. Het belangrijkste aspect hierbij is het communiceren over elkaars achtergrond en elkaar hierin begrijpen, erkennen en accepteren. Het begrip leidt tot minder wederzijdse frustratie. Frustraties kunnen bijvoorbeeld het tempo verschil tussen de partijen zijn, de manier van werken en het verschil in doelstelling.

Ten derde doorlopen alle allianties verschillende fasen, in de praktijk zijn deze fasen minder gemakkelijk te onderscheiden als in de theorie. Maar in de verschillende fasen staan andere doelen en competenties centraal. Hier zou in de toekomst meer aandacht voor moeten zijn om de alliantie door deze fasen heen te helpen en meerwaarde te creëren. Dit wil niet zeggen dat meerwaarde pas in de realisatie fase wordt behaald. Meerwaarde kan ook al in eerdere fasen optreden. Het opbouwen van een netwerk dat er voorheen nog niet was kan het dagelijkse werk vergemakkelijken en worden bestempeld als een meerwaarde (let op geen maatschappelijke meerwaarde).

Hierbij kan meteen de kanttekening worden geplaatst dat er veel onenigheid bestaat over het begrip meerwaarde en maatschappelijke meerwaarde. Uit de theorie bleek al dat dit een lastig begrip was. Ook de respondenten in dit onderzoek verstonden soms iets anders onder meerwaarde:

- Meerwaarde kan het doel van de alliantie zijn.
- Meerwaarde kan het grote geheel zijn waar de alliantie aan meewerkt, maar een deel project kan ook meerwaarde creëren.
- Meerwaarde kan al het ontstaan van samenwerkingsverbanden zijn die er nog niet waren voordat de alliantie er was.
- Meerwaarde moet volgens sommige respondenten meetbaar zijn, andere zijn hier een stuk ambigu over.

In de Tabel 7.10 *Verschillen en Overeenkomsten*, op de volgende pagina is een overzicht te zien van de allianties en in welke fase zij zich bevinden, de grootte en type organisatie, wie de initiatiefnemer en trekker is, de politieke context en wijze van sturing. Hierin zijn enkele opmerkingen opgenomen die gelden voor alle vier de allianties en opmerkingen die de alliantie specifiek en apart maakt.

	Alliantie 1 Van Grond Tot Mond	Alliantie 2 Ondernemershuis Zuid	Alliantie 3 Leerwerkbedrijf Ahoy	Alliantie 4 IkZitopZuid
1. Fase 2. Grootte 3. Type organisatie / Bedrijfscultuur 4. Trekker (publiek of privaat) 5. (Politieke) Context 6. Sturing	Uitbreiden van de samenwerking op naar nieuwe samenwerkingsvormen. Onderdeel van een groter geheel: Partners for Healthy Cities. Deze samenwerking bestaat uit: Dura Vermeer Bouw, CONCIRE, GGD Rotterdam, Com.Wonen, De Stroom. De trekker is nu Com.Wonen. Een persoon geeft sturing en is de spin in het web. De gemeente steunt het initiatief, het sluit aan bij andere beleidsdoelstellingen.	Uitbreiden van de samenwerking op naar nieuwe samenwerkingsvormen. OHZ is een initiatief vanuit de wethouder, dit heeft gezorgd voor veel acties. Onderdeel zijn gemeente Rotterdam, Kamer van Koophandel, Rabobank, Deloitte, ABN AMRO, Albeda College, DAAD, InHolland, Hogeschool Rotterdam. De trekker is de gemeente Rotterdam en het initiatief is erg publiek. De sturing wordt door middel van werkgroepen gedaan en de gemeente is sturend.	Uitbreiden van de samenwerking op nieuwe gebieden. Het is een alliantie tussen Ahoy Rotterdam en Zadkine. De grootte is dus beperkt tot deze twee partners. Zadkine werkt bedrijfsmatiger door Ahoy, dat is nodig. Er is geen trekker, beide partijen zagen het belang van de samenwerking. Het samenwerkingsverband sluit aan bij de doelstellingen van Pact op Zuid (daar komt het ook uit voort/hart voor Zuid). Weinig contact momenten zijn nodig om deze samenwerking te laten slagen, dat was in het begin belangrijker.	Uitvoeringsfase. leden werven, eerste business cases van de grond krijgen. Deze alliantie blijft zich uitbreiden, nu gekoppeld aan een landelijk programma (...). Drie sterke private partijen die business cases en onderzoek opzetten en in een later stadium de gemeente daarbij betrekken.
Gemeenschappelijke competenties in de allianties	<ul style="list-style-type: none"> - Gemotiveerd om iets te betekenen voor de wijk/maatschappelijk doel - Echte netwerkers, een tweede natuur. Personen doen allen veel aan relatiemanagement en zijn zich daar bewust van - Denken in mogelijkheden en oplossingen, daar is flexibiliteit voor nodig - Helikopterview, goede kijk op het netwerk - Bedrijfsmatig werken, durf, ondernemerschap. Niet bang om winsten te maken en een maatschappelijk doel te dienen. - Organiseren van contact: werkbijeenkomsten, werkgroepen, commitment, bellen (gewoon de telefoon oppakken en bellen!) - Goede communicatie over afspraken, doelen, elkaars manier van werken (hoe denkt publiek over privaat) - Innovatief denken door een open vizier. - Enthousiasmeren van mensen door zelf enthousiast te zijn (mensen besmetten) en de boodschap over brengen hierdoor. De juiste toon hebben die ondernemers e.a. aanspreekt. De juiste snaar raken en 'short term wins' communiceren. - Kruispunten beheersen (corebusiness, actualiteit, bespreken wat je voor elkaar kan betekenen en voor de doelgroep). Snijvlakken van partijen opzoeken: daar is creativiteit voor nodig. - Doen en doorzettingskracht zijn nodig. Je moet in een alliantie iets opzetten, het 'doen' en vanuit daar uitbreiden zonder dat je precies weet waar je heen gaat. 			
Competenties specifiek voor de alliantie	<ul style="list-style-type: none"> - Een persoon die contact onderhoudt met alle andere partijen (Peter Snel, Com.Wonen) partijen passen zich aan, commercieel belang en maatschappelijk belang. - Conflict hantering in de uitvoering van belang (communicatie en ervaring) 	<ul style="list-style-type: none"> - Een echte netwerker en trekker van het OHZ, meningen over OHZ en haar bereik lopen uiteen. Door politiek wenselijkheid toch een succes. - Boodschap van OHZ overal neerleggen en overal aan koppelen 	<ul style="list-style-type: none"> - Weinig contact, contact ligt bij uitvoerders (bijvoorbeeld de leraren) - Doordat er al ervaring is konden duidelijke kaders worden gesteld. Doordat het maar een relatief klein initiatief is, werkt dat goed in dit samenwerkingsverband. - Sommige personen moet je overtuigen en soms ook zeggen dat ze het gewoon moeten doen. Knopen door hakken en niet blijven pemperen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Partijen kennen elkaar van te voren en hebben een zelfde visie - Abstract idee omzetten naar een praktische uitwerking. Er zijn nog geen best-practices. 1. Het netwerk opbouwen en uitbreiden 2. Centrale missie ventileren 3. Businesscases initiëren 4. Hier partners aan koppelen - Het is een netwerk.

Hoofdstuk 8. Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies van de onderzoeksresultaten weergegeven en worden de aanbevelingen gepresenteerd. Met de conclusies die uit het onderzoek voortvloeien wordt de centrale vraagstelling van het onderzoek beantwoord. Van hieruit worden aanbevelingen gedaan. De hoofdvraag van dit onderzoek is gericht op het verklaren welke competenties vanuit de verschillende partijen in de alliantie, gericht op wijkenaanpak, nodig zijn om de beoogde meerwaarde van de alliantie te produceren. Dit is onderzocht door een vijftal deelvragen te beantwoorden. Alvorens de hoofdvraag en de daaruit voortgekomen aanbevelingen te schetsen, zullen eerste antwoorden op de deelvragen gegeven worden.

