



# ***Op weg naar een duurzame publiek-private samenwerking***

Een onderzoek naar de invloed van verwachtingen op de duur van publiek-private samenwerking en hoe die verwachtingen gemanaged kunnen worden.



Masterscriptie Neline Both

Neline Both

400995

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Bestuurskunde

Master Publiek Management

Augustus 2015

Begeleiders:

Prof. dr. ing. G.R. Teisman

Erasmus Universiteit Rotterdam

Mw. I.G.H. van Velden

Agrarisch opleidingscentrum Groenhorst, Ede

Tweede lezer:

Dr. A.R. Edwards

Erasmus Universiteit Rotterdam

*“Bij elkaar komen is het begin....  
Bij elkaar blijven is vooruitgang....  
Met elkaar samenwerken is succes”.*

(Bron: Henry Ford)

## Voorwoord

Na een actief management van verwachtingen is dit het eindresultaat van mijn onderzoek ter afronding van mijn master Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Met nadruk staat hier actief management van verwachtingen. Niet alleen het onderzoek ging over management van verwachtingen, maar ik moest ook regelmatig mijn verwachtingen ten aanzien van het onderzoek managen. Regelmatig waren mijn verwachtingen met betrekking tot de snelheid, eenvoud en controleerbaarheid hoger, dan in werkelijkheid realistisch was. Ik had misschien kunnen vermoeden, dat mijn verwachtingen niet altijd realistisch waren, maar de dynamiek tussen verlangens en vermoedens ging al snel een eigen leven leiden.

Tijdens het proces om tot dit punt van mijn onderzoek te komen voelde mijn hoofd regelmatig aan als een (stevig) geschudde sneeuwbol. Alle begrippen, relaties en verbanden duizelden veelvuldig door mijn hoofd, waardoor het proces even stagneerde. Achteraf gezien hielpen deze passen op de plaats me wel elke keer weer om daarna stappen vooruit te kunnen maken. De rode lijn in mijn scriptie kon ik daardoor beter vasthouden en alle begrippen en data begon daardoor meer te leven.

Echter ben ik bang dat ik niet de enige ben geweest die zich tijdens het onderzoek soms als een geschudde sneeuwbol voelde. Mijn stagebegeleider van Groenhorst Ieke van Velden, collega Lobke Spruijt en vriend Onno Flipse, hebben zich waarschijnlijk soms ook zo gevoeld, wanneer ik hen vroeg om advies tijdens de duizelmomentjes. Bij deze wil ik hen hartelijk bedanken voor hun hulp tijdens mijn onderzoek. Graag wil ik ook de heer Teisman hartelijk bedanken voor zijn begeleiding. Als ik het gevoel had dat er nog iets ontbrak aan mijn scriptie, wist hij mij weer de goede richting op te sturen, zodat de ontbrekende schakels konden worden ingevuld. Natuurlijk ook dank aan de tweede lezer, de heer Edwards voor zijn feedback. Ik wil graag alle personen bedanken die ik heb mogen interviewen voor hun openheid in de gesprekken, informatie en enthousiasme zodat ik elke keer weer mocht ervaren hoe mooi en veelzijdig de agrarische sector is. Hoewel ik tekort doe aan een aantal mensen door hun namen hierboven niet te noemen, wil ik het houden bij een algemene dank aan iedereen die op enigerlei wijze heeft bijgedragen aan dit onderzoek.

Mijn intentie was om met dit onderzoek niet alleen een theoretisch stuk af te leveren waarmee ik mijn masterdiploma zou behalen, maar dat ik ook iets waardevols aan de praktijk van publiek-private samenwerking zou leveren, waar in de praktijk ook werkelijk mee aan de slag gegaan kan worden. Ik hoop dan ook dat managementteams van publiek-private samenwerkingen dit onderzoek als waardevol zullen ervaren en dat het hen in de praktijk zal helpen.

Tot slot wil ik u veel leesplezier wensen!

Neline Both

12 augustus 2015

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	3
Samenvatting.....	6
1. Inleiding .....	9
1.1 Aanleiding.....	9
1.2 Probleemstelling.....	10
1.2.1 Doelstelling.....	10
1.2.2 Vraagstelling .....	10
1.3 Relevantie .....	11
1.4 Leeswijzer .....	12
2. Theoretisch kader.....	13
2.1 Publiek-private samenwerking.....	13
2.1.1 Wat is publiek-private samenwerking?.....	13
2.1.2 Vormen van publiek-private samenwerking .....	14
2.1.3 Succes- en faalfactoren .....	17
2.2 Verwachtingen .....	19
2.2.1 Wat zijn verwachtingen? .....	19
2.2.2 Achtergrond van verwachtingen .....	20
2.2.3 Manieren van denken.....	21
2.2.4 Verwachtingen in de praktijk .....	22
2.3 Het management van verwachtingen .....	25
2.4 Conceptueel model .....	28
3. Methodologische verantwoording.....	31
3.1 Operationalisatie .....	31
3.2 Onderzoeksafbakening.....	32
3.3 Onderzoeksstrategie .....	32
3.4 Onderzoeksmethode.....	33
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid .....	34
3.5.1 Validiteit .....	34
3.5.2 Betrouwbaarheid.....	34
3.6 Context publiek-private samenwerking .....	35
3.6.1 Agrofood Cluster .....	35
3.6.2 Poultry Expertise Centre.....	35
4. Casusbeschrijving .....	36
4.1 Agrofood Cluster .....	36
4.1.1 Verwachtingen .....	36

4.1.2	Duur .....	37
4.1.3	Management .....	38
4.2	Poultry Expertise Centre.....	39
4.2.1	Verwachtingen .....	39
4.2.2	Duur .....	40
4.2.3	Management .....	41
5.	Wijze en verklaring van de invloed van verwachtingen.....	42
5.1	Duur betrokkenheid .....	42
5.1.1	De core business, waarden en strategieën .....	42
5.1.2	Kloven .....	43
5.1.3	Psychologisch contract .....	44
5.2	Duur samenwerking .....	45
5.3	Management .....	46
6.	Conclusie .....	49
7.	Aanbevelingen en reflectie.....	51
7.1	Aanbevelingen.....	51
7.2	Reflectie.....	52
	Verwijzingen .....	55
	Bijlagen .....	58
	Bijlage I: Interviewformat.....	58
	Bijlage II: Topiclijst.....	59
	Bijlage III: Interviews .....	60
	Bijlage IV: Codeerschema .....	62

## Samenvatting

Het beroepsonderwijs is een praktische en theoretische voorbereiding op beroepen en speelt zich af tussen docent, student en praktijkopleider. Het is dan ook niet vreemd dat onderwijs en bedrijven samenwerken om het beroepsonderwijs te optimaliseren en te zorgen voor een goede voorbereiding op beroepen. Samenwerken levert meer op dan de som der delen, dus dan wanneer iedere partij afzonderlijk werkt. Er wordt verondersteld dat partijen structurele samenwerkingen aangaan in plaats van tijdelijke samenwerkingen. Hierdoor kan meer voordeel behaald worden en de kwaliteit van samenwerken verhoogt worden. In de praktijk komen echter nauwelijks structurele samenwerkingen voor. Dit is ook de ervaring bij agrarisch opleidingscentrum Groenhorst. De literatuur beschrijft succes- en faalfactoren voor publiek-private samenwerkingen, maar in de praktijk blijken die geen garantie te geven voor structurele samenwerking. Mogelijk draagt een dieperliggende factor daaraan bij. Partijen in de samenwerking verschillen van elkaar, waardoor zij ook andere verwachtingen hebben. Doordat verwachtingen invloed hebben op het gedrag van partijen, beïnvloeden ze mogelijk ook de duur van samenwerking. De vraagstelling van dit onderzoek luidt:

*Wat is de invloed van verwachtingen op de duur van publiek-private samenwerking tussen de mbo-locaties van Groenhorst en bedrijven en hoe kunnen de verwachtingen gemanaged worden?*

De invloed van verwachtingen op de duur van publiek-private samenwerking is in hoofdstuk twee op basis van theoretische inzichten in kaart gebracht. Publiek-private samenwerking is een samenwerking tussen publieke en private partijen, welke een duurzaam karakter heeft, waarin gemeenschappelijke producten of diensten worden ontwikkeld en kosten, risico's en opbrengsten worden gedeeld. Verwachtingen zijn vermoedens en verlangens en zorgen voor structuur en coördinatie. Verwachtingen komen voort uit de institutionele achtergrond. Publieke en private partijen hebben een andere core business, waarden en strategieën, en hebben dus een andere institutionele achtergrond. Ook ervaringen en de manier van denken bepalen de institutionele achtergrond. Verschillen in institutionele achtergrond leveren spanning op in een publiek-private samenwerking. Wanneer een verwachting niet overeenkomt met de ervaren werkelijkheid ontstaat er teleurstelling. Naar aanleiding van het model van Parasuraman, Zeithaml en Berry worden vijf kloven in publiek-private samenwerking onderscheiden die leiden tot teleurstelling; (1) doelstellingen van publiek-private samenwerking komen niet overeen met de verwachtingen van partijen, (2) de doelstellingen worden niet in de juiste specificaties vertaald, (3) specificaties ontplooiën zich niet op de juiste manier, (4) de communicatie sluit niet aan bij wat ontplooid wordt en (5) er is een verschil tussen de verwachte en ervaren publiek-private samenwerking door partijen. Uitgekomen verwachtingen scheppen hogere verwachtingen, omdat succes onderhevig is aan inflatie. Wanneer een partij in de verwachtingen teleurgesteld wordt, wordt het psychologische contract geschaad. Het psychologische contract bevat wederzijdse verwachtingen over perceptuele gaten die niet in het contract zijn vastgesteld. Het schaden van het psychologisch contract leidt tot negatieve gevoelens met negatieve gevolgen voor de publiek-private samenwerking. Ondanks dat het schaden van het psychologisch contract negatieve gevolgen heeft voor de samenwerking, worden verwachtingen veelal verborgen gehouden. Dit komt omdat het vanuit strategisch-opportunistisch oogpunt regelmatig beter wordt geacht andere partijen geen deelgenoot te maken van de verwachtingen. Het hebben van verwachtingen zorgt ervoor dat partijen naar die verwachtingen gaan handelen. Hierdoor houden verwachtingen zich in stand en worden verwachtingen als self-fulfilling getypeerd. Door de invloed die verwachtingen op de publiek-private samenwerking hebben, lijkt het verstandig om de verwachtingen te managen. Dit houdt in dat overspannen verwachtingen terug worden gebracht, onderschatte verwachtingen worden opgevoerd en de verschillende verwachtingen in lijn

worden gehouden. Succesvol management van verwachtingen berust op het hanteren van een project- en procesmanagementstijl. Door het hanteren van deze stijlen door en naast elkaar, de verschillende verwachtingen met elkaar te confronteren en te combineren, moeten de verwachtingen gemanaged worden. Het management van verwachtingen is een proces van dubbeldoen en dubbeldenken.

Het onderzoek is als een meervoudige casestudie uitgevoerd, door de publiek-private samenwerkingen Agrofood Cluster en Poultry Expertise Centre te bekijken. Voor deze casussen is gekozen omdat (1) de casussen vergelijkbaar zijn doordat beide casussen gericht zijn op kennis, innovatie en business en recentelijk opgericht (1 respectievelijk 2 jaar geleden), (2) het meervoudige complexe samenwerkingen zijn, (3) dit soort samenwerkingen naar verwachting steeds belangrijker worden voor het onderwijs, (4) de onderzoeker contacten had via haar stage bij Groenhorst. De data is verzameld door documentenanalyse en semigestructureerde interviews. In totaal zijn er negentien interviews gehouden, waarvan tweemaal met de directeur van het Agrofood Cluster en tweemaal met de businessmanager van het Poultry Expertise Centre. De andere geïnterviewden zijn vertegenwoordigers van de partijen in de samenwerkingen, die bereid waren mee te werken en gelegenheid hadden om geïnterviewd te worden.

Hoofdstuk vier beschrijft de casussen, welke in hoofdstuk vijf zijn geanalyseerd. Zowel bij het Agrofood Cluster als bij het Poultry Expertise Centre verlangen partijen dat de samenwerking de sector en henzelf wat oplevert. In beide samenwerkingen geven partijen aan te verlangen dat de samenwerking bijdraagt om goed en gekwalificeerd personeel te werven. De agrarische sector heeft geen aantrekkelijk imago, waardoor goed en gekwalificeerd personeel werven een uitdaging is. Door de goede positie van de partijen op de wereldmarkt en het geringe aanbod aan specifieke opleidingen voor deze sectoren, is er verlangen naar kennisbundeling en kennisuitwisseling. Daarnaast verlangen partijen ook dat de samenwerking henzelf wat oplevert. De wenselijke meerwaarde van samenwerken kunnen partijen moeilijk definiëren. Partijen vermoeden van elkaar afhankelijk te zijn voor het behalen van de gestelde doelen. Private partijen vermoeden wel concurrentie, waardoor zij terughoudender zijn in de samenwerking. Wat betreft de duur van de samenwerking verlangen partijen dat de samenwerking structureel in stand wordt gehouden en zij vermoeden ook dat dit gebeurt. Dit wordt verklaard doordat er geen kloof is tussen de doelstellingen van de publiek-private samenwerking en de verwachtingen van partijen. Echter vermoeden een aantal private partijen daarnaast niet structureel bij de samenwerking betrokken te blijven. Zij willen dat de samenwerking hen wat oplevert en "de basis" goed is, anders blijven zij niet betrokken. Het vermoeden dat partijen niet structureel betrokken blijven wordt veroorzaakt door verschillen tussen institutionele achtergronden welke spanningen opleveren die meerwaarde achterwege laat, en door de spanning tussen vermoedens en verlangens van partijen. Hierdoor wordt het psychologisch contract geschaad en ontstaat een vicieuze cirkel. Partijen handelen naar de verwachtingen, waardoor het psychologisch contract steeds meer wordt geschaad. Uiteindelijk is het psychologische contract zo geschaad, dat partijen niet meer betrokken blijven bij de samenwerking. Een aantal publieke partijen gaf aan na verloop van tijd een indirectere rol te gaan vervullen. Beide publiek-private samenwerkingen zijn op een project- en procesmatige managementstijl aangestuurd. Ondanks dat succesvol management van verwachtingen, berust op hanteren van beide managementstijlen, bleek uit de casussen dat dit niet voldoende is. Er werd geen expliciete aandacht besteed aan verwachtingen en het management was hoofdzakelijk gericht op de formele organisatie. Terwijl verwachtingen verborgen liggen in de informele organisatie.