8.1 Reflectie op de deelvragen

Deelvraag 1. Wat houdt het begrip publiek-private alliantie in en wat is de beoogde (maatschappelijke) meerwaarde in de alliantie?

De eerste deelvraag bedroeg de vraag wat een publiek-private alliantie is en wat de beoogde (maatschappelijke) meerwaarde van de alliantie is. In dit onderzoek is het moeilijk te definiëren begrip meerwaarde onderzocht. De meerwaarde van de publiek private allianties is inhoudelijk gericht op wijkontwikkeling. Toch verschilt per alliantie het precieze doel. Dit kan gericht zijn op het stimuleren van de gezondheid, het onderwijs of de werkgelegenheid in de wijk. Naast deze maatschappelijke meerwaarde is er uit de empirie gebleken dat er ook een ander soort meerwaarde is te herkennen. Het werken in de alliantie levert de partijen nog meer op, te denken valt aan synergie, betere naamsbekendheid van de organisatie en een sterkt netwerk opbouwen wat benut kan worden in het dagelijkse werken en contacten leggen. Binnen de allianties wordt gesproken over 'een welbegrepen eigenbelang'; alle partners/partijen in de alliantie werken vanuit hun eigenbelang vaak in de alliantie. Wijkontwikkeling kan ervoor zorgen dat de betrokken partners/partijen ook zelf voordelen ondervinden. Daarbij moet wel gelet worden op het centraal stellen van het maatschappelijke doel in plaats van het commerciële doel. De mensen die werken in de alliantie moeten tussen deze (soms) verschillende belangen schipperen. In hoofdstuk zes is te zien dat elke alliantie bestaat uit andere partijen, een ander doel nastreeft, andere inhoudt kent en dus ook andere meerwaarde beoogd.

Deelvraag 2. Over welke competenties zouden partijen idealiter moeten beschikken om (maatschappelijke) meerwaarde te produceren onderscheid makend tussen (a) markt (b) middenveld en (c) overheid een alliantie gericht op wijkenaanpak?

In lijn met de tweede deelvraag kan geconcludeerd worden dat de publieke, middenveld en private partijen gericht op wijkenaanpak idealiter –vanuit de literatuur gezien- over vijftien competenties zouden moeten beschikken. Te weten: conflicthantering, flexibiliteit, een helicopterview, netwerk- en relatiemanagement, organisatie sensitiviteit, samenwerken, stressbestendigheid, anticiperen, communiceren, enthousiasmeren, initiatief nemen, overtuigingskracht, creativiteit/innovativiteit, onafhankelijkheid en visie. Deze competenties zijn afgeleid uit meerdere theorieën over competenties in het alliantie management en procesmanagement (o.a. de literatuur van Termeer en Könings (2003), Koppenjan en Klijn (2004), Boonstra (2007), Van Twist (2004), De Bruijn et al. (1998), Edelenbos, e.a. (2007)).

Deelvraag 3. Over wat voor competenties beschikken partijen daadwerkelijk onderscheid makend tussen (a) markt (b) middenveld en (c) overheid in een alliantie gericht op wijknaanpak?

In de derde deelvraag werd de theorie getoetst aan de praktijk. In de interviews werd gevraagd over wat voor competenties de respondenten beschikken, specifiek werd gevraagd de competenties te noemen die volgens de respondent leiden tot (maatschappelijke) meerwaarde. Er zijn uit dit onderzoek zes (belangrijke) competenties gebleken die volgens de respondenten leiden tot meerwaarde; te weten netwerk- en relatiemanagement, samenwerken, communiceren, enthousiasmeren, creativiteit/innovativiteit en *ondernemerschap*.

Elke respondent heeft zijn eigen competentie top-vijf gegeven, deze competenties zijn niet de enige competenties die van belang zijn, maar wel de belangrijkste vijf. Dit betekent dat er naast deze competenties nog meer competenties nodig zijn om meerwaarde te creëren in de alliantie.

In de praktijk blijkt dat de competenties; flexibiliteit, helicopterview, initiatief en overtuigingskracht door 3 a 4 respondenten is genoemd in de top vijf belangrijkste competenties, dat is ongeveer 1/3 van de respondenten. Daarnaast zijn de competenties; onafhankelijk, visie, anticiperen, stressbestendigheid, organisatie sensitiviteit en conflicthantering niet of slechts één maal door de respondenten genoemd in de competentie top-vijf. Zie voor een overzicht van de top-vijf van de respondenten Bijlage 5.

De uitkomst van de top zes belangrijkste competenties die bijdragen aan meerwaarde in de alliantie is subjectief. De selectie is afhankelijk van; welke alliantie wordt gesproken, welke partij wordt gesproken (publiek, privaat of middenveld) wie er wordt gesproken uit de alliantie (man versus vrouw/ strateeg versus uitvoerende professional), hoe ver de alliantie is qua de fasen die doorlopen dienen te worden. En wie is de aanjager of initiatiefnemer van de alliantie is – is dat private of publieke partij?

De contingentie theorie verklaart het genoemde verschil in competenties die tot meerwaarde leiden. Er is geen 'one best way' van werken in de complexe publiek-private allianties. De zes - door de respondenten onderscheidde - competenties zullen een leidraad vormen voor het opstellen van een competentieprofiel voor mensen die werken in een publiek-private alliantie die gericht is op wijkontwikkeling. In de toekomst zou dit breder onderzocht kunnen worden. Hier wordt in de aanbevelingen (paragraaf 8.2) dieper op ingegaan.

Dit is te koppelen aan deelvraag vier, hierin stond de vraag centraal wat de verschillen en overeenkomsten tussen de onderzochte allianties zijn en hoe deze te verklaren zijn.

Deelvraag 4. Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen de onderzochte allianties (casussen) en hoe zijn deze te verklaren?

1. Verklaringen per alliantie

De onderzochte allianties verschillen qua publiek-privaat profiel, doel, beoogde meerwaarde en grootte (denk aan het aantal betrokken partijen en de opgave van de alliantie). De allianties hebben allen een zeer eigen karakter wat de samenwerkingsverbanden uniek maakt. Overeen komt ten eerste de context waar de allianties in werken. Ten tweede werkt bijvoorbeeld Dura Vermeer bouw in twee van de

vier onderzochte allianties, wat zorgt voor kruisbestuiving. Een opvallend feit is dat overall gezien vinden de personen die werken in de vier allianties duidelijk vijf dezelfde competenties van groot belang vinden om de meerwaarde te creëren.

2. *Persoonskenmerken (Man versus Vrouw en Strateeg versus Uitvoerende professional)*

Het grootste verschil qua competenties is waar genomen tussen mannen en vrouwen én tussen strategen en uitvoerende professionals, zie Tabel 7.9 voor een overzicht van deze verschillen. Dit is ook logisch ter herleiden. Mannen en vrouwen zouden vanuit de theorie leiden tot diversiteit, (Steijn en Groeneveld, 2009:92) dit schijnt in de praktijk van de allianties ook zo te zijn. Strategen en uitvoerende professionals, verrichten beide andere activiteiten, streven andere doelen na en vinden daardoor waarschijnlijk andere competenties belangrijk om tot meerwaarde in de alliantie te komen.

3. *Publiek-Privaat*

In het onderzoek is een verschil te zien tussen allianties die publiek of privaat zijn geïnitieerd. Echter bleek in de belangrijk gevonden competenties geen duidelijk verschil tussen deze twee soorten allianties. Wel voegde de private respondenten met nadruk de competentie *ondernemerschap* toe aan de top vijf belangrijkste competenties die nodig zijn in publiek-private allianties om meerwaarde te creëren.

4. *Grootte van de organisatie*

De grootte van de organisatie had nauwelijks invloed op de competenties de respondenten belangrijk achtten om meerwaarde te produceren in de alliantie.

5. *Fasemodel*

Uit dit onderzoek is geen verband te leggen tussen de competenties die volgens de respondenten leiden tot meerwaarde en de fase waarin de alliantie zich bevindt. Ook al bevonden drie van de vier allianties zich in de fase van verbreden en verdiepen, in elke alliantie werden andere competenties van belang gevonden. Er is eerder een verband te leggen tussen welke activiteiten in de fase worden uitgevoerd (deze zijn specifiek voor de alliantie) en de competenties die belangrijk worden geacht om tot meerwaarde te komen (zie paragraaf 7.6 en Tabel 7.8 *Dominante activiteiten en competenties per fase*).

Deelvraag 5. Welke verklaringen kunnen worden gegeven voor het verschil tussen de normatieve competenties en de empirisch waargenomen competenties?

Deze vergelijking heeft geleid de beantwoording van de laatste deelvraag. Welke verklaringen kunnen worden gegeven voor het verschil tussen de normatieve competenties en de empirisch waargenomen competenties?

Resultaten als (1) de competenties die voort vloeide uit de literatuur over procesmanagement (o.a. de literatuur van Termeer en Könings (2003), Koppenjan en Klijn (2004), Boonstra (2007), Van Twist (2004), De Bruijn et al. (1998), Edelenbos, e.a. (2007)) is toepasbaar op de publiek private allianties. Echter moet er wel meer onderzoek gedaan worden om een passend profiel te maken voor mensen (strategen en uitvoerende professionals) die werken in publiek-private allianties die streven naar wijkontwikkeling. (2) Het verschil tussen man/vrouw en strateeg/uitvoerende professional, is groot. Deze verschillende groepen respondenten geven uiteenlopende competenties aan die volgens hen leiden tot meerwaarde in de alliantie, de literatuur over HRM van Steijn en Groeneveld (2009) biedt hier aanknopingspunten en verklaringen voor (3) Publiek-Private Samenwerking lukt niet altijd, 70 % van de

samenwerkingsverbanden slaagt niet. In het onderzoek kwamen vragen over meerwaarde en doelbereik aan de orde. Dit zijn moeilijk meetbare begrippen wanneer in het domein van wijkontwikkeling effectmeting moet worden gedaan. Hier biedt de literatuur over PPS en allianties enige verklaringen en literatuur over allianties (zie paragraaf 2.1 Allianties als onderdeel van de PPS-familie) maar er is meer onderzoek nodig specifiek voor publiek private allianties die streven naar wijkontwikkeling. (4) De allianties die werken aan wijkontwikkeling werken in een netwerkachtige context. Deze context uit zich in een aantal kenmerken. Alle betrokkenen en belanghebbende partijen hebben hun eigen doelstelling, belangen en capaciteiten. De partijen willen ten eerste hun eigen belangen en doelstellingen realiseren, maar daar hebben de partijen elkaar voor nodig (ze zijn afhankelijk). Niet elke private partij en gemeente is het zelfde als de andere, tussen de partijen bestaan onderlinge verschillen. Sommige partijen zien samenwerking als het omgaan met verschillende partijen met elk eigen doelstellingen en belangen als een uitdaging. Andere partijen stellen zich liever afwachtend op en kijken de kat uit de boom. (5) Uit de interviews blijkt er in sommige gevallen onduidelijkheid te zijn over meerwaarde en effect metingen in de alliantie. Het werken in allianties vergt een andere manier van denken en doen, er is niet altijd een duidelijk herleidbaar effect te zien in de wijk. Hierdoor kan het samenwerken soms worden bemoeilijkt, dan moet je geloven in de meerwaarde van de alliantie en enthousiast blijven zonder dat er harde resultaten worden geboekt. Hier komt de theorie over PPS tekort en is meer onderzoek gewenst. Dat de alliantie echt op mensen hangen is duidelijk geworden; bij sommige allianties lopen werkgroepen opeens stroef wanneer een sleutel figuur weg valt. Ook vallen mate van communicatie en de manier waarop soms tegen in de praktijk, vooral wanneer gewerkt wordt met veel partijen in één alliantie is het lastig om iedereen enthousiast te houden. Daarom is er in elke alliantie wel een *trekker* te herkennen.

Door de hierboven beantwoorde deelvragen is de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoordt; *welke competenties zijn vanuit verschillende partijen in de alliantie, gericht op wijkenaanpak, nodig om de beoogde meerwaarde van de alliantie te produceren?* Naast alle opgenoemde competenties die zijn ter herleiden van het procesmanagement (netwerk- en relatiemanagement, samenwerken, communiceren, enthousiasmeren, creativiteit/ innovativiteit en *ondernemerschap*) zijn er in de interviews ook enkele competenties aan de orde gekomen die te plaatsen zijn in het projectmanagement. Voorbeelden hier van zijn uitspraken zoals: "Het gaat toch op deze manier gebeuren, ik moet de knopen doorhakken", "het moet verlopen volgens de planning", "soms werken mensen in allianties die het inhoudelijk als de beste kennen, maar het procesmatig niet kunnen leiden", "ik moet zorgen voor de invoering van dit project" daarnaast wordt er in de alliantie ook veel gesproken over *fasen* die moeten worden doorlopen. De vraag van de respondenten naar effectmetingen van de allianties én het feit dat sommige allianties zoveel mogelijk vastleggen in contracten (denk aan scholengemeenschappen en gemeenten die dit moeten om zich te verantwoorden) zijn concrete uitingen van het projectmanagement. Gesteld kan worden dat een combinatie van competenties uit het project- en procesmanagement goed werken in de allianties die willen werken aan wijkontwikkeling.

8.2 Aanbevelingen

Gesteld kan worden dat de onderzochte allianties over het algemeen geleid worden door gedreven professionals. Ze worden geleid door ondernemers met een enorme 'drive' om doorzettingsmacht te organiseren. Niet alleen ondernemerschap speelt hierin een rol. Minstens zo belangrijk is de continuïteit van het leiderschap dat garandeert dat vele

netwerken langdurig bestaan. Het is natuurlijk 'mensenwerk'. Het is niet toevallig dat overlevende projecten niet alleen gedreven en bij de doelgroepen betrokken leiders hebben die óók competenties bezitten als ondernemer. Ondernemerschap is een belangrijke competenties gebleken. Het is echter onmogelijk om te verwachten dat de leiders van de 'good practices' alles kunnen, daarvoor is het netwerk te groot en de context te complex. Er moet sprake zijn van een zekere schaalomvang om specialistische hulptroepen in huis te halen. Externen die kunnen helpen bij bepaalde vraagstukken.

Uit empirisch onderzoek is gebleken dat ze zich onafhankelijk opstellen, of ze zijn dit vanwege hun belangrijke positie dan wel functie (denk hierbij aan de initiatiefnemers van IkZitopZuid). Ze laten nooit voor zich kiezen. Ze koppelen korte aan lange termijn en halen daar zowel hun strategie als flexibiliteit uit. Ze houden van denken en doen. Ze zijn ongelooflijk op hun omgeving gericht. En ze ondernemen, nemen risico's en dwingen zichzelf, partners en hun omgeving om dezelfde vraagstukken anders te bekijken.