De belangrijkste conclusie van dit onderzoek is dat verwachtingen van partijen de duur van de instandhouding van de publiek-private samenwerking en de duur van de betrokkenheid van partijen



bepalen. Hoe meer de verwachtingen overeenkomen met de doelstellingen van de samenwerking, des te langer de instandhouding van de samenwerking duurt. Hoe hoger de mate van positieve verwachtingen, des te langer de betrokkenheid bij de samenwerking. De duur van de instandhouding en betrokkenheid kunnen wel tegenovergesteld zijn. Om verwachtingen te managen moet een project- en procesmanagementstijl gehanteerd worden, zowel gericht op de formele als op de informele organisatie. Er kunnen een aantal aanbevelingen worden gedaan aan de managementteams van publiek-private samenwerkingen;

- Zorg dat de verwachtingen bekend zijn;
- Manage de verwachtingen door het hanteren van een project- en procesmanagementstijl gericht op de formele en informele organisatie;
- Gebruik een interactieve werkvorm om de verwachtingen bespreekbaar te maken.

## 1. Inleiding

Dit hoofdstuk bevat de aanleiding, probleemstelling, onderzoekafbakening en relevantie van dit onderzoek. Het hoofdstuk sluit af met een leeswijzer.

### 1.1 Aanleiding

Beroepsonderwijs is onderwijs gericht op beroepen. Het biedt een praktische en theoretische voorbereiding voor de uitoefening van beroepen (Delies, 2009, p. 90) en speelt zich af in de driehoek docent, student en praktijkopleider (Ritzen, 2004, p. 141). Het is daarom niet opmerkelijk dat onderwijsinstellingen en bedrijven samenwerken om samen te zorgen voor een goede voorbereiding op een beroep. Beiden kunnen voordeel behalen uit de samenwerking en onderwijs en bedrijfsleven worden op elkaar afgestemd. Onderwijsinstellingen en bedrijven noemen verschillende redenen om met elkaar samen te werken, zoals het bereiken van de schooldoelen, het binnenhalen van gekwalificeerde praktijkkennis, het werven van stageplaatsen, het verzekerd zijn van voldoende en goed geschoolde werknemers en invloed hebben op het onderwijs (Hagens & Kraaijvanger, 2012, pp. 1-4; Hogeboom, Koch, Potiek, & van Veldhuizen, 2012, p. 35). Ook de veelheid aan feitelijke samenwerkingen tussen onderwijsinstellingen en bedrijven wijzen erop dat partijen zich inspinnen om samen voordeel te behalen met samenwerken.

Eén van de voordelen van samenwerken is dat het geheel meer is dan de som der delen (Groen R. , 1998, p. 15; Klijn & van Twist, 2007, p. 157). Dit betekent dat samenwerken meer oplevert, dan de opbrengst van de afzonderlijke werken van alle partijen bij elkaar opgeteld. Om te zorgen dat deze meerwaarde ook behaald wordt, dient de kwaliteit van de samenwerking hoog te zijn en de samenwerking goed te verlopen. De aanname is dat hoe beter de samenwerking verloopt, des te beter het beroepsonderwijs geoptimaliseerd wordt (SER, 2004, p. 86). De optimalisatie houdt in dat het beroepsonderwijs zo verbeterd wordt dat het beroepsonderwijs een voorbereiding voor de uitoefening van beroepen is en blijft.

Verwacht wordt dat door de meerwaarde die samenwerking oplevert, dat onderwijsinstellingen en bedrijven vaker structurele samenwerkingen aangaan, dan incidentele samenwerkingen. Structurele samenwerking bevordert de kwaliteit van de samenwerking en zorgt ervoor dat er meer voordeel uit de samenwerking gehaald wordt (SER, 2004, p. 92). Echter is het aan de andere kant ook niet vanzelfsprekend dat onderwijsinstellingen en bedrijven samenwerken om het beroepsonderwijs te optimaliseren. De verschillen tussen onderwijs en bedrijfsleven kunnen de samenwerking belemmeren (de Rick, 2010, p. 18). Partijen stellen andere prioriteiten (les geven versus winst), hebben andere bronnen van financiering (maatschappelijke gelden versus eigen verdiensten) en hebben een andere cultuur (ambtenaar versus werknemer).

Uit gesprekken bij mijn stagegever, agrarisch opleidingscentrum Groenhorst, bleek ook dat bij de mbo-locaties samenwerken niet vanzelfsprekend is. Er zijn verschillende incidentele publiek-private samenwerkingen, maar nauwelijks structurele samenwerkingen. Samenwerkingen worden veelal aangegaan voor de duur van een aantal jaren. Hierdoor worden kansen gemist, die met structurele samenwerking wel kunnen worden gepakt. Zo kan een driejarige samenwerking nauwelijks door werken in een studie, die gemiddeld 3 á 4 jaar duurt. Er is dan maar één cohort die de activiteiten (bijvoorbeeld excursies, gastlessen, aanbod stage/werk) van de samenwerking gedurende de gehele studie meemaakt en andere echter maar een gedeelte van de studie.

Ondanks dat in diverse onderzoeken succes- en faalfactoren zijn beschreven voor publiek-private samenwerking (Kaats & Opheij, 2014; van der Meij, ter Beek, Postema, & van der Putten, 2000), en ook om deze structureel vorm te geven, blijft de ervaring dat het moeilijk is. Mogelijk hebben

dieperliggende factoren (mogelijk niet direct zichtbaar) grote invloed op de problemen om samenwerking structureel te maken en is hiervoor nu nog weinig aandacht. Zoals beschreven zijn er diverse verschillen tussen het onderwijs en bedrijfsleven. Deze zorgen ervoor dat partijen ook andere percepties en verwachtingen hebben van de samenwerking en van de rol en positie van andere partijen. Deze verwachtingen hebben weer invloed op het gedrag dat partijen vertonen in een samenwerking (Peeters, van Twist, & van der Steen, 2008, p. 8). Veelal worden verwachtingen niet uitgesproken, ook niet in publiek-private samenwerkingen (van Twist & Klijn, 2007, p. 40). De verwachtingen hebben echter wel grote invloed op het gedrag van partijen in een samenwerking, doordat men gaat handelen naar de verwachtingen. Daardoor hebben verwachtingen mogelijk ook invloed op het succes van de samenwerking en de mate waarin het lukt om samenwerkingen structureel vorm te geven.

Bij de mbo-locaties van Groenhorst leeft de vraag waarom het in enkele gevallen wel lukt om de samenwerking structureel in stand te houden en wat de reden is dat andere samenwerkingen na enkele jaren stoppen. Welke invloed hebben verwachtingen op het in stand houden van structurele publiek-private samenwerkingen? Welke acties kan het managementteam in publiek-private samenwerkingen ondernemen op het punt van verwachtingen en welke randvoorwaarden kan het managementteam van publiek-private samenwerkingen scheppen om incidentele samenwerkingen uit te bouwen tot structurele samenwerkingen?

## 1.2 Probleemstelling

Bij de mbo-locaties van Groenhorst vragen sommigen zich af waarom incidentele samenwerkingen zich zelden ontwikkelen tot structurele samenwerkingen. Onderstaande probleemstelling, bestaande uit de doelstelling en vraagstelling (Verschuren & Doorewaard, 2007), wil dit kennisprobleem verkleinen.

### 1.2.1 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is om aanbevelingen te doen aan het managementteam van publiek-private samenwerkingen over het sturen op structurele publiek-private samenwerking. Tot deze aanbevelingen wordt gekomen door met een vergelijkende casestudie de invloed van verwachtingen op de duur van publiek-private samenwerkingen tussen de mbo-locaties van Groenhorst en bedrijven te onderzoeken.

### 1.2.2 Vraagstelling

De hoofdvraag en bijbehorende deelvragen vormen samen de vraagstelling. Om bovenstaande doelstelling te kunnen realiseren, is de volgende hoofdvraag opgesteld:

*Wat is de invloed van verwachtingen op de duur van publiek-private samenwerking tussen de mbo-locaties van Groenhorst en bedrijven en hoe kunnen de verwachtingen gemanaged worden?*

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden, worden de volgende deelvragen behandeld:

- *Welke relevante factoren biedt de theorie over publiek-private samenwerking?*  
In deze deelvraag wordt een theoretische beschouwing gegeven over publiek-private samenwerking. Deze beschouwing wordt gegeven in het theoretisch kader hoofdstuk twee.
- *Welke inzichten biedt de literatuur over verwachtingen?*  
Net zoals de eerste deelvraag, is ook deze deelvraag een theoretische beschouwing. Echter gaat deze deelvraag in op verwachtingen.
- *Welke inzichten bestaan er al over het management van verwachtingen?*

Dit laatste deel van de theoretische beschouwing gaat over het management van verwachtingen. Samen met de eerste twee deelvragen, vormt deze deelvraag de theoretische onderbouwing voor het onderzoek.

- *Op welke wijze verklaren theoretische inzichten over verwachtingen en publiek-private samenwerking de duur van publiek-private samenwerkingen en op welke manier kan het management van verwachtingen daaraan bijdragen?*  
De eerste drie deelvragen worden hier verder vertaald naar een conceptueel model. Het conceptueel model wordt weergegeven in paragraaf 2.4 als afsluiting van het theoretisch kader.
- *Welke verwachtingen zijn er bij de mbo-locaties van Groenhorst en bedrijven over de duur van de publiek-private samenwerking en hoe ontwikkelen deze verwachtingen zich?*  
Dit is het eerste deel van het empirische onderzoek. Om de invloed van verwachtingen te onderzoeken is het nodig te weten welke verwachtingen er zijn over de duur en hoe deze in de loop van tijd zijn ontwikkeld.
- *Wat is de duur van de publiek-private samenwerking tussen de mbo-locaties van Groenhorst en bedrijven?*  
Om de invloed van verwachtingen op de publiek-private samenwerking te onderzoeken moet achterhaald worden wat de duur is van de publiek-private samenwerking.
- *Welk management van verwachtingen kan worden waargenomen ten aanzien van de duur van publiek-private samenwerking tussen de mbo-locaties van Groenhorst en bedrijven?*  
Hierbij wordt de theoretische beschouwing getoetst in de praktijk, door bij de verschillende casussen het management van verwachtingen vast te stellen. Deze deelvraag vormt samen met de vorige twee deelvragen de empirie, weergegeven in hoofdstuk vier.
- *Op welke wijze kan de invloed van verwachtingen op de duur van publiek-private samenwerking tussen de mbo-locaties van Groenhorst en bedrijven verklaard worden?*  
In hoofdstuk vijf wordt zichtbaar gemaakt op welke wijze verwachtingen invloed hebben op de duur van publiek-private samenwerking, door de theorie uit het theoretisch kader te vergelijken met de empirie uit hoofdstuk vier.
- *Wat is de invloed van verwachtingen op de duur van publiek-private samenwerking tussen de mbo-locaties van Groenhorst en bedrijven?*  
Als laatste wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag, waarna aanbevelingen volgen voor het managementteam van publiek-private samenwerkingen.

### 1.3 Relevantie

De relevantie van een bestuurskundig onderzoek kan zowel wetenschappelijk als maatschappelijk zijn (van Thiel, 2007, pp. 20-21). De wetenschappelijke relevantie geeft weer in welke mate het onderzoek een bijdrage levert aan de kennis over een bepaald onderwerp. De maatschappelijke relevantie geeft weer in welke mate het onderzoek een bijdrage levert aan de oplossing van een maatschappelijk probleem of een beleidsvraagstuk. Hieronder worden de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie beschreven.

#### *Wetenschappelijke relevantie*

In de literatuur is veel informatie beschikbaar over publiek-private samenwerking. Veel publicaties over publiek-private samenwerking gaan over de inhoud van de samenwerking. Relatief weinig publicaties gaan over de manier waarop de samenwerking gestalte krijgt (Hogeboom, Koch, Potiek, & van Veldhuizen, 2012, p. 7). Er wordt nog minder geschreven over dieperliggende factoren die van invloed zijn op publiek-private samenwerking. Dieperliggende factoren zijn vaak onuitgesproken factoren, waarvan men zich mogelijk niet bewust is, terwijl die wel invloed hebben op het zichtbare gedeelte in de samenwerking. McClelland heeft dit verbeeld in de ijsbergtheorie, waarbij een

gedeelte van de ijsberg boven de waterlijn uitsteekt, maar een groot en belangrijk deel van de ijsberg onder de waterspiegel ligt. Dit onzichtbare gedeelte draagt wel de top van de ijsberg (Groen M. , 2011, pp. 17-18). Daarnaast is dit onderzoek ook wetenschappelijk relevant, doordat dit onderzoek gericht is op de duur van publiek-private samenwerking. Veel eerdere onderzoeken gaan over projectmatige publiek-private samenwerking, dus met een afgebakende tijdsperiode. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is dan ook dat dit onderzoek bij kan dragen aan het vullen van het kennistekort over verwachting en de invloed daarvan op de duur van publiek-private samenwerking.