Aan de hand van de conclusies die hierboven in paragraaf 8.1 uiteen zijn gezet is een aantal aanbevelingen te doen over welke competenties van belang zijn om meerwaarde te produceren in de allianties en op welke andere factoren gelet moet worden wanneer men werkt in publiek-private allianties.

1. Van belang is te onderscheiden in welke fase de alliantie zich bevindt, in de verschillende fasen zijn andere activiteiten (afhankelijk van de alliantie) dominant en daardoor andere competenties gewenst om tot (maatschappelijke) meerwaarde te komen.

2. Functie onderscheid is belangrijk wanneer wordt gekeken naar competenties, strategie versus uitvoerende professional hanteren beide andere activiteiten, competenties en dat vloeit logischerwijs voort uit de functie die zij bekleden. De uitvoerende professionals moet veel samenwerken en communiceren, terwijl de strategen meer bezig zijn met netwerk en relatie management en het enthousiasmeren van mensen in de alliantie en daar omheen. Hier zit een verschil in wat

3. Procesmatige vaardigheden komen terug als belangrijkste competenties bij het onderzoeken van de vier allianties: 1.) Netwerk/Relatiemanagement 2.) Samenwerken 3.) Communiceren 4.) Enthousiasmeren 5.) Creativiteit en Innovativiteit. Hier werd door onder andere de 'profit' partijen '*ondernemerschap*' aan toe gevoegd als belangrijke competentie.

4. Door de verschillende functies, doelen en achtergronden van de respondenten en daarnaast het verschil in omvang en doel van de alliantie, is meteen te zien dat er enige spanningen optreden. De betrokkenen die werken in de publiek-private allianties moeten deze spanningen overbruggen. Netwerken en communiceren over elkaars achtergrond helpt hierbij. Het echt doen/ ondernemerschap staan centraal (pak de telefoon, benader mensen, ga naar bijeenkomsten, "just do it"). Dit zijn activiteiten en daarnaast competenties die passen in de competenties uit de 'profit' sector. En deze zijn onmisbaar wanneer men meerwaarde wil produceren in een publiek-private alliantie.

5. Er zou meer aandacht moeten zijn voor competenties van managers en centrale personen in een alliantie, een competentie profiel zou gemaakt moeten worden. De publiek-private allianties die werken aan wijk ontwikkeling hangen op mensen, die mensen hebben bepaalde vaardigheden nodig. Deze scriptie is een opzet voor vervolg onderzoek naar zo een competentie profiel.

6. In aanvulling op aanbeveling 5, de competenties behoeven in de toekomst verdere ontwikkeling. De wijze waarop ontwikkelingen moeten plaatsvinden, valt buiten de grenzen van dit onderzoek. Maar er zou een competentieprofiel kunnen worden opgesteld. Hieraan kunnen vervolgens individuele projectmanagers, strategen, uitvoerende professionals et cetera worden getoetst. De vastgestelde competentieprofielen dienen als referentie voor het inschatten van capaciteiten en mogelijkheden van de individuen. Nadat de individuele competenties zijn vastgesteld worden de verschillen met de competentieprofielen zichtbaar. Hierna zou een persoonlijk ontwikkelingsplan kunnen worden opgesteld op individueel niveau met welke competenties ontwikkeld moeten worden; hoe deze ontwikkeld kunnen worden; hoe en wanneer wordt gemeten of de competenties zijn ontwikkeld en worden toegepast.

7. Er is een verschil in mentaliteit is geconstateerd. Het ene samenwerkingsverband kent een lange aanloop (met overleg en afstemming), terwijl de een andere alliantie meteen aan de slag gaat en al uitvoerend leert en het idee aanscherpt dan wel verandert. Er was meer enthousiasme te herkennen in de private aangestuurde allianties dan in de allianties waar een publieke partij de *trekker* is. Deze partijen beschikken wellicht over meer ondernemerschap en hebben soms ook eigen financiële middelen in de alliantie gestoken en hebben dus meer eigen belang bij het slagen van de alliantie. Dit kan een extra drijfveer zijn om meerwaarde en het doel te bereiken.

8. Er is een groot verschil waar te nemen in doelen van de onderzochte allianties. Het doel van de alliantie leerwerkbedrijf Ahoy is een relatief simpel doel in verhouding tot IZoZ, een innovatief en omvangrijk initiatief. Doordat de beoogde meerwaarde/doel zo ver uit elkaar ligt moet een verschil worden gemaakt in de beoordeling van deze allianties. Ook wanneer de meerwaarde van de allianties beoordeeld moet worden is dit lastig door het grote verschil tussen de betrokken partijen, doelstelling van de alliantie en tot slot wat zij dan heeft bereikt. De meerwaarde van de allianties is eerder terug te vinden in synergie en onbedoelde bijvangsten. Hierbij valt te denken aan waardevolle netwerken, partijen zijn op de hoogte van elkaars organisatie, partijen weten elkaar in de toekomst sneller te vinden en mensen steken elkaar aan door de vooruitstrevende samenwerking in de allianties.

9. Menselijke relaties en interactie tot op microniveau, tot in de details van taal en communicatie, vormen een essentieel onderdeel van samenwerkingsprocessen (denk aan de juiste toon aanslaan in een gesprek, Arjan Cok van het Ondernemershuis Zuid). Toch krijgen juist dit vaak onvoldoende aandacht in de aanpak van samenwerking. Zo wordt bijvoorbeeld algemeen erkend dat bij samenwerking de bereidheid en het vermogen tot wederkerige empathie en vertrouwen cruciaal zijn voor het welslagen van de alliantie. Toch zien we dat dezelfde specialisten op dat terrein worden ingeschakeld in alliantievorming. Vaak krijgen deskundigen die iets hebben met de inhoudelijke kant van de samenwerking de leiding.

10. Aansluitend op het vorige punt is uit het onderzoek bleek dat niet alleen de communicatie en netwerken op strategisch hoog niveau van belang zijn. Ook in de uitvoering is het belangrijk om meer aandacht te hebben voor juiste communicatie en manieren van samenwerken. In ieder gesprek, in iedere interactie moet daar iets mee worden gedaan. Het succes van samenwerking in complexe processen op macro niveau staat of valt met wat men op micro niveau bereikt.

11. De mensen die werken in een publiek-private alliantie worden blootgesteld aan verschillende spanningen. Commercieel versus maatschappelijk belang, eigen organisatie

versus de alliantie, een lange opstartfase versus snel beginnen met samenwerken en later uitbreiden en aanpassen, werken met weinig partijen versus werken met veel partijen, overheid wel betrekken in de opstart fase (minder snelheid) versus overheid niet betrekken in de opstart fase (meer snelheid). Zo zijn er nog veel meer spanningen te noemen en het is lastig om een eenduidig antwoord te vinden wat goed is en wat niet. Door het in kaart brengen van de vele spanningen kunnen wellicht mensen die werken in de allianties wel een beter afgewogen keuze maken.

12. Vervolg onderzoek zou breder moeten bekijken wat voor soort mensen (achtergrond) er werken in deze complexe publiek-private allianties en wat zij *doen* om bepaalde voorwaarden voor deze allianties te scheppen (hoe netwerken zij, hoe creëren zij een vertrouwensband, hoe komt open communicatie tot stand, hoe enthousiasmeren zij de mensen om zich heen en schipperen zij tussen regels en creativiteit).

13. De allianties zijn nog niet klaar en geslaagd, ze hebben nog niet het uiteindelijke doel behaald. Het is ook erg moeilijk te zeggen wanneer de alliantie bijdraagt aan wijkontwikkeling, hier zijn allerlei verschillende definities voor te bedenken. Eenvoudiger is om te kijken of de alliantie haar eigen doel heeft behaald. Het is namelijk niet zo vanzelfsprekend dat de alliantie haar doel bereikt. Bekkers (2002) stelt terecht dat een dergelijke initiatie van een samenwerkingsverband niet als vanzelfsprekendheid gezien kan worden. De toekomst zal moeten uitwijzen of de coöperatieve start van de projecten daadwerkelijk zal leiden tot een productieve samenwerking in de allianties op lange termijn.

Een mogelijke bedreiging voor het wel of niet slagen van de allianties kan ten eerste zitten in een gebrek aan juiste *competenties*, ten tweede een gebrek aan *vertrouwen*. Sommige actoren hebben zoals eerder besproken haar twijfels wanneer het aankomt op doelbereiking en effectmetingen van de alliantie. Dit soort twijfels kunnen er voor zorgen dat het vertrouwen in de alliantie afneemt. Sterke overtuigende personen met veel vertrouwen in de allianties kunnen dit gevoel van vertrouwen door communicatie weer herstellen. De focus in de alliantie dient niet slechts van inhoudelijke aard te zijn maar ook procesmatig; hoe worden en houdt je partijen enthousiast en hoe creëer je een vertrouwensband?

14. Naast de competenties vanuit het procesmanagement kwamen er ook andersoortige competenties aan bod. Denk aan competenties af te leiden uit het projectmanagement; *knopen doorhakken, communicatie als middel voor uitleg, inhoudelijke oplossingen aandragen, draagvlak door inhoud, overtuigen van ideeën, snelle besluitvorming, daadkracht* (dit is in de uitspraken van de respondenten in hoofdstuk 7 terug te vinden). Gesteld kan worden dat een combinatie van competenties uit het project- en procesmanagement goed werken in de allianties die willen werken aan wijk ontwikkeling. Dit biedt veel vragen voor toekomstig onderzoek om een profielschets te maken voor mensen die werken in publiek-private alliantie die streven naar wijkontwikkeling. De eerste aanknopingspunten zijn er nu.

8.3 Wetenschappelijke discussie en reflectie

In deze paragraaf zal worden gereflecteerd op het onderzoek. Er zal daarbij worden ingegaan op eventuele zwakheden die mogelijk van invloed kunnen zijn op de geldigheid van de resultaten.

Zoals in de vorige paragraaf werd besproken bieden bestaande theorieën (over o.a. procesmanagement, competenties, fasemodel, contingentie theorie) richtlijnen voor het

verder onderzoeken van welke competenties in publiek-private allianties leiden tot meerwaarde. Echter dient deze theorie wel meer toegespitst te worden op specifiek publiek-private allianties zodat in de toekomst de juiste mensen worden gevraagd/gekozen om te werken in publiek-private allianties die streven naar wijkontwikkeling. Daarnaast zou het er ook voor kunnen zorgen dat meer allianties slagen en hun beoogde meerwaarde behalen. Het vormen van de juiste competenties is een langdurig proces en dit onderzoek tracht eraan bij te dragen dat er meer aandacht komt voor de competenties die leiden tot meerwaarde in deze allianties, die werken aan maatschappelijke vraagstukken die uiteindelijk leiden tot wijkontwikkeling.

Vervolg onderzoek zou er goed aan doen de allianties door de tijd heen te bekijken en te vergelijken. De allianties werken vaak met voortschrijdend inzicht omdat er nog geen 'best practice' aanwezig is over hoe je een alliantie vormt, hoe je dit organiseert, daar vervolgens in samenwerkt en zorgt dat de beoogde meerwaarde wordt gerealiseerd. Dit onderzoek biedt hiervoor door de casuïstiek en uitspraken van respondenten eerste handvatten van *hoe het zou kunnen*, een stap in de goede richting.

Door het beperkt aantal onderzochte casussen en het geringe aantal respondenten dat is geïnterviewd blijft het generaliseren van de uitkomsten van dit onderzoek moeilijk. Nader onderzoek zou het gewicht van de uitspraken uit dit onderzoek verder moeten uitwijzen. Een laatste opmerking in dit rapport behelst dan ook de wenselijkheid van vervolgonderzoek om de bevindingen uit dit rapport aan te sterken en vooral ook verder aan te vullen.

Literatuur lijst

- Algemene Rekenkamer (2005). *Publiek ondernemerschap: toezicht en verantwoording bij publiek-private arrangementen*. Den Haag.
- Algemene Rekenkamer (2006). *Goed bestuur tussen publiek en privaat*. Den Haag.
- Andersen, J.A. (2010) *Public versus Private Managers: How public and private managers differ in leadership behavior*. Public Administration Review jan/feb 2010,70.
- Bekkers, V.J.J.M. (2002). Schaken op meerdere borden. Over procesmanagement en de ontwikkeling van basisregistraties binnen de publieke sector. Management & Informatie, 2002, Nr. 3, pp. 23--34.
- Berenschot (2011) *Berenschot Competentieboek 2010-2011*.
- Bergenhengouwen, G.J. et al (1984), *Competentieontwikkeling, kerncompetenties van organisaties als leidraad voor de ontwikkeling van medewerkers*. Handboek effectief opleiden. Delwel, Den Haag
- Boonstra, J.J. (2007a). *Ondernemen in allianties en netwerken*. In: M&O, nummer 3, mei/augustus 2007.
- Boonstra, J.J. (2007b). Samenwerken in allianties en netwerken: Spelen met paradoxen. In J.J. Boonstra (red.), *Ondernemen in allianties en netwerken: Een multidisciplinair perspectief* (323-337). Deventer: Kluwer.
- Boonstra, J.J. (2007c). Ondernemen in allianties en netwerken: Een multidisciplinair perspectief. In J.J. Boonstra (red.), *Ondernemen in allianties en netwerken: Een multidisciplinair perspectief* (11-31). Deventer: Kluwer.
- Bovens, M.A.P., 't Hart, P & Twist, van, M.J.W (2007) *Openbaar Bestuur, beleid, organisaties en politiek*. Deventer: Kluwer
- Bruijn, J., E. ten Heuvelhof en R.J. in 't Veld, *Procesmanagement*, Academic Service, Schoonhoven, 1998 (2e druk; 2002).
- Bruijn, J.A. de, en E. ten Heuvelhof, *Procesmanagement*, in: Bestuurswetenschappen, 1998, nr. 2, pp. 120-135. Frissen, P., & Donk, W. van de (2000). *Maatschappelijk ondernemen en maatschappelijke verantwoordelijkheid: Een bestuurskundig perspectief*. Hilversum: Aedes
- CONCIRE, *CONCIRE toont met gebiedsconcepten zijn meerwaarde*
[http://www.concire.nl/data/20091129-RIO_Concire.pdf]
- Delden, van P. (2009). *Sterke netwerken, Ketensamenwerking in de publieke dienstverlening*. Van Gennep Amsterdam.
- Dura Vermeer, *Gezondheid als cadeau voor de stad*.
[http://www.duravermeerbouwrotterdam.nl/nieuws/artikel/127/gezondheid_als_cadeau_voor_de_stad_op_symposium_rotterdam_springlevend] 25 september 2009
- Erasmus Universiteit Rotterdam, *Evaluatie Pact op Zuid*.
[<http://www.pactopzuid.info/download.php?itemID=10318&field=document>] mei 2009
- Edelenbos, J., E.H. Klijn, M. Kort en M. van Twist, *Project- versus procesmanagement in PPS-projecten: welke stijl levert het meest op?*, in: Bestuurskunde, jrg. 16, 2007, nr. 1, pp. 66-80. Gains,

Gemeente Rotterdam, *Kwaliteitssprong Zuid zet Rotterdam Zuid in de lift*.
[<http://www.rotterdam.nl/kwaliteitssprongzuidzetrotterdamzuidindelift>] september 2011

Groenendijk, J.N.A. (2000) *Communicatie cases 3*. Alphen aan den Rijn.