#### *Maatschappelijke relevantie*

Voor het optimaliseren van het beroepsonderwijs is publiek-private samenwerking van belang. Samenwerking komt het beroepsonderwijs ten goede. Hoe beter het beroepsonderwijs afgestemd is op het bedrijfsleven, des te beter gekwalificeerde beroepsbeoefenaars afgeleverd worden. Dit is maatschappelijk relevant, omdat er anders een vraagoverschot naar werknemers ontstaat, doordat vraag en aanbod van geschikte (dus met de juiste kwalificaties) werknemers niet op elkaar aansluit. Publiek-private samenwerking voorkomt daarmee extra hoge maatschappelijke kosten, zoals kosten voor onnodige werkloosheid en bijscholing. Echter voor een optimale doorwerking van de publiek-private samenwerking zijn structurele samenwerkingen van belang in plaats van tijdelijke samenwerkingen. Op dit moment is de ervaring dat structurele samenwerkingen nauwelijks tot stand komen, ondanks dat er diverse succes- en faalfactoren zijn opgesteld in de literatuur. Een factor die mogelijk van invloed hierop is, zijn de verwachtingen. Het is daarom interessant te onderzoeken wat de invloed van verwachtingen is op de duur van publiek-private samenwerking en ook wat het management van verwachtingen daaraan bij kan dragen, zodat aanbevelingen gedaan kunnen worden voor succesvol publiek-private samenwerking met betrekking tot de duur. De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is dan ook dat dit onderzoek kan bijdragen aan de optimalisatie van het beroepsonderwijs en de daarmee samenhangende maatschappelijke voordelen.

#### 1.4 Leeswijzer

Deze scriptie is als volgt opgebouwd. Dit inleidende hoofdstuk geeft een introductie op de richting van het onderzoek en licht de onderzoeksvragen toe. In het tweede hoofdstuk wordt een theoretische beschouwing gegeven over het management van verwachtingen en de duur van publiek-private samenwerking. Hieruit volgt een theoretisch antwoord op de hoofdvraag, welke gevisualiseerd zal worden in een conceptueel model en welke aan de empirie getoetst wordt. In hoofdstuk drie zal een methodologische verantwoording van het onderzoek plaatsvinden. In het volgende hoofdstuk worden de casussen gepresenteerd die onderzocht zijn in dit onderzoek. In het vijfde hoofdstuk worden de resultaten van het empirische onderzoek geanalyseerd. De conclusie op de hoofdvraag volgt in hoofdstuk zes. Als laatste volgt in hoofdstuk zeven de aanbevelingen en reflectie. Hierin zullen aanbevelingen worden gedaan aan het managementteam van publiek-private samenwerkingen met betrekking tot de duur van publiek-private samenwerkingen en zal terug gekeken worden op het onderzoek.

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden relevante inzichten over publiek-private samenwerking, verwachtingen en management van verwachtingen weergegeven. Daarna worden in paragraaf 2.4 de relaties tussen de verschillende begrippen die bij publiek-private samenwerking, verwachtingen en het management van verwachtingen zijn beschreven, weergegeven in een conceptueel model. Daarin wordt ook de afbakening van dit onderzoek bepaald.

### 2.1 Publiek-private samenwerking

Het eerste wat hier behandeld wordt is publiek-private samenwerking. Dit onderzoek tracht de duur van publiek-private samenwerking te verklaren, daarom wordt hieronder beschreven wat publiek-private samenwerking is, welke vormen van publiek-private samenwerking er zijn en welke succes- en faalfactoren voor publiek-private samenwerking worden onderscheiden.

#### 2.1.1 Wat is publiek-private samenwerking?

Er wordt veel over publiek-private samenwerking (PPS) gesproken, er zijn diverse onderzoeken naar gedaan en een zoekopdracht in de zoekmachine Google levert veel hits op. Al vanaf midden jaren tachtig is publiek-private samenwerking een belangrijk onderwerp bij de Nederlandse overheid (Klijn & van Twist, 2007, p. 161). In 1999 is bovendien ook het Kenniscentrum PPS door het Ministerie van Financiën opgericht. Op deze manier trachtte de overheid publiek-private samenwerking steeds meer geïstitutionaliseerd te laten worden in de Nederlandse samenleving. Echter is dit kenniscentrum in 2006 weer opgeheven. Hoewel het al even geleden is dat publiek-private samenwerking is opgekomen, is het nog steeds een actueel onderwerp. Een onderwerp wat volgens sommige onderzoekers nog actueler gaat worden. Er vindt namelijk een verschuiving plaats waarbij governance het aan belang wint van government (Bouckaert & Oomsels, 2012, pp. 22-23). Naast de traditionele hiërarchische manier van sturen, komt er steeds meer aandacht voor sturing door netwerken. Zowel overheid, als semioverheid en bedrijven hechten belang aan publiek-private samenwerking. Maar wat is publiek-private samenwerking eigenlijk?

Alvorens uit te leggen wat publiek-private samenwerking is, wordt eerst ingegaan op het begrip samenwerken. Samenwerken kan gedefinieerd worden als; *'a purposive strategic relationship between independent firms who share compatible goals, strive for mutual benefit, and acknowledge a high level of mutual interdependence'* (Mohr & Spekman, 1994, p. 135). Bij een samenwerking zijn meerdere partijen betrokken die wederzijds afhankelijk van elkaar zijn. Anders is er geen noodzaak om te gaan samenwerken. Naast een noodzaak voor samenwerken moet er ook een gunfactor aanwezig zijn. Organisaties moeten het elkaar gunnen om iets voor elkaar te betekenen en met elkaar iets te bereiken (Meijer, 2012, p. 13). De verhouding tussen de noodzaak en de gunfactor om met elkaar te gaan samenwerken, kan verschillen per samenwerking en de sector waarin de samenwerking actief is. In de agrarische sector ontstaan met grote regelmaat samenwerkingen vanuit de gunfactor (Knook, 2015).

Publiek-private samenwerking is een bijzondere vorm van samenwerken. Klijn en Teisman (2003, p. 137) definiëren publiek-private samenwerking als; *'co-operation between public and private actors with a durable character in which actors develop mutual products and/or services and in which risk, costs, and benefits are shared'*. Er zijn dus bij publiek-private samenwerking zowel publieke als private partijen betrokken, welke niet in eenzelfde sector actief hoeven te zijn. Het gaat om een interorganisatorische samenwerking (Bouckaert & Oomsels, 2012, p. 20). Door de verschillende posities die partijen hebben, hebben partijen ook allen hun eigen middelen. Middelen die partijen kunnen bezitten zijn onder andere; geld, kennis, legitimatie, macht, status, informatie, personeel, autoriteit, producten en diensten (Klijn, Koppenjan, & Termeer, 1995, pp. 439-440; Benson, 1975, p.

232). Niet elke partij heeft dezelfde combinatie van middelen. Doordat sommige partijen bepaalde middelen wel bezitten en andere partijen niet, raken partijen van elkaar afhankelijk om hun doelen te bereiken. Door deze afhankelijkheid ontstaat er een interactie, zoals een publiek-private samenwerking. De mate van afhankelijkheid kan variëren, afhankelijk van de middelen die nodig zijn voor het bereiken van het doel. Koppenjan en Klijn (2004, p. 47) geven aan dat de mate van afhankelijkheid bepaald wordt door het belang van het middel en de vervangbaarheid van het middel. Door deze twee factoren tegen elkaar uit te zetten, ontstaat een tabel waarin de mate van afhankelijkheid staat weergegeven.

<b>Vervangbaarheid van het middel</b>	<b>Hoog</b>	<b>Laag</b>
<b>Belang van het middel</b>		
<b>Groot</b>	Lage afhankelijkheid	Hoge afhankelijkheid
<b>Klein</b>	Onafhankelijk / lage afhankelijkheid	Lage afhankelijkheid

Tabel 1. Mate van afhankelijkheid (Koppenjan & Klijn, 2004, p. 47)

Het idee achter publiek-private samenwerking is, dat doordat publieke en private partijen samenwerken er meer bereikt kan worden dan wanneer partijen apart zouden werken, of meerwaarde bereikt kan worden, die anders niet bereikt zou worden (Klijn & van Twist, 2007, pp. 156-157). Op welke manier de meerwaarde behaald wordt, door efficiëntie of kennisbundeling, is afhankelijk van de assumpties van de partij en de gekozen vorm van publiek-private samenwerking.

### 2.1.2 Vormen van publiek-private samenwerking

Er bestaan verschillende modellen van ideale vormen van samenwerking. In dit onderzoek is gekozen voor de vormen van samenwerking zoals die opgesteld zijn door Kaats, van Klaveren en Opheij (2005), vanwege de toepasbaarheid daarvan op publiek-private samenwerking in het onderwijs. De intentie en de aard van de samenwerking, bepalen de grondvorm van de samenwerking. Bij de intentie gaat het om verbeteren versus vernieuwen en bij de aard van de samenwerking om delen versus uitwisselen. Wanneer deze twee assen tegenover elkaar worden gezet resulteert dit in vier kwadranten die staan voor de grondvormen van samenwerken. Hieronder zullen eerst de twee assen worden toegelicht, waarna vervolgens de vier grondvormen aan bod komen.

#### *Verbeteren versus vernieuwen*

Bij verbeteren gaat het om het beter doen, dan daarvoor (Kaats & Opheij, 2014, p. 232). De ambities van de organisaties worden niet veranderd, de samenwerking vormt juist een verlengstuk van de ambities van de organisaties. Er is sprake van een opdrachtnemer en een opdrachtgever of initiatiefnemer. De samenwerking staat in het teken van de beheersing van de prestatie die geleverd wordt. Daarnaast kan de intentie gericht zijn op vernieuwen. Daarbij gaat het om zoeken naar nieuwe mogelijkheden en creëren van wat er nog niet is. De partijen die aan de samenwerking deel nemen zijn gelijkwaardig, waarbij gezamenlijk gezocht wordt naar nieuwe mogelijkheden. Het resultaat staat niet van tevoren vast en is niet van tevoren volledig duidelijk. Het gaat hierbij om de kwaliteit van het proces, waarbij innovatie en creativiteit belangrijk zijn.

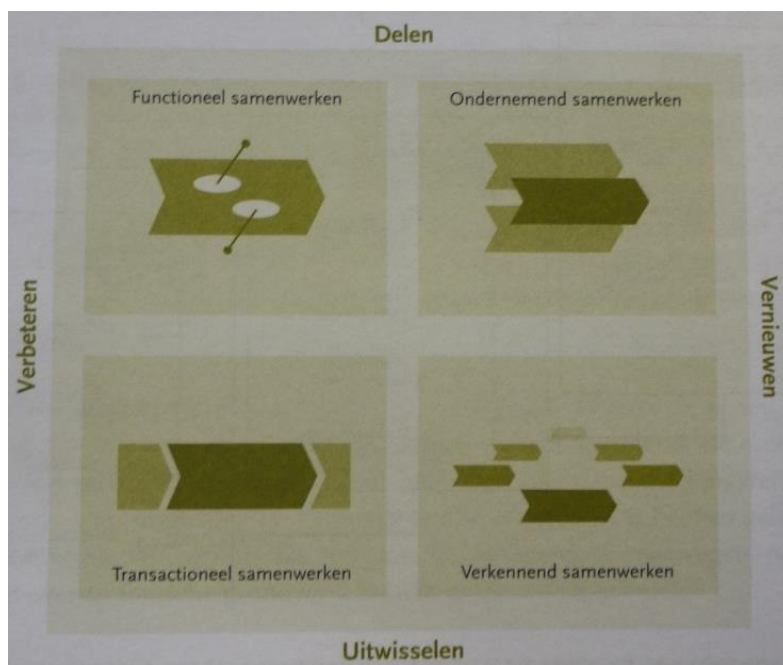
#### *Uitwisselen versus delen*

Bij delen gaan de samenwerkende organisaties een exclusieve relatie met elkaar aan (Kaats & Opheij, 2014, p. 233). De organisaties gaan een hechte relatie met elkaar aan, stemmen hun werkwijzen op

elkaar af en laten zich door elkaar beïnvloeden. De wederzijdse afhankelijkheid wordt ook in afspraken bestendigd om te voorkomen dat de gezamenlijkheid weglekt of onvoldoende rendeert. Voor delen is het dus van belang dat de andere organisatie unieke middelen bezit. Aan de andere kant van de as staat uitwisselen. Hierbij gaat het om een lossere relatie. De wederzijdse afhankelijkheid is ook beperkt, waardoor organisaties ingewisseld kunnen worden voor andere organisaties. De afhankelijkheid bestaat hierbij uit het uitwisselen van producten, diensten, ervaringen, kennis en gegevens, waarvoor in tegenstelling tot delen nauwelijks organisatorische aanpassingen gedaan hoeven te worden.

### *Grondvormen van samenwerken*

Zoals weergegeven in het figuur hieronder ontstaan bij het tegen elkaar uitzetten van de twee assen (verbeteren versus vernieuwen en uitwisselen versus delen) vier kwadranten die elk staan voor één van de grondvormen. De vorm die uiteindelijk door de specifieke samenwerking gekozen wordt, volgt de functie van de samenwerking (Hogeboom, Koch, Potiek, & van Veldhuizen, 2012, p. 36). Dit betekent dat eerst het doel wordt bepaald en dat aan de hand van het doel de juiste samenwerkingsvorm wordt gekozen.



Figuur 1. Grondvormen van samenwerken (Kaats & Opheij, 2014, p. 232)

### *Transactioneel samenwerken; spreek af wie wat doet*

Bij transactioneel samenwerken gaat het om verbeteren van een productieproces of een keten (Kaats & Opheij, 2014, p. 236). De samenwerking is gericht op het efficiënt en effectief inzetten van mensen, producten, diensten of informatie. Bij deze vorm van samenwerken blijven organisaties bij hun eigen kerntaken, maar om het productieproces of de keten te verbeteren stemmen organisaties hun taken en werkwijzen op elkaar af (Hogeboom, Koch, Potiek, & van Veldhuizen, 2012, p. 9). Echter zijn organisaties vrij in het bepalen in welke mate zij meedoen aan de samenwerking. Formele afspraken zijn er nauwelijks, het berust vooral op goede persoonlijke contacten. Wanneer deze vorm van samenwerken toegepast wordt op samenwerking in het onderwijs kan deze worden getypeerd als stagerelatie (Jansen, 2009, p. 30). Vanuit het onderwijs wordt gevraagd naar stageplaatsen en vanuit de bedrijven komt aanbod van stageplaatsen. Het onderwijs fungeert daarmee als



opdrachtgever en de student krijgt opdrachten mee die de student bij het stagebedrijf moet uitvoeren. Hierdoor ontstaat authentiek en levensecht onderwijs. Een ander voorbeeld van transactioneel samenwerken is een klas die het natuuronderhoud van een park doet voor een organisatie voor een bepaalde tijd.

#### *Functioneel samenwerken; doe waar je goed in bent*

Een andere vorm van samenwerken is functioneel samenwerken. Ook in deze vorm is een duidelijke opdrachtgever en opdrachtnemer herkenbaar. Echter is bij deze vorm van samenwerking sprake van een nauwere samenwerking. De organisatie waar mee wordt samengewerkt, wordt bewust uitgekozen. Beide organisaties behouden hun eigen kernactiviteiten, maar overleggen over de wijzen waarop de ander de afgesproken taken uitvoert (Hogeboom, Koch, Potiek, & van Veldhuizen, 2012, p. 10). Er worden daarom afspraken gemaakt en de samenwerking wordt geformaliseerd. Functioneel samenwerken vindt plaats als organisaties taken uitbesteden die niet tot hun kerntaken behoren, maar tot de secundaire taken (Kaats & Opheij, 2014, p. 238; Hogeboom, Koch, Potiek, & van Veldhuizen, 2012, p. 17). Deze vorm van samenwerken wordt ook wel de opleidingsrelatie genoemd, wanneer het gaat over de toepassing van deze vorm van samenwerken op het onderwijs (Jansen, 2009, p. 30). Hierbij gaat het om samenwerkingen waarbij organisaties aanpassingen aan elkaar doen, om zo de student op te leiden. Een voorbeeld van een functionele samenwerking is een huiswerkinstituut dat in een school gevestigd wordt.

#### *Verkennend samenwerken; meer weten meer dan één*

De derde vorm van samenwerken is verkennend samenwerken. Bij deze vorm ervaren organisaties gezamenlijk een probleem of opdracht en gaan zij samen op zoek naar nieuwe oplossingen (Kaats & Opheij, 2014, p. 241). Van te voren staat de oplossing niet vast. Door middel van de uitwisseling van kennis en ervaringen leren organisaties van elkaar en werken zij naar een oplossing. De organisaties zijn niet exclusief aan elkaar verbonden, maar kunnen in de samenwerking stappen of uitstappen wanneer zij willen, omdat zij niet formeel verbonden zijn aan de samenwerking. Organisaties werken met elkaar samen vanwege wederzijds commitment. Vanuit de samenwerkingen in het onderwijs bekeken, kan deze vorm van samenwerken worden getypeerd als de onderwijsrelatie (Jansen, 2009, p. 31). Er wordt gestreefd naar vernieuwing doordat meerdere organisaties of delen van de organisatie betrokken zijn. De onderwijsrelatie verschilt van de opleidingsrelatie, doordat de onderwijsrelatie alleen gericht is op het onderwijs en niet op de gehele opleiding. Een voorbeeld van verkennend samenwerken in het onderwijs is een kennisnetwerk (Hogeboom, Koch, Potiek, & van Veldhuizen, 2012, p. 10).

#### *Ondernemend samenwerken; samen kun je meer dan alleen*

De laatste vorm van samenwerking die door Kaats, van Klaveren en Opheij (2005) wordt onderscheiden is ondernemend samenwerken. Bij ondernemend samenwerken erkennen organisaties dat zij strategische vernieuwing niet op eigen kracht kunnen bewerkstelligen, maar dat zij daarvoor een complementaire partij nodig hebben (Kaats & Opheij, 2014, p. 243). De middelen die de organisaties delen zijn veelal voor hun van strategisch belang. Organisaties zijn daarom exclusief aan elkaar, er wordt intensief en nauw samengewerkt en er is sprake van commitment. Deze vorm van samenwerken kan ook innovatief partnerschap worden genoemd (Jansen, 2009, p. 31). Een innovatief partnerschap in het onderwijs is bijvoorbeeld de opzet van een nieuw lesprogramma, waarbij de inbreng van verschillende organisaties nodig is (Hogeboom, Koch, Potiek, & van Veldhuizen, 2012, p. 11).

In de praktijk komen transactionele en verkennende samenwerkingsvormen het meeste voor (Hogeboom, Koch, Potiek, & van Veldhuizen, 2012, p. 35). Zoals in het figuur te zien is, zijn beide samenwerkingsvormen gericht op uitwisselen. Dit betekent dat partijen in deze samenwerkingsvormen in redelijke mate autonoom blijven en redelijk eenvoudig in en uit de samenwerking kunnen stappen. De andere twee vormen van samenwerken vereisen meer van de partijen; er moet vergaande afstemming plaatsvinden en er wordt langdurige commitment gevraagd. Deze redenen verklaren waarom functioneel en ondernemend samenwerken in mindere mate voorkomen. Mogelijk heeft de vorm van samenwerken ook invloed op de duur van de samenwerking, immers de verschillende vormen vergen ook een andere mate van commitment.

### 2.1.3 Succes- en faalfactoren

In de literatuur is veel over publiek-private samenwerking beschreven, en zo ook over succes- en faalfactoren voor publiek-private samenwerking. Kaats en Opheij (2014, pp. 449-453) hebben aspecten in het samenwerkingsproces onderzocht die van invloed zijn op een kansrijke samenwerking. Omdat wanneer een succesfactor negatief geformuleerd wordt, het is faalfactor is, wordt hieronder gesproken over succesfactoren. Hieronder wordt per aspect aangegeven wat de succesfactoren zijn.

### **Ambitie**

- De mate waarin de ambitie wordt gedeeld
- De betekenis en waarde van de ambities voor de partijen
- De mate waarin de ambitie bijdraagt aan de samenwerkingsstrategie van de partijen
- De persoonlijke betekenis van de ambitie voor belangrijke partijen in de samenwerking

### **Belangen**

- De mate waarin de partijen oprechte interesse hebben in elkaars belangen
- De mate waarin de samenwerking waarde creëert voor ieder van de partijen
- De mate waarin partijen bereid zijn om met elkaar te onderhandelen
- De mate waarin partijen echt met elkaar in dialoog zijn over elkaars belangen

### **Relatie**

- De mate waarin partijen beschikken over persoonlijk vermogen tot verbinden
- De mate waarin de groepsprocessen de samenwerking versterken
- De mate waarin partijen elkaar vertrouwen en vertrouwen ontwikkelen
- De mate waarin leiderschap wordt gegund en getoond

### **Organisatie**

- De mate waarin structuur en besturing zijn afgestemd op de doelen van de partijen
- De mate waarin partijen in de samenwerking participeren en de samenwerking kan rekenen op steun van de achterbannen
- De mate waarin de samenwerking het beoogde resultaten realiseert
- De mate waarin er sprake is van heldere afspraken en deze worden nagekomen

### **Proces**

- De mate waarin sprake is van een doordachte fasering en een goede timing
- De mate waarin balans wordt gevonden tussen inhoudelijke en procesmatige aandacht voor de samenwerking
- De mate waarin er sprake is van een heldere rolverdeling en duidelijke procesregie
- De mate waarin er aandacht is voor de kwaliteit van het proces en de ambities worden gerealiseerd

Bron: Kaats en Opheij (2014, pp. 449-453)

Zoals aangegeven zijn bovenstaande succesfactoren van invloed op een kansrijke samenwerking. Hoewel kortdurende samenwerkingen ook kansrijke samenwerkingen kunnen zijn en daarmee meerwaarde kunnen opleveren, levert structurele samenwerking meer meerwaarde (SER, 2004, p. 92) op en mag daarom worden aangenomen dat die samenwerkingen kansrijker zijn. Dit betekent dat er een relatie wordt verondersteld tussen de succesfactoren en de duur van publiek-private samenwerking.

## 2.2 Verwachtingen

Verwachtingen vormen het tweede centrale thema in deze thesis. Om beeld te krijgen van wat dat is, wordt hier beschreven wat verwachtingen zijn, wat de achtergrond is, de manieren van denken en als laatste wat verwachtingen in de praktijk doen.

### 2.2.1 Wat zijn verwachtingen?

In ons dagelijks handelen en dagelijks taalgebruik komen verwachtingen veelvuldig voor. Verwachtingen zijn essentieel om ons leven te structureren en te coördineren. Zonder verwachtingen is het nauwelijks mogelijk om met de complexe en onzekere omstandigheden om te gaan (Peeters, van Twist, & van der Steen, 2008, p. 9). Verwachtingen vergemakkelijken het leven in deze complexe en onzekere omstandigheden en zorgen ervoor dat continue afstemming overbodig wordt. Wij doen iets op een bepaalde manier, omdat wij verwachten dat iemand anders ook iets op een bepaalde manier doet. Denk bijvoorbeeld maar aan auto rijden, wij stoppen of rijden door bij een kruispunt omdat wij verwachten dat die ander het tegenovergestelde zal doen. Maar ook aan de vertrektijden van de NS en de smaak en temperatuur van de koffie zijn verwachtingen verbonden. Verwachtingen kunnen er zijn in verschillende mate en op verschillende onderwerpen. Ook op het gebied van publiek-private samenwerking bestaan er veel verwachtingen, bijvoorbeeld meerwaarde creëren, innovatie en betere afstemming. Verwachtingen kunnen uitkomen of kunnen niet blijken te kloppen. Maar wat zijn verwachtingen eigenlijk?

Hoewel er veel gesproken wordt over verwachtingen, zowel in de (wetenschappelijke) literatuur als in het dagelijks handelen, en vanuit verwachtingen gehandeld wordt, zijn er weinig (wetenschappelijke) bronnen te vinden, die beschreven wat verwachtingen zijn en waarin een definitie wordt gegeven. Eén van de bronnen waar wel in beschreven staat wat verwachtingen zijn komt van van Twist en Klijn. Volgens van Twist en Klijn (2007, pp. 35-36) zijn verwachtingen in twee vormen te onderscheiden, namelijk vermoedens en verlangens. Verlangens hebben betrekking op wensen en de wil dat iets gebeurt. Vermoedens hebben te maken met ervaringen, voorstellingen hoe iets zal gaan of hoe iemand is. Verwachtingen hebben in deze zin een normatieve en een feitelijke aard. Veelal komen verwachtingen voor in de vorm van verlangens. Deze vermoedens en verlangens pre-selecteren handelingsopties, door vermoedens en verlangens weet men welk gedrag op een bepaald moment vereist is (Peeters, van Twist, & van der Steen, 2008, p. 11). Een definitie van verwachtingen komt van Zondag en Maasen (2010, p. 205); *“verwachtingen zijn de verbanden die mensen zien tussen hun gedrag en de gevolgen daarvan, tussen hun handelen en wat het teweegbrengt”*. Deze definitie richt zich op het deel wat van Twist en Klijn als vermoedens hebben getypeerd en is gericht op hoe iets zal gaan. Waar van Twist en Klijn aangeven dat verwachtingen handelingsopties pre-selecteren, geven Zondag en Maasen daarentegen juist aan dat verwachtingen de gevolgen van handelingen inschatten. Door de beperktheid van de definitie van Zondag en Maasen, wordt in dit onderzoek uitgegaan van de twee te onderscheiden vormen van verwachtingen zoals die door van Twist en Klijn zijn omschreven. De definitie zoals die uit de beschrijving van van Twist en Klijn volgt, luidt dan als volgt; verwachtingen zijn vermoedens en/of verlangens die mensen hebben dat een handeling of gebeurtenis gaat plaats vinden of hoe iemand doet. In de praktijk van publiek-private samenwerking gaat het dus over vermoedens en verlangens over de samenwerking en de rol en positie van andere partijen. Hoewel op papier het onderscheid tussen verlangens en vermoedens duidelijk is, is dit in de praktijk minder het geval. Veel verwachtingen rondom publiek-private samenwerking zijn als vermoedens verklede verlangens vorm gegeven (van Twist, 2002, pp. 10,14). Dit betekent dat verwachtingen als empirisch gefundeerde vermoedens worden gebracht, maar eigenlijk normatief gearde verlangens zijn.

### 2.2.2 Achtergrond van verwachtingen

Hoewel verwachtingen soms onrealistisch zijn of niet waar blijken te zijn, kan het toch zijn dat iemand bepaalde verwachtingen houdt. Er kan dus sprake zijn van verharding van verwachtingen. Hierdoor zijn verwachtingen soms ook moeilijk te veranderen. Maar waar wordt deze hardheid van verwachtingen door veroorzaakt? Waar komen verwachtingen vandaan?

Ieder persoon, maar ook elke organisatie heeft zijn eigen geschiedenis. Een geschiedenis waardoor wordt bepaald wie en hoe die persoon of organisatie nu is en vanuit welk perspectief gedacht en gehandeld wordt (Koppenjan & Klijn, 2004, pp. 29-30). Dit betekent ook dat personen en organisaties andere kernwaarden aanhangen en andere institutionele regels hebben die ze achten aan te houden. Kortom ieder heeft zijn eigen institutionele achtergrond. Door de lange geschiedenis waarin de institutionele achtergrond is gevormd, kan voor een belangrijk deel de hardheid van verwachtingen door verklaard worden (van Twist & Klijn, 2007, pp. 36-37). Deze institutionele achtergrond verklaart ook waarom verwachtingen van verschillende partijen in publiek-private samenwerking soms kunnen botsen. Publieke en private partijen hebben beide andere core business, waarden en strategieën waardoor, er kunnen spanningen ontstaan wanneer die botsen. Dit kan vervolgens (negatieve) gevolgen hebben op de publiek-private samenwerking (Klijn & Teisman, 2003, p. 143). Dit is weergegeven in tabel 2.