Het Hart van Zuid, *Het hart van Zuid klopt*.
[<http://www.hethartvanzuid.nl/hart-van-zuid.html>] juli 2011

Het Rijk, *Handleiding alliantierapporten PPS*
[http://www.rgd.nl/fileadmin/redactie/Onderwerpen/PPS/Handleiding_alliantierapporten_PPS_mei2008.pdf] 2008

Hoekstra, H.A. en E. van Sluijs (1999), *Management van competenties*. Het realiseren van HRM, Van Gorcum, Assen

Ik Zit op Zuid, *Ruimtelijk economisch manifest regio Rotterdam Zuid*.
[<http://www.ikzitopzuid.nl/IZoZ-Manifest-2009-LQ.pdf>] oktober 2009

Lenssen, L. & Boon, A. (2009). Betrokken bij de stad, een casus over integraal werken en ontwikkelen in het publieke domein. In H.P.M. van Duivenboden, E.J.Th. van Hout, C.J. van Montfort & J.C. Vermaas (red.), *Verbonden verantwoordelijkheden in het publieke domein* (49-67). Den Haag: Uitgeverij LEMMA.

Loorbach, D., W. van Aubel en J. Rotmans (2009) *Ontwikkelen op Zuid! Evaluatie Pact op Zuid*. Rotterdam: Dutch Research Institute for Transition (DRIFT), Erasmus Universiteit Rotterdam, mei 2009.

Klijn, E.H., & Twist, M.J.W. van (2007). Research Paper. *PPS in Nederland: retoriek of bloeiende praktijk?* Meppel: Boom.

Klijn, E.H., & Twist, M.J.W. van (2007a). Publiek-private samenwerking in Nederland: Overzicht van theorie en praktijk. In J.J. Boonstra (red.), *Ondernemen in allianties en netwerken: Een multidisciplinair perspectief* (161-176). Deventer: Kluwer.

Klijn, E.H., Edelenbos, J., Kort, M. & Twist, M.J.W. (2006). *Management op het grensvlak van publiek en privaat. Hoe managers omgaan met dilemma's in complexe ruimtelijke PPS- projecten*. Den Haag: LEMMA.

Klijn, E.H., G.R. Teisman – *Governing Public-Private Partnerships; analysing and managing the processes and institutional characteristics of public-private partnerships*. – In: S.P. Osborne (ed.) – *Public-Private Partnerships; theory and practice in international perspective*. – Londen : Routledge, 2000

Kabinet (2007, december). *Kabinetsvisie Maatschappelijke Verantwoord Ondernemen: Inspireren, innoveren, integreren*. Den Haag.

Kabinet (2010, oktober). *Vrijheid en verantwoordelijkheid. Regeerakkoord VVD-CDA*. Den Haag

KEI, Kenniscentrum stedelijke vernieuwing, *uitgave nummer 14*.
[http://www.stipo.nl/documenten/970_kei_competenties/KEI%20N14%20Vernieuwen%20tussen%20chaos%20en%20orde.pdf] 2008

Kelly, G., Mulgan, G., & Muers, S. (2002, oktober). *Creating public value: An analytical framework for public service reform*. (Discussion paper). Behorend tot Strategy Unit, Cabinet Office: United Kingdom.

- Könings, M.H.J.S. (2007). *Essenties van alliantiekunde, Reflecties vanuit de praktijk*. M&O nummer 3/4 augustus 2007.
- Kort, M (2005). *Organiseren van samenwerking, Stedelijke vernieuwing en organiserend vermogen*. Berenschot Fundatie. Van Gorcum, Assen.
- Ministerie van Wonen, Wijken en Integratie, Daniel Giltay Veth. (2011). *Lessen uit de wijkenaanpak; door de ogen van wetenschappers*. Den Haag.
- Montfort, C.J. van (2008). *Besturen van het onbekende: Goed bestuur bij publiek-private arrangementen*. Den Haag: Uitgeverij LEMMA.
- Montfort, C.J. van, & Twist, M.J.W. van (2009). Grensvervaging en legitimiteit: Over publiek-private constructies en verbonden verantwoordelijkheden. In H.P.M. van Duivenboden, E.J.Th. van Hout, C.J. van Montfort & J.C. Vermaas (red.), *Verbonden verantwoordelijkheden in het publieke domein* (49-67). Den Haag: Uitgeverij LEMMA.
- Mayntz, R. (2003). From government to governance: Political steering in modern societies. *Summer Academy on IPP*. Wuerzburg.
- Moore, M.H. (1995). *Creating public value: strategic management in government*. Cambridge: Harvard University Press.
- Moore, M.H. (2005, juli). Creating public value through private/public partnerships. Geredigeerde speech ten behoeve van X *Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administracion Publica*, Chili: Santiago, 18-21 oktober 2005.
- Moore, M.H., & Khagram, S. (2004, maart). *On creating public value: What business might learn from government about strategic management*. (Working Paper No. 3). Behorend tot Corporate Social Responsibility Initiative.
- Morgan, G. (2006) *Images of Organization*. SAGE Publications.
- Ondernemershuis Zuid, *Ondernemershuis Zuid, samen succesvol ondernemen*. [<http://www.ondernemershuiszuid.nl/over-het-ondernemershuis-zuid.html>] september 2011
- Ondernemershuis Zuid, *Starten met Stoppen*. [<http://www.ondernemershuiszuid.nl/nieuws/34/31-08-2010/starten-met-stoppen.html>] augustus 2010
- Pact op Zuid, Stuurgroep (2006). *Buit op Zuid*.
- Pact op Zuid (september 2008 a). *Werkconferentie ' een terugblik vooruit!'*.
- Pact op Zuid (december 2008 b). *Kanskaarten 2008*.
- Pact op Zuid (december 2008 c). Jaarplan 2008: Communicatie & Participatie.
- Pact op Zuid (2008 d). *Verbinden, betrekken, beleven. Kunst + Cultuur in het Pact op Zuid*.
- Pact op Zuid, Stuurgroep (2008, 2009). *Jaarbericht & Programma*.
- Pact op Zuid (maart 2009 a). *Aandacht voor de jeugd: de cijfers*.
- Pact op Zuid, Werkgroep Hart Sociaal (januari 2009 b). Hart Sociaal. *Sociaal-culturele spinoff van het hart van Zuid*.

Pact op Zuid (2009 c) *PoZ nieuwe stijl: een aanpak met focus!* Rotterdam: Pact op Zuid. [http://www.keicentrum.nl/websites/kei/files/KEI2003/Projecten/Pactopzuid_NotitiePoZnieuweStijl_nov2009.pdf] november 2009

Rochemont, de M.H. (2010) *Opening up for innovation, the antecedents of multi partner alliance performance.*

Rainey, H. G. (1991), *Understanding And Managing Public Organizations.* John Wiley and Sons Ltd.

Rainey, H.G. en Bozeman, B. (2000) *Comparing Public and Private Organizations: Empirical Research and the Power of the A Priori.* Journal Public Administration Research and Theory. 10 (2): 447-470

Rhodes, R.A.W., & Wanna, J. (2009). *Bringing the politics back in: public value in Westminster parliamentary government.* Public Administration, 87 (2), 161-183.

SIOO, opleidings instituut, Alliantiemangers
[http://www.sioo.nl/nl/1928-Home.html] oktober 2011

Swanborn, P.G. (2008) Case-study's wat, wanneer en hoe? Boom Lemma uitgevers

Steijn, B. En Groeneveld, S (2009) *Strategisch HRM in de publieke sector*, redactie versie. Van Groenou. Assen

Termeer C, Königs M. 2003. Vitaliserend procesmanagement. Bestuurskunde, jrg. 12 nr. 6, september.