	<b>Publieke partijen</b>	<b>Private partijen</b>	<b>Spanning</b>
<b>Core business</b>	Doelstellingen: (sectorale) publieke doelstellingen Continuïteit: politieke randvoorwaarden	Doelstellingen: realiseren van winst(marges) Continuïteit: financiële randvoorwaarden	Verschillende risicopercepties: politieke risico's in verwachtingen versus marktrisico's in jaarcijfers
<b>Waarden</b>	Loyaliteit Toewijding aan zelf gedefinieerde publiek zaak Controleerbaarheid op proces en aanpak (politiek/maatschappelijk) Nadruk op risicomijding en voorkomen van verwachtingen	Competitief Toewijding aan consumentenpreferenties Controleerbaar door aandeelhouders op resultaat Nadruk op marktkansen en risico's en op innovaties	Overheid terughoudend in proces versus private partij terughoudend in kennis Overheid terughoudend in resultaat versus private partij terughoudend met eigen inzet
<b>Strategieën</b>	Zoeken naar manieren om inhoudelijke invloed te garanderen (publiek primaat) Minimaliseren verwachtingen en uitvoeringsonzekerheden in termen van kosten	Zoeken naar zekerheden om te produceren, c.q. kans op opdrachtverlening Minimaliseren van politieke risico's en organisatorische kosten als gevolg van publieke stroperigheid	Botsing leidt tot wederzijds dichttimmeren van afspraken en dus tot beproefde vormen van samenwerken (contracten)
<b>Gevolgen voor PPS</b>	Nadruk op risicobeperking en vastleggen van beslissingen leidt tot vastleggen procedures en	Nadruk op zekerheid marktaandeel en rendement leidt tot afwachtende houding en beperking investering tot	Creatie van meerwaarde door grensoverschrijdende interactie blijft achterwege

	publieke dominantie	moment van opdrachtverlening	
--	---------------------	------------------------------	--

Tabel 2. Relatie tussen core business, waarden en strategieën van publiek en private partijen (Klijn & Teisman, 2003, p. 143)

Hoewel verwachtingen naar de toekomst wijzen, hebben ze hun oorsprong in het verleden. De institutionele achtergrond bepaalt voor een belangrijk deel de verwachtingen en veroorzaakt ook de verharding. Echter zoals in vorige paragraaf beschreven, zijn verwachtingen meer dan alleen vermoedens. Verwachtingen zijn ook verlangens. Verwachtingen worden dus ook bepaald door de wensen en behoeften die iemand of een partij heeft.

### 2.2.3 Manieren van denken

Zoals aangegeven bepaalt de institutionele achtergrond voor een belangrijk deel de verwachtingen. Deze institutionele achtergrond en de manier van denken die daarbij hoort, is volgens de Caluwé (2012) grofweg in vijf delen op te delen, wat hij doet aan de hand van vijf verschillende kleuren. Deze kleuren hebben zelf geen betekenis, maar staan voor de vijf verschillende manieren van denken. Het bewustzijn van welke partij vanuit welke kleur handelt, helpt om de verwachtingen van andere partijen beter in te schatten en te begrijpen. Hierbij gaat het om manieren van denken, zowel op individueel niveau als op organisatieniveau. Hieronder zullen de verschillende kleuren toegelicht worden (de Caluwé & Vermaak, 2006, pp. 69-82);

- **Geeldrukdenken**  
Geeldrukdenken komt uit een socio-politieke opvatting, waarbij belangen, conflicten, macht en posities een belangrijke rol spelen. Om iets te bereiken, is steun nodig, legitimatie of sanctionering door belangrijke sleutelfiguren of sleutelgroepen. Volgens geeldrukdenkers handelt ieder uit eigen belang en moet gezocht worden naar draagvlak en win-win situaties.
- **Blauwdrukdenken**  
Blauwdrukdenken heeft een rationele en empirische benadering. Er is een sterke nadruk op planning, kengetallen en benchmarks. Eerst denken, daarna doen is een uitspraak die past bij blauwdrukdenkers. Van tevoren wordt een plan uitgewerkt en een duidelijk doel bepaald. Het plan is gedetailleerd, er is een scherpe planning en controle is belangrijk. Op deze manier kan er efficiënt georganiseerd worden. Er wordt dus geredeneerd vanuit het principe dat alles maakbaar, kenbaar, meetbaar, onderzoekbaar, beheersbaar en planbaar is.
- **Rooddrukdenken**  
Bij rooddrukdenken ligt de nadruk op human relations. Het gaat bij dit denken om de kwaliteit van sociale relaties tussen mensen. Door als team te opereren, samen te werken en te communiceren kan het beste uit mensen en daarmee de organisatie gehaald worden. De mens is bij dit denken de belangrijke factor. Door zich op 'zachte aspecten' te richten, wil men met deze benadering het beste bereiken. Immers tevreden medewerkers, zijn de productiefste medewerkers.
- **Groendrukdenken**  
Bij groendrukdenken gaat het om leren en ontwikkelen. Door middel van leren, wordt getracht uitdagingen aan te gaan en als persoon en organisatie te groeien. Gedacht wordt dat wanneer men bewust onbekwaam wordt gemaakt via spiegels en vensters, dit ertoe zal leiden dat men zich gaat verbeteren. Men moet van fouten leren. Reflectie en vertragen is een belangrijk onderdeel van het leerproces, dit moet zowel individueel als met anderen gebeuren. Feedback, coaching, rolmodellen en uitwisselen zijn veel gebruikte methoden.
- **Witdrukdenken**

Bij witdrukdenken gaat het om zelforganisatie, betekenisgeving en wilsvorming. Mensen komen in actie door hun eigen drijfveren en idealen. Alles is altijd in beweging en veranderingen komen dan ook doordat men dat wil en de tijd het toelaat. Witdrukdenkers zijn creatief, innovatief en out-of-the-box denkers. De interventies zijn gebaseerd op interactie, dialoog en betekenisgeving.

Dit zijn vijf kleuren die staan voor verschillende manieren om naar de wereld te kijken. De ene kleur is hierbij niet beter dan de ander, ze zijn allen gelijkwaardig. Echter is het wel dat soms de ene kleur geschikter is om een bepaald doel te bereiken dan de andere kleuren. Succes en effectiviteit worden ook door de verschillende kleuren anders gedefinieerd. Wetende dat ieder mens en partij vanuit een andere kleur naar de wereld kijkt, is het logisch dat de verwachtingen verschillen, ook over publiek-private samenwerking en de partijen daarin.

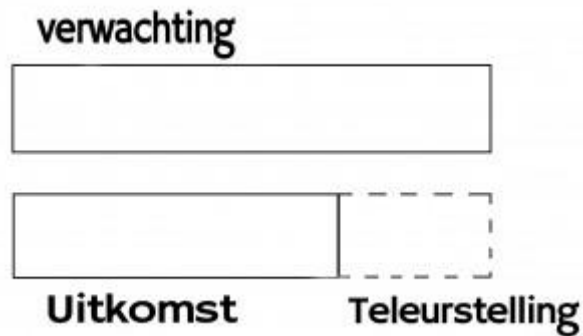
#### 2.2.4 Verwachtingen in de praktijk

Door verwachtingen weet men wat op een bepaald moment vereist is. Er hoeft niet op een rationele manier gehandeld te worden, door een logische afweging te maken van alle keuzemogelijkheden en daar de beste optie uit te kiezen. Dus door verwachtingen wordt bepaald welke keuze er gemaakt wordt. Dit hebben March en Olsen (1989) getypeerd als 'The logic of appropriateness'.

Naast dat men door verwachtingen weet wat op een bepaald moment vereist is, stemmen partijen ook hun handelen af op hun verwachtingen. Doordat gedrag afgestemd is op de verwachtingen, heeft dit invloed op de uitkomsten van dat gedrag. De verwachtingen worden door het afgestemde handelen verwerkelijk. Hierdoor ontstaat een circulair verband, waardoor verwachtingen in stand gehouden worden. Merton (1948, p. 195) heeft daarom verwachtingen getypeerd als self-fulfilling; verwachtingen verwerkelijken dus zichzelf. Dit heeft natuurlijk ook invloed op publiek-private samenwerking. Verwachtingen bepalen voor een groot gedeelte hoe publiek-private samenwerkingen verlopen en op welke manier partijen in de samenwerking handelen. Wanneer alle verwachtingen verwerkelijk worden, zijn er geen verwachtingen die niet uitkomen. Echter in de praktijk blijkt dat er ook verwachtingen zijn die niet uitkomen. Er kan dus een kanttekening geplaatst worden bij de theorie van Merton. Vooral wanneer er meerdere partijen zijn met botsende verwachtingen, leidt dit ertoe dat verwachtingen niet uitkomen. Wat gebeurt er als verwachtingen uitkomen? Wat gebeurt er als verwachtingen niet kloppen? En wat zijn de gevolgen voor publiek-private samenwerking?

Wanneer verwachtingen uitkomen schept dit verwachtingen voor de volgende keer. Doordat succes onderhevig is aan inflatie, zorgen uitgekomen verwachtingen voor steeds hogere verwachtingen (van Twist & Klijn, 2007, p. 44). Het nadeel hiervan is dat door de steeds hogere verwachtingen, de kans op teleurstellingen ook steeds toeneemt. Ringeling (1993, p. 10) beschrijft dit heel doeltreffend; *"they carry the seeds of their own destruction"*.

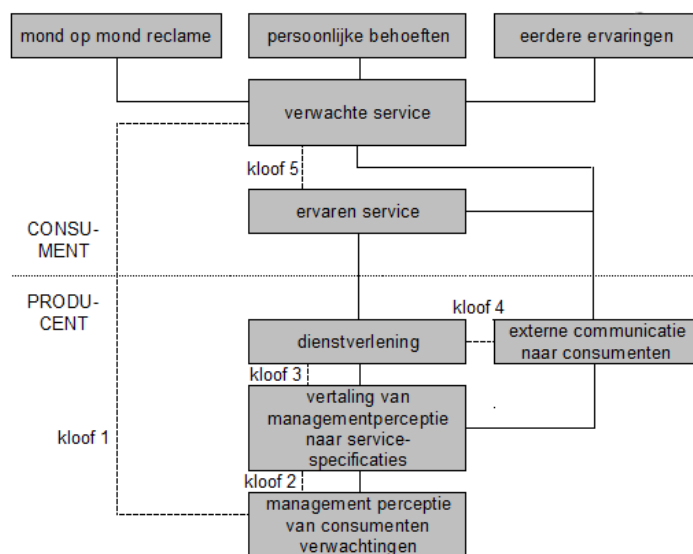
Het kan ook zijn dat verwachtingen niet uitkomen. Wanneer verwachtingen niet uitkomen of niet blijken te kloppen, ontstaat er een verschil tussen de verwachte en de ervaren werkelijkheid. Hier is specifiek voor het woord ervaren gekozen, omdat verwachtingen een interpretatiekader scheppen voor het beoordelen van ervaringen (van Twist, 2002, p. 15). Het gaat hier dus om een subjectieve kijk op de werkelijkheid. Wanneer verwachtingen niet uitkomen of blijken te kloppen, is er sprake van verassing. Dikwijls is dit negatief, in de vorm van teleurstellingen, zoals visueel is weergegeven in figuur 2. Hierbij gaat het zowel om verwachtingen in de zin van vermoedens als in de zin van verlangens.



Figuur 2. Niet uitkomen verwachtingen (Rerubabs, 2014)

In het algemeen kan op twee manieren op de verrassing gereageerd worden. Als eerste kan het beeld over de werkelijkheid worden aangepast en nieuwe verwachtingen worden aangenomen. Er kan ook op de verrassing gereageerd worden alsof het een inbreuk is op de bestaande orde. De verrassing kan dus zowel positief als negatief worden opgevat (Peeters, van Twist, & van der Steen, 2008, p. 14). Hoe gereageerd wordt is onder andere afhankelijk van de institutionele achtergrond van een persoon of partij.

Het niet uitkomen van verwachtingen kan veroorzaakt worden door kloven. Parasuraman, Zeithaml en Berry (1985, p. 44) hebben een model ontwikkeld om de kwaliteit van diensten te meten. In dit model wordt een vergelijking gemaakt tussen de verwachte kwaliteit van diensten en de werkelijke kwaliteit van diensten, waardoor overzichtelijk wordt welke verwachtingen niet uitkomen. Hoewel het model van oorsprong is bedoeld voor marketing, is het model met enige aanpassingen en noten, ook bruikbaar voor verwachtingen rondom publiek-private samenwerking.

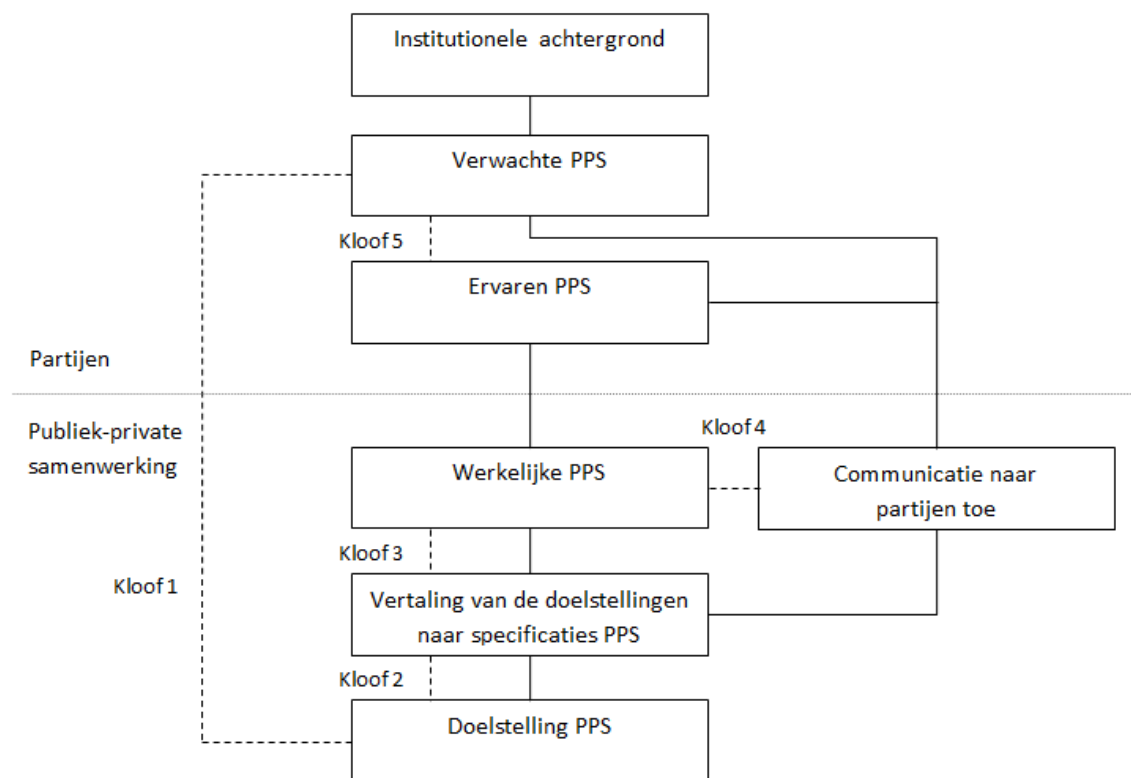


Figuur 3. Kloven tussen verwachte en werkelijke dienstverlening (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985, p. 44)

In het model worden vijf kloven onderscheiden. De eerste kloof (1) in het model is tussen de verwachtingen van de consument en het beeld van het management over de verwachtingen van de consument (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985, p. 44). Bij deze kloof is sprake van een onjuist beeld. Bij de tweede kloof (2) gaat het over het verschil tussen de management perceptie en service-specificaties (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985, p. 45). Hierbij gaat het om dat de management perceptie van de verwachtingen van de klant niet goed worden doorvertaald naar service-



specificaties. De derde kloof (3) is de kloof tussen de service-specificaties en de geleverde dienst (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985, p. 45). Het gaat hierbij dus om een onjuiste levering. Daarnaast is er ook nog de kloof (4) tussen de dienstverlening en de externe communicatie (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985, p. 45). Bij deze kloof wekt de communicatie (advertenties e.d.) andere verwachtingen bij de consument, dan met de communicatie de bedoeling was. De laatste kloof (5) die onderscheiden wordt is de kloof tussen de verwachte en ervaren service (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985, p. 46). Wanneer dit model op publiek-private samenwerking wordt toegepast, ontstaat het model wat hieronder in figuur 4 is weergegeven. PPS staat in het model voor publiek-private samenwerking.