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

Twist, van M.J.W., Klijn, E.H., Edelenbos, J. en Kort., M.B.(2006) De praktijk van publiek- private samenwerking (M&O nummer 6)

Wijk, J. van, (2004). *Competentietraining management*, Amsterdam: Uitgeverij Boom
Winsemius, P. (2006, 1 november). *Brief aan de Tweede Kamer: Toekomstverkenning stedelijke vernieuwing.*

Zadkine, *Bijzondere samenwerkingen.*
[http://www.zadkine.nl/Samenwerken/Bijzondere%20samenwerkingen.aspx] oktober 2011

Bijlagen

Bijlage 1. Respondenten Overzicht

Organisatie	Naam en contactgegevens	Alliantie	Datum interview
Com.Wonen	Peter Snel, Projectleider	Van Grond tot Mond	15-06-2011, 13.00 uur
CONCIRE	Hidde van der Veer, Projectleider	Van Grond tot Mond	1-06-2011, 09.30 uur
GGD Rotterdam	Linsey Vanhauwaert	Van Grond tot Mond	28-06-2011, 13.00 uur
CONCIRE	Carol Hol	IkZitopZuid	8-06-2011, 12.00 uur
WSA	Willem Sulsters	IkZitopZuid	19-07-2011, 10.00 uur
Dura Vermeer Bouw	Joop van der Leeuw	IkZitopZuid	5-07-2011, 08.30 uur
Rabobank Rotterdam	Arnold Nonnekens	Ondernemershuis Zuid	20-07-2011, 10.00 uur
Kamer van Koophandel, Rotterdam	Hans Klein Swormink, Projectleider	Ondernemershuis Zuid	15-06-2011, 10.00 uur
Gemeente Rotterdam, Afdeling Regionaal Bureau Zelfstandigen	Arjan Cok	Ondernemershuis Zuid	17-06-2011, 10.00 uur
Ahoy Rotterdam	Liane de Jong	Leerwerkbedrijf Ahoy	15-06-2011 15.00 uur
Zadkin Rotterdam	Marloes de Vries	Leerwerkbedrijf Ahoy	8-07-2011 09.00 uur

* Per casus heb ik drie respondenten geïnterviewd. Meestal was dit van elke publieke partij, private partij of middenveld partij een iemand. Bij het leerwerkbedrijf Ahoy waren er echter maar twee partijen betrokken (Ahoy Rotterdam en Zadkine Rotterdam) waardoor ik maar twee partijen heb geïnterviewd.

Bijlage 2. Competenties van een goede Procesmanager

<ul style="list-style-type: none"> - Politiek-bestuurlijke antenne / sensitiviteit - Voldoende inhoudelijke kennis van het dossier om te begrijpen waar het over gaat - Relatiemanagement - Verbindingen kunnen leggen tussen mensen en tussen inhoud op verschillende gebieden (qua inhoud en proces) - Doorzettingsvermogen - Overzicht houden (wat speelt) zonder het te willen controleren - Vermogen van problematiseren en conceptualiseren - Sociaal innovatief gedrag - Om kunnen gaan met grote druk van tijd en belangen - Onafhankelijke meningsvorming in belangengeoriënteerde omgevingen - Ervaring met complexe besluitvormingsprocessen (senioriteit, deskundigheid) - Naast proces ook affiniteit tot inhoud (technisch-inhoudelijke, bestuurskundige en juridische aspecten) - Resultaatgericht - Omgevingsbewust - Conceptueel denker - Intuitief - Goed kunnen schakelen tussen niveau/belangen/waarden/interesses/niveaus 	<ul style="list-style-type: none"> - Improvisatie vermogen en flexibel zijn - Creatieve oplossingen kunnen verzinnen - Alle adviesvragen aankunnen, zonder inhoudelijk expert te zijn. - Vraag achter de vraag herleiden. - Inzicht in drijfveren van menselijk handelen, en deze drijfveren betrekken bij de architectuur van processtappen - 'onzichtbaar' gezag - Kunnen omgaan verschillende typen mensen met verschillende achtergronden en belangen - Breed repertoire aan interventies (inhoudelijk, interactie/procedureel, belangen, persoonlijk) - Inspelen op verschillende (tegengestelde) belangen van betrokken partijen. Dus als competentie: het kunnen managen van verwachtingen. En ook: sensitiviteit. - Visie op het toekomstig verloop van het proces. Niet in de zin dat het proces al vast moet staan, maar wel visie op de kritieke momenten die het proces zal doorlopen. Dus als competentie: helikoptervisie (-view). - Goed kunnen luisteren - Reflecteren; mensen een spiegel voor kunnen houden - Om kunnen gaan met weerstand - Hoofd van bijzaak onderscheiden: grote lijnen in de gaten houden - Communicatief - Onpartijdig zijn
---	--

Tabel 2.1 *Competenties van een goede Procesmanager* (afgeleid van een survey onder Berenschot Procesmanagement)

Bijlage 3. Interviewhandleiding

Doel: Achtergrondinformatie ophalen als aanvulling op de desk study en inzicht in competenties.

Achtergrond: Omgang met interviewverslag en overige data/verslagen.

Note 1: Opnemen

Note 2: Anonimiteit bespreken

Achtergrond

Vraag 1. Kunt u kort iets vertellen over uw achtergrond (o.a. opleiding, loopbaan)?

Vraag 2. Kunt u wat informatie geven over de alliantie?

- Kunt u kort iets vertellen over het ontstaan van de alliantie, welke fasen zijn door lopen en in welke fase de alliantie zich nu bevindt? Wie nam het initiatief voor de alliantie?
- Kunt u kernachtig het doel van de alliantie aangeven?
- Waarom doet uw organisatie mee aan de alliantie en waarom is dit voor uw organisatie van belang? Welke meerwaarde heeft de alliantie voor uw organisatie?
- Wat ziet u als meerwaarde? Ziet u de beoogde meerwaarde, ook als belangrijke opbrengst? (bijvoorbeeld een andere manier van werken in de organisatie kan ook een opbrengst zijn).
- Hoe zou u het begrip meerwaarde definiëren (is een *publiek private* alliantie daar een voorwaarde voor)?

Vraag 3.1 Als we nog even terug kijken naar uw achtergrond, waar heeft u, in het werken in de alliantie, het meeste profijt van?

(Voorbeeld: uw opleiding, uw opvoeding - bijvoorbeeld dat u altijd uw speelgoed met al uw broertjes moest delen waardoor u nu goed kunt samenwerken).

Vraag 3.2: Kunt u een voorbeeld noemen van een situatie om dat te illustreren? Wat deed u toen?

Competenties

Vraag 4. Wat brengt u in (in termen van wat u DOET) om de meerwaarde van de alliantie te bereiken en kunt u daar voorbeelden van noemen? Voorbeeld van een situatie en van wat u toen DEED. Een voorbeeld daarvan is bijvoorbeeld netwerken, maar wat doe je dan als je aan het netwerken bent? Zo concreet mogelijk!

Vraag 5. Zijn bepaalde van deze competenties meer of minder belangrijk gezien de fase waarin de alliantie zich bevindt? Zo ja, in welke fase zijn welke competenties belangrijk?

Vraag 6.1 Wat doen de publieke en private partijen in de alliantie en welke competenties brengen zij in om de meerwaarde te bereiken?

Vraag 6.2 In hoeverre is er verschil op te merken tussen de publieke en private partijen en kunt u hier voorbeelden van noemen wat zij anders doen?

Vraag 7. Wijken de competenties die u gebruikt in de alliantie af (en zo ja, hoe?) van uw dagelijkse werk als u niet in de alliantie werkt maar in uw "normale" functie? (Met deze vraag er achter komen of mensen dingen meenemen die ze normaal al doen / of moeten ze in een alliantie en buiten de alliantie iets anders doen, zoals bijv. de dagelijkse routine loslaten).

Vraag 8. Controle vraag: Zijn de dingen die u doet gekoppeld aan u als persoon of is dat gekoppeld aan uw functie? (Persoonskenmerken of Functiekenmerken)

Vraag 9. Samenvattende vraag: Wat zijn/is door hele linie heen de belangrijkste competentie(s). En zijn deze competenties ook belangrijk in de dagelijkse praktijk buiten de alliantie in de eigen organisatie?

Leren

Vraag 10. Kunt u een voorbeeld geven van wat u van een van uw alliantiepartners hebt geleerd?

Vraag 11. Werkt u ook in andere allianties samen? Zijn daar andere competenties nodig dan in deze alliantie? Of gelden de genoemde competenties in het algemeen allianties?

Toetsen

Vraag 12. Ik wil u graag een aantal competenties voorleggen en vraag u daarbij steeds:

- Herken je deze competenties en wat daarmee wordt bedoeld?
- Voorbeeld van situatie in uw alliantie waarop deze competentie van belang was bij het creëren van meerwaarde?
- Beschikt u over deze competentie? En kunt u een voorbeeld geven van wat u dan doet?

In welke fase van de alliantie is deze competentie meer/minder belangrijk? Kunt u hier een voorbeeld van geven.

Fase 1: Initiatiefase

Fase 2: Definitiefase

Fase 3: Ontwerpfase

Fase 4: Realisatiefase

Fase 5: Fase van Verbreden en Verdiepen

Fase 6: Nazorgfase

- Kunt u de volgens u belangrijkste tien competenties ranken van 1 tot 10?

Slot

Vraag 12. Zijn er dingen waar we het niet over hebben gehad maar die u wel belangrijk vindt of kwijt wil?

Competenties	Herkent u deze competenties en wat daarmee wordt bedoeld?	Voorbeeld van situatie in uw alliantie waarop deze competentie van belang was bij het creëren van meerwaarde?	Beschikt u over deze competentie? En kunt u een voorbeeld geven van wat u dan doet?	In welke fase van de alliantie is deze competentie meer/minder belangrijk? Kunt u hier een voorbeeld van geven. Fase 1: Initiatiefase Fase 2 : Definitiefase Fase 3 : Ontwerpfase Fase 4: Realisatiefase Fase 5: Fase van Verbreden en Verdiepen Fase 6: Nazorgfase	Kunt u de volgens u belangrijkste tien competenties ranken van 1 tot 10?
1.Conflicthantering					
2.Flexibiliteit					
3.Helikopterview					
4.Netwerken/ Relatiemanagement					
5.Organisatiesensitiviteit					
6.Samenwerken					
7.Stressbestendigheid					
8.Anticiperen					
9.Communiceren					
10.Enthousiasmeren					
11.Initiatief					
12.Overtuigingskracht					
13.Creativiteit/ Innovativiteit					
14.Onafhankelijkheid					
15.Visie					

Bijlage 4. Tabellen Competenties Procesmanager

	Projectmanagement	Procesmanagement
Focus	Een inhoudelijke analyse van de problematiek. Focus op inhoudelijk projectvoorstel.	Analyse van betrokken partijen, hun belangen, machtsmiddelen, opvattingen en onderlinge relaties. De focus ligt bij de belangrijkste partijen en hoe je hen bij elkaar krijgt en houdt.
Kernelement van ontwerp	Een inhoudelijke oplossing van de problematiek.	Een beschrijving van het proces dat moet leiden tot oplossing van de problematiek.
Draagvlak creëren	Draagvlak ontstaat door de inhoud van het initiatief; iedereen raakt door het inhoudelijk voorstel overtuigt.	Draagvlak ontstaat door het proces: de (relevante) partijen wordt invloed gegeven op de vormgeving van het initiatief, waardoor het voor hen aantrekkelijk wordt.
Omgaan met dynamiek	Omgaan met dynamiek door daadkracht: snelle en duidelijke besluitvorming, waardoor veranderende omstandigheden geen grip meer hebben op het initiatief.	Omgaan met dynamiek door het open houden van opties: voor betrokkenen moet het initiatief aantrekkelijk zijn en blijven.
Communicatie	Communicatie betekent: actoren vooral uitleggen en overtuigen van het plan en volgt na besluitvorming.	Procesmanagement is een proces van overleggen en onderhandelen, besluitvorming is het resultaat hiervan.
Belangrijkst probleem	Probleem kan zijn dat een uitkomst onvoldoende wordt geaccepteerd.	Probleem kan zijn dat acceptatie van het proces en van de procesregels tijd kost.
Bron: Edelenbos e.a. (2007)		

Tabel 1. De belangrijkste verschillen tussen een project en proces manager

	Inhoudelijke Besluitvorming	Procesmanagement
Focus initiatiefnemer	Op een goed inhoudelijk onderbouwd initiatief	Focus op de belangen van de belangrijkste stakeholders
Hoe wordt draagvlak verworven?	Door de inhoud van het initiatief: het is zo goed, dat het anderen overtuigt	Door de stakeholders invloed te geven op de vormgeving van het initiatief, waardoor het voor hen aantrekkelijk wordt
Kernelement van het ontwerp	Een inhoudelijke oplossing voor de problematiek	Een beschrijving van het proces, dat moet leiden tot oplossing van de problematiek
Type beslisregels	Veel inhoudelijke regels en enkele procesafspraken voor omstandigheden die vooraf niet zijn in te schatten	Veel procesafspraken en enkele inhoudelijke regels voor onderwerpen die, ongeacht het procesverloop, bescherming verdienen
Rol van de bestuurder/manager	<ul style="list-style-type: none"> - architect: maakt een inhoudelijk ontwerp - manager: draagt zorg voor de invoering van ene inhoudelijk ontwerp - hoeder van een beperkt aantal procedurele randvoorwaarden 	<ul style="list-style-type: none"> - procesarchitect: zet de hele procesbenadering op - procesmanager: faciliteert het besluitvormingsproces - hoeder van een beperkt aantal inhoudelijke randvoorwaarden.
Bron: De Bruijn en Ten Heuvelhof, 1998: 121		

Tabel 2. Kenmerken van project- en procesmanagement

Bijlage 5. Top-5 competenties door de respondenten

Top-5 competenties beoordeeld door de respondenten											
	Willem Sulsters (WSA)	Arnold Nonnekes (Rabobank)	Lianne de Jonge (Ahoy)	Linsey Houwenhaert (GGD)	Marloes de Vries (Zadkine)	Peter Snel (Com. Wonen)	Arjn Cok (Gemeente)	Joop van der Leeuw (Dura)	Hidde van de Veer (concore)	Carol Hol (concore)	Hans Klein Sworming (KvK)
Conflicthantering											
Flexibiliteit											
Helikopterview											
Netwerk/Relatie management											
Organisatiesensitiviteit											
Samenwerken											
Stressbestendigheid											
Anticiperen											
Communiceren											
Enthousiasmeren											
Initiatief											
Overtuigingskracht											
Creatief en Innovatief											
Onafhankelijkheid											
Visie											

Rood: Deze competenties zijn 'minder' belangrijk, ze zijn nul of een maal genoemd door de respondenten

Oranje: deze competenties zijn volgens een derde van de respondenten belangrijk, de competenties zijn 3-4 keer genoemd door de respondent in hun top-5

Groen: Deze competenties zijn door de meeste respondenten genoemd in hun top-5 van belangrijke competenties