Figuur 4. Kloven tussen verwachte en werkelijke publiek-private samenwerking (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985, p. 44, eigen vertaling)

Zoals in figuur 4 te zien is, is de eerste kloof (1) die in het figuur onderscheiden wordt tussen de verwachte publiek-private samenwerking en de doelstellingen van de publiek-private samenwerking. Hierbij gaat het om dat de doelstellingen van de publiek-private samenwerking niet overeen komen met de verwachtingen van de partijen die bij de publiek-private samenwerking betrokken zijn. De tweede kloof (2) ontstaat als de doelstellingen van de publiek-private samenwerking niet in de juiste specificaties vertaald worden. Met andere woorden de specificaties sluiten niet aan bij de doelstellingen die gesteld zijn, waardoor de specificaties ook niet zullen bijdragen aan het behalen van de doelstellingen. Echter wanneer de specificaties zijn vastgesteld, kan het ook zijn dat ze zich niet op de juiste manier ontplooiën. Dit is de derde kloof (3) die in het model zichtbaar is. Daarnaast kan het ook zijn dat de communicatie naar de partijen toe die bij de samenwerking zijn aangesloten, niet aansluit bij de gestelde specificaties in de publiek-private samenwerking (kloof 4). De communicatie wekt andere verwachtingen, dan dat er in de samenwerking daadwerkelijk wordt gedaan. Als laatste kan het ook zijn dat er een kloof (5) is tussen de verwachte en ervaren publiek-

private samenwerking. Hier is bewust gekozen voor ervaren publiek-private samenwerking, omdat ervaren afhankelijk is van iemands perspectief en daardoor voor iedereen anders kan zijn.

De gevolgen van het verschil tussen de verwachte en ervaren werkelijkheid komen tot uitdrukking in het psychologisch contract. Tijdens het aangaan van een publiek-private samenwerking, wordt een (schriftelijke) overeenkomst getekend, waarin onder andere het doel van de samenwerking, de financiering en de input van de verschillende partijen zijn beschreven. Echter wordt daarnaast (onbewust) ook een ander contract aangegaan, namelijk het psychologisch contract. Het psychologisch contract wordt door Rousseau (1998, pp. 665-666) gedefinieerd als; *“the individual employee’s subjective perceptions of the mutual obligations between employer and employee”*. Ook Schein (1978, p. 48) heeft een definitie gegeven voor het psychologisch contract; *“a set of unwritten reciprocal expectations between an individual employee and the organization”*. Hoewel de theorie van het psychologisch contract hoofdzakelijk wordt toegepast op een arbeidsverhouding tussen werknemer en werkgever, kan het ook worden toegepast op publiek-private samenwerking. Immers bij beide gaat het om een wederzijdse relatie, waarbij nog perceptuele gaten zijn welke niet noodzakelijkerwijs zijn beschreven in een geschreven overeenkomst, en die partijen vanuit hun verwachtingen zullen invullen. Wanneer verwachtingen niet uitkomen, wordt het psychologisch contract geschaad. Dit kan zorgen voor negatieve gevoelens met negatieve gevolgen zoals lagere commitment, afwezigheid, sabotage of stoppen (O'Donnell & Shields, 2002, pp. 439-440). Het niet uitkomen van verwachtingen kan leiden tot hoge transactiekosten en conflicten (Peeters, van Twist, & van der Steen, 2008, p. 13). Er zijn verschillende gradaties waarin het psychologisch contract geschaad kan worden, sommige gebeurtenissen hebben grotere invloed op het psychologisch contract dan andere. Het is dus niet zo dat wanneer een verwachting niet uitkomt en het psychologisch contract dus geschaad wordt, dit als gevolg heeft dat partijen direct met de samenwerking stoppen. Wanneer verwachtingen wel uitkomen zal dit zorgen voor meer vertrouwen en grotere betrokkenheid (Boxall & Purcell, 2011, p. 225).

Wetende dat niet uitgekomen verwachtingen veelal leiden tot teleurstelling en negatieve gevolgen heeft zoals hoge transactiekosten en conflicten, lijkt het logisch dat men verwachtingen uitspreekt, wanneer men bewust is van zijn verwachtingen. Dit zou namelijk ongemakken voorkomen. Echter in de praktijk blijkt dat niet alle partijen hun verwachtingen uitspreken, er zijn veel partijen die hun verwachtingen verborgen houden. Dit lijkt op het eerste gezicht tegenstrijdig, waarom kiezen sommige partijen er dan voor om hun verwachtingen verborgen te houden?

Het verborgen houden van verwachtingen gebeurt meestal omdat het beter wordt geacht om andere partijen geen deelgenoot te maken van de verlangens en vermoedens. Bijvoorbeeld wanneer een partij een andere partij niet vertrouwd, kan worden ingedacht dat het een negatieve invloed kan hebben als verwachtingen worden uitgesproken. Het uitspreken van wantrouwen, kwetst de relatie, waardoor verdere samenwerking bemoeilijkt wordt. Dit geldt hetzelfde voor andere verwachtingen die partijen kunnen kwetsen. Maar ook wanneer partijen ergens voordeel willen behalen, doordat de andere partij ergens geen weet van heeft, kan ervoor zorgen dat partijen hun verwachtingen verborgen houden. Partijen maken dan vanuit politiek-strategische overwegingen de keuze om verwachtingen verborgen te houden (van Twist & Klijn, 2007, p. 40; van Twist, 2002, p. 23). Zeker wanneer partijen afhankelijk van elkaar zijn voor het behalen van doelen, is er grote kans op strategisch en opportunistisch gedrag.

### 2.3 Het management van verwachtingen

Verwachtingen verschillen per persoon en per organisatie en worden grotendeels bepaald door de institutionele achtergrond. Het niet uitkomen van verwachtingen, kan negatieve gevolgen hebben voor de samenwerking. Het uitspreken van verwachtingen en daardoor vormen van realistische

verwachtingen lijkt daarom een goede oplossing voor het voorkomen dat verwachtingen niet uitkomen. Echter kan het niet uitspreken van verwachtingen een strategisch-opportunistische keuze zijn, waarmee getracht wordt bepaalde doelen te behalen. Dit wetende, wat is het management van verwachtingen? En hoe kunnen verwachtingen gemanaged worden?

Om te voorkomen dat de verschillende verwachtingen niet uitkomen of gaan botsen, en daardoor de publiek-private samenwerking onder druk komt te staan moeten verwachtingen gemanaged worden. Ook moet voorkomen worden dat verwachtingen heel hoog zijn of juist erg laag, beide hebben een negatieve invloed op de samenwerking. Het management van verwachtingen houdt in dat overspannen verwachtingen voortdurend worden teruggebracht of onderschatte verwachtingen worden opgevoerd en verwachtingen in lijn worden gehouden (van Twist & Klijn, 2007, p. 44). Het management van verwachtingen is dus niet gericht op het voorkomen dat er verwachtingen zijn, maar juist op het beheersen van de dynamiek van verwachtingen.

Een veel gebruikte reactie op het verborgen houden van verwachtingen, is zorgen dat er informatie-uitwisseling ontstaat. Vooral wanneer partijen elkaar nog niet goed kennen, kan dit zorgen voor meer inzicht in elkaars verwachtingen. Echter is er ook bij informatie-uitwisseling sprake van strategisch en opportunistisch gedrag. Er zullen dus ook bij georganiseerde informatie-uitwisseling, verborgen verwachtingen blijven. Een andere veel gebruikte oplossing is contracten, waarin ook strafmaatregelen zijn opgenomen. Met deze oplossing wordt getracht het psychologisch contract schriftelijk te maken. Dit kost echter veel tijd, geld en moeite en het is bijna onmogelijk om alles van tevoren te voorzien waarop strafmaatregelen moeten komen. Daarnaast is de relatie vaak gekwetst wanneer er een strafmaatregel gehanteerd moet worden, waardoor een succesvolle publiek-private samenwerking al in het geding is.

Op welke manier kan management van verwachtingen wel plaatsvinden als informatie-uitwisseling en contracten niet toereikend zijn? Partijen proberen in een samenwerking al voortdurend elkaars verwachtingen te managen. Dit gebeurt door het handelen van partijen in een samenwerking en doordat partijen hun eigen pretenties en projecties inbrengen (van Twist, 2002, p. 51). Daarnaast kan een partij ook verwachtingen managen door zich te verplaatsen in de positie van een ander. Echter kan niet alleen gericht worden op management van verwachtingen door enkele partijen. Doordat het management van verwachtingen dan niet georganiseerd is, kan het zijn dat geen enkele partij de verwachtingen gaat managen. Daarnaast kan het ook zijn dat één partij de rol op zich neemt, en dat die partij daarbij probeert het hele proces te sturen, waardoor de macht in handen van een partij komt. Succesvol management van verwachtingen, berust op het hanteren van verschillende managementstijlen, zowel na elkaar als door elkaar (van Twist & Klijn, 2007, p. 44). De tegengestelde verwachtingen moeten met elkaar geconfronteerd worden en zo mogelijk gecombineerd worden. Het management van verwachtingen gaat over het omgaan met paradoxen, hiervoor is dubbeldenken en dubbeldoen nodig. Dit management kan gebeuren door een manager of projectleider, afhankelijk van hoe de samenwerking is vorm gegeven. Een voorbeeld van dubbeldenken en dubbeldoen is de omgang met vertrouwen. Vertrouwen is een belangrijke factor voor een succesvolle publiek-private samenwerking. Vertrouwen is gebaat bij stabiliteit en rust, maar daarnaast ook met interactie, waar onrust en instabiliteit bij horen. Om vertrouwen te laten groeien, zal dus getracht moeten worden beide bewegingen uit te werken. De managementstijlen die gehanteerd moeten worden om succesvol management van verwachtingen uit te voeren, zijn project- en procesmanagementstijl (van Twist & Klijn, 2007, p. 44). Vanwege de verschillen tussen deze twee stijlen, zullen deze hieronder afzonderlijk worden toegelicht.

*Projectmanagementstijl*

De projectmanagementstijl is gericht op resultaten, met heldere doelen en gedetailleerde plannen om financiën en inzet van mensen te managen (Edelenbos & Klijn, 2009, p. 310). Het is gericht op het managen van fasen op basis van tijd, geld, inhoudelijke kwaliteit, organisatie en informatie (Edelenbos & Teisman, 2008, p. 618). Elke fase wordt uitgebreid gedocumenteerd waarin de resultaten van de fase beschreven zijn en de aanpak voor de volgende fase is beschreven. In de projectmanagementstijl wordt er vanuit gegaan dat problemen en oplossingen stabiel zijn, waardoor projectmanagementtechnieken kunnen worden toegepast. De projectmanagementstijl is dus gericht op de interne projectbeheersing. Wanneer er een besluit is genomen wordt dit aangekondigd en vervolgens verdedigd (Edelenbos & Klijn, 2009, p. 314). Door de verdediging van het besluit en de onderbouwing, wordt getracht draagvlak te verkrijgen.

*Procesmanagementstijl*

De procesmanagementstijl daarentegen is gericht op het leiden van het proces door flexibel op veranderingen te reageren en verschillende partijen bijeen te brengen (Edelenbos & Klijn, 2009, p. 310). Deze stijl gaat uit van dynamiek en complexiteit en de verschillende belangen en perspectieven van de betrokken partijen. Er wordt getracht naar continue interactie met stakeholders, vanaf het begin van het proces, in een open dialoog. Problemen en oplossingen worden als complex en ongestructureerd gezien, waardoor de uitkomst niet van tevoren wordt vastgesteld (Edelenbos & Teisman, 2008, p. 619). De interactie bepaalt de uitkomst. Het probleem oplossen gebeurt dan ook via dialoog, beslissen en daarna leveren (Edelenbos & Klijn, 2009, p. 315). Door het betrekken van verschillende partijen en samen te zoeken naar een oplossing, wordt getracht draagvlak te verkrijgen.

In tabel 3 hieronder zijn de verschillen tussen de projectmanagementstijl en procesmanagementstijl overzichtelijk weergegeven.

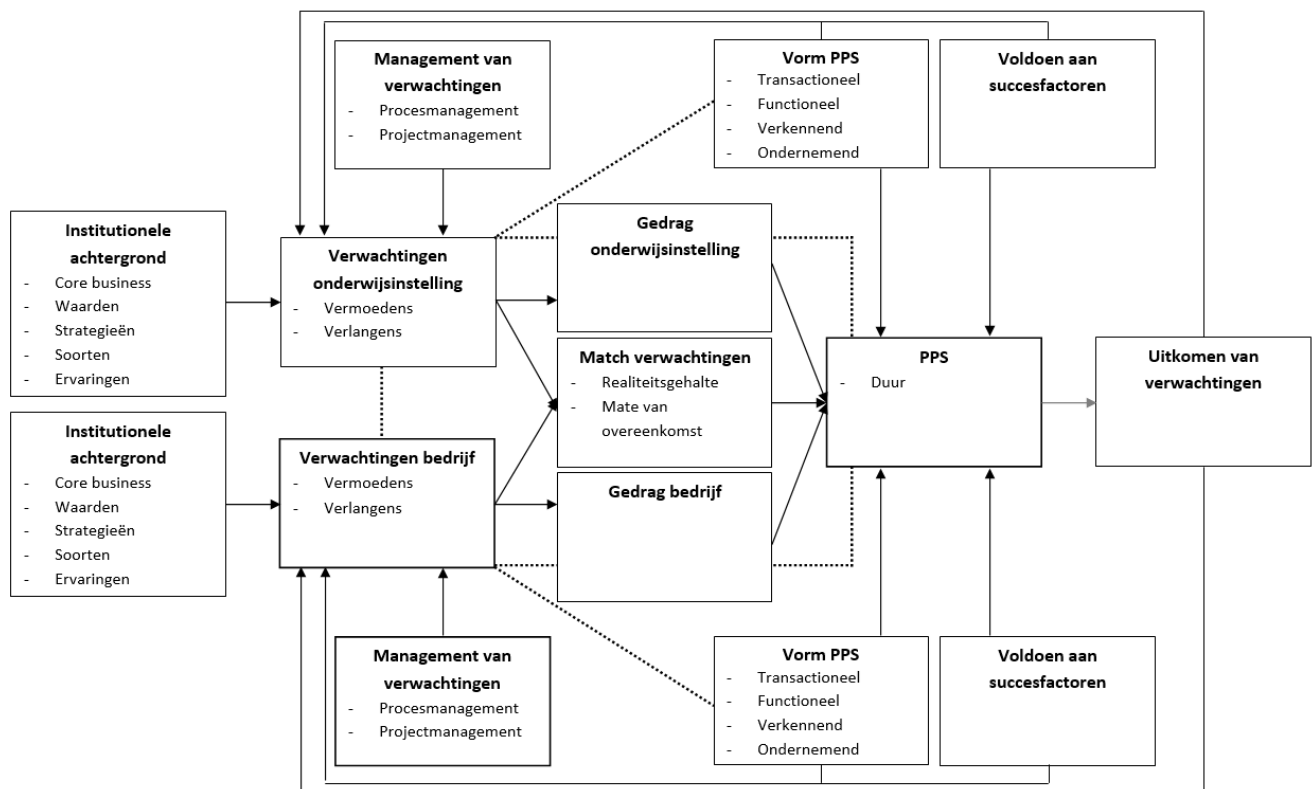
<b>Dimensie</b>	<b>Projectmanagementstijl</b>	<b>Procesmanagementstijl</b>
<b>Focus</b>	Een inhoudelijke analyse van de problematiek. De focus ligt op een goed, inhoudelijk onderbouwd projectvoorstel.	Een analyse van de betrokken partijen, hun belangen, machtsmiddelen, opvattingen en onderlinge relaties. De focus ligt op de belangrijkste partijen en hoe je hen bij elkaar krijgt en houdt.
<b>Kernelementontwerp</b>	Een inhoudelijke oplossing voor de problematiek.	Een beschrijving van het proces dat moet leiden tot oplossing van de problematiek.
<b>Draagvlak creëren</b>	Door inhoud van het initiatief: het is zo goed dat het iedereen overtuigt.	Door het proces: de (relevante) partijen wordt invloed gegeven op de vormgeving van het initiatief, waardoor het voor hen aantrekkelijk wordt.
<b>Omgaan met dynamiek</b>	Door daadkracht: snelle en duidelijke besluitvorming, waardoor veranderende omstandigheden geen grip meer hebben op het initiatief.	Door het open houden van opties: voor partijen moet het initiatief aantrekkelijk zijn en blijven.
<b>Communicatie</b>	Is partijen vooral uitleggen en	Is een proces van overleggen

	overtuigen van het plan en volgt na besluitvorming.	en onderhandelen; besluitvorming en het resultaat hiervan.
--	---	--

Tabel 3. Project- en procesmanagementstijl (Edelenbos, Klijn, Kort, & van Twist, 2007, p. 67)

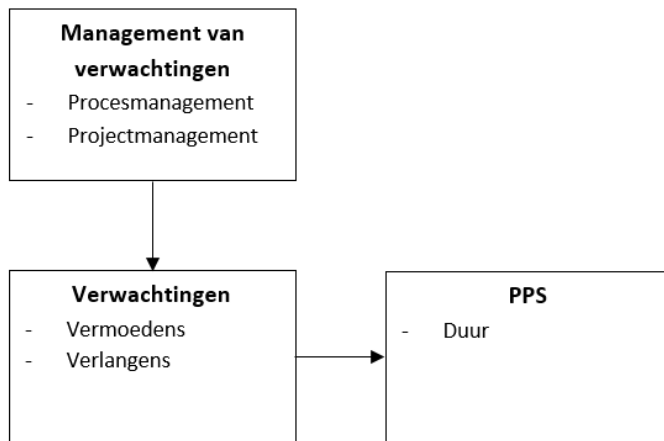
#### 2.4 Conceptueel model

Voor het beantwoorden van de hoofdvraag en voor het ontwerpen van het onderzoek is het verstandig om de inzichten uit de bestaande literatuur te gebruiken. Om dit te doen kan een conceptueel model worden opgesteld. In een conceptueel model worden de kernbegrippen van het onderzoek weergegeven en de relaties die tussen die kernbegrippen worden verondersteld (Verschuren & Doorewaard, 2007, p. 279). Op deze manier wordt een overzicht verkregen van alle relatiepatronen die verondersteld worden te zijn op basis van de theorie die beschreven is in het theoretisch kader. In dit onderzoek wordt dan ook in het conceptueel model visueel weergegeven op welke wijze verwachtingen en publiek-private samenwerking de duur van publiek-private samenwerking verklaren en hoe het management van verwachtingen daar aan bij kan dragen. De pijlen in het conceptueel model geven een causale relatie aan tussen de twee blokken. Elke pijl in het conceptueel model kan worden gelezen als 'heeft invloed op'. In het conceptueel model zijn voldoen aan succesfactoren, vorm PPS en management van verwachtingen zowel aan de bovenzijde van het model, als aan de onderzijde van het model weergegeven. Dit is om duidelijk weer te geven welke invloed deze hebben op de verwachtingen. Deze factoren zijn boven en onder in het model gelijk aan elkaar. Het management van verwachtingen is wel afhankelijk van de verwachtingen van de partijen, maar omdat bij het management gekeken moet worden naar de verwachtingen van beide partijen om ze zo in lijn te brengen, zijn beide blokken wel gelijk aan elkaar. De stippellijnen in het model geven de kloven aan die er kunnen zijn, zoals beschreven in 2.2.4. Niet aangegeven in het model is dat er een spanning kan zijn tussen vermoedens en verlangens. Hoewel deze niet is gevisualiseerd, kan deze spanning er wel zijn.



Figuur 5. Conceptueel model theorie

Echter zou door de vele relaties in het model en de complexiteit van het model, de haalbaarheid van het onderzoek nagenoeg nihil zijn wanneer dit gehele model onderzocht wordt. Daarom zal dit onderzoek alleen gericht zijn op de invloed van verwachtingen op de duur van publiek-private samenwerking en welke bijdrage het management van verwachtingen daar aan kan leveren. Dit betekent dat een aantal veronderstelde verbanden uit het conceptueel model niet in dit onderzoek onderzocht worden. Deze afbakening houdt in dat aan de institutionele achtergrond, gedrag, match verwachtingen, vorm PPS, voldoen aan succesfactoren en uitkomen van verwachtingen en aan hun relaties niet expliciet aandacht aan besteed zal worden. Mogelijk komen deze begrippen wel naar voren tijdens de casusbeschrijving of de verzameling van data, immers al deze begrippen hebben invloed op minimaal één van de begrippen die expliciet in het onderzoek onderzocht worden. De duur van publiek-private samenwerking is in dit onderzoek de afhankelijke variabele en de verwachtingen de onafhankelijke variabele. De duur van publiek-private samenwerking is dan ook de variabele die getracht wordt met dit onderzoek te verklaren. De factoren die van invloed zijn op verwachtingen worden in dit onderzoek niet meegenomen. In figuur 6 staat het conceptueel model dat weergeeft welke variabelen en relaties in dit onderzoek onderzocht worden, visueel weergegeven.



Figuur 6. Conceptueel model onderzoek

### 3. Methodologische verantwoording

Om inzicht te geven in hoe het onderzoek is uitgevoerd en het daardoor navolgbaar te maken, vindt in dit hoofdstuk de methodologische verantwoording plaats. Allereerst wordt daarom de kernbegrippen uit het conceptueel model geoperationaliseerd. Daarna worden de onderzoekafbakening, onderzoeksstrategie en onderzoeksmethode toegelicht. Het hoofdstuk sluit af met de verantwoording van de geldigheid en betrouwbaarheid van dit onderzoek.

#### 3.1 Operationalisatie

Om vanuit het theoretisch kader tot een onderzoek in de praktijk te komen moeten de kernbegrippen uit het conceptueel model worden geoperationaliseerd. Verschuren en Doorewaard (2007, p. 143) hebben operationalisatie gedefinieerd als: *“het waarneembaar maken van de abstracte begrippen uit het conceptueel model door het kiezen en nauwkeurig omschrijven van indicatoren voor deze begrippen”*. Om de kernbegrippen uit het conceptueel model waarneembaar te maken wordt in de tabel hieronder de definitie, de aspecten en de indicatoren beschreven.

Kernbegrip	Definitie	Aspecten	Indicatoren
<b>Verwachtingen</b>	In dit onderzoek wordt onder verwachtingen verstaan; de vermoedens en/of verlangens die onderwijs en bedrijven hebben over publiek-private samenwerking.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermoedens</li> <li>• Verlangens</li> <li>• Spanning tussen vermoedens en verlangens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denken dat iets zo is op basis van ervaringen</li> <li>• Willen dat iets zo is</li> <li>• De vermoedens en verlangens komen niet overeen</li> </ul>
<b>Management van verwachtingen</b>	In dit onderzoek wordt onder management van verwachtingen verstaan; het terugbrengen van overspannen verwachtingen of het opvoeren van onderschatte verwachtingen en het in lijn brengen van verwachtingen over de publiek-private samenwerking van het onderwijs en bedrijven door middel van het gebruiken van proces- en projectmanagementstijl, zowel na als door elkaar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het terugbrengen van overspannen verwachtingen</li> <li>• Het opvoeren van onderschatte verwachtingen</li> <li>• Het in lijn brengen van verwachtingen</li> <li>• Het hanteren van proces- en projectmanagement stijl gericht op het sturen van verwachtingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het in kaart brengen van de verwachtingen van de onderwijsinstelling</li> <li>• Het in kaart brengen van de verwachtingen van bedrijven</li> <li>• Het vergelijken van de verwachtingen van de onderwijsinstelling en het bedrijf</li> <li>• Het beoordelen van de verwachtingen op realiteitsgehalte</li> <li>• Door middel van interactie verwachtingen sturen</li> <li>• Door middel van duidelijkheid scheppen verwachtingen sturen</li> </ul>



<b>PPS</b>	In dit onderzoek wordt onder PPS verstaan; een samenwerking tussen het onderwijs en bedrijven, welke een duurzaam karakter heeft, waarin gemeenschappelijke producten of diensten worden ontwikkeld en waarin kosten, risico's en opbrengsten worden gedeeld.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De tijdsduur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structurele of tijdelijke samenwerking</li> <li>• Structurele of tijdelijke betrokkenheid</li> </ul>
------------	---	--	---

Tabel 4. Operationalisatie

### 3.2 Onderzoeksafbakening

Om te voorkomen dat door een te brede focus de waarde en kwaliteit van dit onderzoek daalt, zijn een aantal afbakeningen gemaakt. Een eerste afbakening is gemaakt door niet alle begrippen uit het theoretisch kader te onderzoeken, zoals weergegeven is in het conceptueel model. Het onderzoek richt zich alleen op de invloed van verwachtingen op publiek-private samenwerking en de bijdrage die het management van verwachtingen daaraan kan leveren. Het gedrag van partijen wordt beïnvloed door de verwachtingen die er zijn. Via het gedrag beïnvloeden de verwachtingen de samenwerking en ook de duur van die samenwerking, waardoor ervoor is gekozen alleen te focussen op verwachtingen. Een tweede afbakening is dat het onderzoek alleen wordt uitgevoerd onder de contactpersonen van het onderwijs en de bedrijven die bij de samenwerking betrokken en bekend zijn. Zij zijn immers de personen die de activiteit van de samenwerking bepalen en ook voor een belangrijk deel bepalen welke strategische keuzes er gemaakt worden met betrekking tot de samenwerking en daarmee bepalen of een samenwerking voortgezet wordt of niet. Een laatste afbakening is dat het onderzoek zich richt op een aantal specifieke publiek-private samenwerkingen, namelijk het Agrofood Cluster en het Poultry Expertise Centre. Op deze manier kan een diepteonderzoek gehouden worden. Deze casussen zullen verder worden uitgewerkt in de volgende paragraaf.

### 3.3 Onderzoeksstrategie

Een onderzoeksstrategie is een geheel van met elkaar samenhangende beslissingen over de wijze waarop het onderzoek uitgevoerd wordt (Verschuren & Doorewaard, 2007, p. 159). Om tot de keuze voor een bepaalde strategie te komen moeten er eerst een tweetal kernbeslissingen genomen worden. Ten eerste moet er een keuze gemaakt worden voor een breedte- of een diepteonderzoek. In dit onderzoek is gekozen voor een diepteonderzoek. Voor het beantwoorden van de hoofdvraag is het van belang om de achterliggende redenen bij de verwachtingen en oordeel over de duur helder te hebben. Door het diepteonderzoek kunnen er ook specifieke aanbevelingen over het sturen op structurele publiek-private samenwerking gedaan worden aan het managementteam van publiek-private samenwerkingen. Daarnaast moet een keuze worden gemaakt voor een kwalitatief of kwantitatief onderzoek. Eén van de kernbegrippen in dit onderzoek is verwachtingen. Verwachtingen zijn vermoedens en verlangens. Door de grote variatie die er in verwachtingen kunnen zijn, is het lastig om verwachtingen kwantitatief te meten. Daardoor is gekozen om een kwalitatief onderzoek uit te voeren. Hieruit voortvloeiend is gekozen om voor dit onderzoek een meervoudige casestudie uit te voeren. De publiek-private samenwerkingen bij Groenhorst gelden hierbij als casussen. De casussen die gekozen zijn voor dit onderzoek zijn het Agrofood Cluster en het Poultry Expertise

Centre. Om een aantal redenen is gekozen voor deze twee casussen. Ten eerste is het belangrijk voor het trekken van conclusies uit een onderzoek, om gelijkwaardige casussen te kiezen. Anders is het immers nauwelijks mogelijk om de bevindingen te vergelijken. Beide casussen zijn kennisnetwerken, gericht op kennis, innovatie en business. Toegepast op het model van Kaats, van Klaveren en Opeij (2005) kan worden geconcludeerd dat beide samenwerkingen verkennende samenwerkingen zijn. Zoals net gesteld, zijn beide samenwerkingen kennisnetwerken, door het uitwisselen van kennis, proberen ze gezamenlijke problemen op te lossen. Door deze gelijkwaardigheid in vorm is het mogelijk en toegestaan om de casussen te vergelijken. Daarnaast is voor deze casussen gekozen, omdat er sprake is van meervoudige en complexe samenwerkingen. Het is niet een één-op-één-relatie, maar een netwerk van relaties. Om als onderwijsinstelling aansluiting bij de markt te houden, worden zulke samenwerkingen steeds belangrijker. Ook vanwege de voorkeur van de onderzoeker om een onderzoek uit te voeren die aansluit bij de behoeften van de onderwijsinstellingen die aan een samenwerking deelnemen, is ervoor gekozen om een bepaalde vorm van casussen te kiezen die naar alle waarschijnlijkheid in de toekomst van groot belang wordt voor de onderwijsinstellingen. Als laatste reden is ook op basis van pragmatische gronden voor deze casussen gekozen. Door de stage van de onderzoeker bij het stafbureau van Groenhorst, had de onderzoeker contacten binnen beide netwerken, waardoor de netwerken eenvoudig benaderd konden worden. Daarnaast was er ook bereidheid van beide netwerken om mee te werken aan het onderzoek. Door de meervoudige casestudie kan er diepgaand inzicht worden verkregen in de verwachtingen met betrekking tot publiek-private samenwerkingen en het management van verwachtingen. Daarnaast is een casestudie geschikt voor praktijkgericht bestuurskundig onderzoek. In paragraaf 3.6 zal de context van de publiek-private samenwerkingen verder worden toegelicht.

### 3.4 Onderzoeksmethode

Naast de keuze voor de onderzoeksstrategie, moet er ook gekozen worden welke bronnen worden aangewend om gegevens te verzamelen en te analyseren. De manier om gegevens te verzamelen en te analyseren wordt de onderzoeksmethode genoemd. In dit onderzoek zullen zowel documenten bestudeerd worden, als gesprekken gevoerd worden. Er is dus sprake van methoden- en bronnentriangulatie (Verschuren & Doorewaard, 2007, p. 184). Voor de bestudering van de documenten zal een inhoudsanalyse plaatsvinden. Echter een groot deel van het empirische onderzoek is tot stand gekomen door middel van interviews. De interviews hebben een open wijze van vraagstelling, waardoor er meer vragen gesteld kunnen worden en de antwoorden beter begrepen kunnen worden. In dit onderzoek is gekozen om semigestructureerde interviews te houden. Op deze manier is er wel enige vorm van structuur, maar kan tijdens het interview worden afgeweken van de volgorde van vragen of extra vragen worden gesteld. Dit is van belang, omdat naar aanleiding van de theorie de verwachting is dat verwachtingen niet direct worden uitgesproken en ook niet de redenen en verklaringen achter die verwachtingen. Voor de beantwoording van de hoofdvraag zoals die in de inleiding is gesteld, is het wel noodzakelijk dat de verwachtingen en de redenen daarachter duidelijk worden. In bijlage I staat het interviewformat weergegeven hoe het interview is opgezet. Dit format is voor eigen gebruik van de interviewer. Om ondanks dat er semigestructureerde interviews worden gehouden, toch gelijkmatigheid in de interviews te hebben wordt tijdens het interview een topiclijst aangehouden. De topiclijst is weergegeven in bijlage II. Er is getracht van elke organisatie één persoon te interviewen, die verantwoordelijk is voor de samenwerking vanuit een partij. Deze persoon bepaalt of de samenwerking voortgezet wordt en is daarom van belang voor het onderzoek. Er is vooraf geen selectie gemaakt welke personen geïnterviewd worden en ook niet voor de volgorde waarin de personen zijn geïnterviewd. De lijst met partijen en de vertegenwoordigers namens de partijen is verkregen via de businessmanager van het Poultry Expertise Centre en de directeur van het Agrofood Cluster. Alle partijen die aan de

samenwerkingen deelnemen zijn via telefoon of e-mail benaderd en zijn gevraagd of zij bereid waren aan het onderzoek deel te nemen. Naast de bereidheid van de partijen was het ook nog van belang dat zij gelegenheid hadden voor een interview binnen het gestelde tijdpad van het onderzoek. Er is geen selectie van respondenten gemaakt, omdat in het onderzoek verondersteld wordt dat iedere partij andere verwachtingen heeft en daardoor iedere partij van belang is voor dit onderzoek, waarbij de dynamiek van verwachtingen centraal staat. In totaal zijn er 19 interviews gehouden. Een overzicht van de personen die zijn geïnterviewd, is weergegeven in bijlage III. De businessmanager van het Poultry Expertise Centre en de directeur van het Agrofood Cluster zijn tweemaal geïnterviewd, voordat alle andere interviews zijn gehouden en nadat alle interviews zijn gehouden. Deze personen vormen een belangrijke schakel in de samenwerking, waardoor het voor het verkrijgen van een compleet beeld verstandig werd geacht om deze twee personen tweemaal te interviewen. Alleen deze twee personen zijn van tevoren geselecteerd en ook het moment waarop zij zijn geïnterviewd is van tevoren geselecteerd. De interviews zijn opgenomen, getranscribeerd en vervolgens gecodeerd. Het codeerschema is opgenomen in bijlage IV. Op deze manier wordt getracht zo min mogelijk informatie verloren te laten gaan en zoveel mogelijk informatie uit de interviews te halen. Daarnaast wordt zo de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek verhoogd. Dit zal verder worden uitgewerkt in de volgende paragraaf.

### 3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Voor de waarde van het onderzoek is het van belang dat de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek gewaarborgd is. Immers wanneer een onderzoek valide en betrouwbaar is, is het mogelijk om een onderzoek te herhalen en wordt de juistheid gegarandeerd.

#### 3.5.1 Validiteit

De validiteit van het onderzoek wordt ook wel de geldigheid van het onderzoek genoemd. Daarbij worden twee soorten van geldigheid onderscheiden, namelijk de interne en de externe geldigheid. De interne validiteit gaat over de geldigheid van het onderzoek (van Thiel, 2007, p. 58). Het gaat hierbij om de vraag of in het onderzoek wordt gemeten, wat beoogd was te meten. Door middel van de operationalisatie en het conceptueel model is getracht de interne validiteit te waarborgen. Op deze manier werd op een systematische en vergelijkbare wijze informatie verzameld. De twee casussen zijn daardoor op een vergelijkbare wijze beschreven en geanalyseerd. Aan de hand van het conceptueel model en de operationalisatie zijn een topiclijst, interviewformat en codeerschema opgesteld, waardoor enige structuur werd gegeven aan de semigestructureerde interviews. Hiermee werd voorkomen dat door de openheid van de interviews, andere informatie werd verkregen dan voor het onderzoek van belang was. Bij de externe validiteit gaat het om de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten (van Thiel, 2007, p. 59). Omdat in dit onderzoek sprake is van een casestudie is dit onderzoek nauwelijks generaliseerbaar. Het onderzoek is alleen bij Groenhorst uitgevoerd, dus in de context van een onderwijsinstelling en bedrijven. Beide casussen kunnen volgens het model van Kaats en Opheij worden getypeerd als verkennende samenwerkingen. Het onderzoek is dus ook gericht op één bepaalde vorm van samenwerken. De generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten blijven om deze redenen beperkt tot de onderzochte casussen.

#### 3.5.2 Betrouwbaarheid

Bij betrouwbaarheid gaat het over de nauwkeurigheid en de consistentie waarmee de variabelen zijn gemeten (van Thiel, 2007, p. 57). Door de variabelen uit het theoretisch kader te operationaliseren en een conceptueel model op te stellen wordt de betrouwbaarheid gewaarborgd. Op deze manier worden de begrippen uit het theoretisch kader doorvertaald en worden de begrippen consistent gebruikt. Daarnaast is getracht de casussen op gelijkwaardige wijze te beschrijven en te analyseren. Ook zijn voor het verhogen van de betrouwbaarheid bronnen- en methodetriangulatie toegepast. Als

laatste heeft bijgedragen aan de betrouwbaarheid van het onderzoek dat de respondenten niet geselecteerd zijn door de operationeel leidinggevendenden van onderzochte samenwerkingen, maar dat alle partijen benaderd zijn.

### 3.6 Context publiek-private samenwerking

Hieronder zullen de casussen die in dit onderzoek centraal staan worden toegelicht. Er zal een algemene beschrijving van de twee casussen worden uitgewerkt, zodat een beeld gekregen kan worden van de situatie die onderzocht is.

#### 3.6.1 Agrofood Cluster

Het Agrofood Cluster is een samenwerking tussen overheid, onderwijs, onderzoek en ondernemers gericht op de open teelten en dan specifiek op de aardappel en de ui. Het initiatief voor de samenwerking ontstond in 2012 toen gemeente Noordoostpolder samen met een drietal private partijen (Waterman Onions, Tolsma en Agrico) bij elkaar kwamen om te bespreken wat zij voor elkaar konden betekenen. In september 2014, is na een periode van voorbereiding de samenwerking officieel gestart. Daarbij is gekozen om het Agrofood Cluster te richten op drie pijlers, namelijk kennis, innovatie en business. De samenwerking wordt aangestuurd door een vijftalig bestuur dat bestaat uit vertegenwoordigers van de verschillende richtingen die bij het Agrofood Cluster zijn aangesloten en een onafhankelijk voorzitter. De operationele leiding is in handen van de directeur Cor van Veldhuijsen. In totaal zijn er momenteel zestien partijen die zich bij het Agrofood Cluster hebben aangesloten.

#### 3.6.2 Poultry Expertise Centre

Het Poultry Expertise Centre is een samenwerking tussen overheid, onderwijs en bedrijven die werkzaam zijn in of betrokken zijn bij de pluimveesector en is op 1 september 2013 officieel van start gegaan. Daarvoor is een voorbereidingsfase geweest waarin verschillende partijen, gemeente Barneveld, Aeres Groep en Dutch Poultry Centre, het initiatief hebben genomen om de kracht van samenwerken te gaan benutten. Zij hebben met elkaar geconstateerd dat Nederland een toppositie heeft op het gebied van pluimvee. Echter om die toppositie te behouden is kennis en innovatie van belang. Vandaar dat het Poultry Expertise Centre zich richt op kennisdeling, kennisontwikkeling en kennisinnovatie. De partijen die bij het Poultry Expertise Centre zijn aangesloten hebben een contract getekend, waarin zij hun betrokkenheid hebben aangegeven. De betrokken partijen bij het Poultry Expertise Centre zijn in twee ringen ingedeeld. De eerste ring betrokkenen zijn partijen die hun betrokkenheid hebben aangegeven bij de hele samenwerking. De tweede ring betrokkenen daarentegen participeren alleen in bepaalde projecten van de samenwerking. Beide ringen betrokkenen betalen een bepaald bedrag, leveren personeel of materieel om met de samenwerking mee te mogen doen. In de eerste ring zijn momenteel eenentwintig partijen betrokken. Alleen partijen uit de eerste ring zijn geïnterviewd in het kader van dit onderzoek. De activiteiten in de samenwerking worden projectmatig uitgevoerd en afhankelijk van het onderwerp werken bepaalde partijen samen. Er zijn dus verschillende projecten die binnen het Poultry Expertise Centre worden uitgevoerd. Elk project wordt geleid door een projectleider. Het totale projectteam bestaat uit zes personen. Eltjo Bethlehem is de businessmanager en geeft leiding aan het gehele Poultry Expertise Centre.

## 4. Casusbeschrijving

In dit hoofdstuk worden de empirische bevindingen beschreven. Aan de hand van het conceptueel model dat in paragraaf 2.4 is weergegeven, zijn de gegevens verzameld die van belang zijn voor dit onderzoek. Om deze gegevens duidelijk weer te geven is dit hoofdstuk opgedeeld in twee paragrafen die elk staan voor één van de twee onderzochte casussen. In paragraaf 4.1 is de casus Agrofood Cluster beschreven en in paragraaf 4.2 de casus Poultry Expertise Centre. Daarnaast is elke paragraaf weer opgedeeld in drie subparagrafen, die zijn opgesteld aan de hand van het conceptueel model. In het conceptueel model komen namelijk drie hoofdthema's aan de orde; verwachtingen, duur en management. Door deze gelijke indeling wordt getracht op een vergelijkbare manier de twee casussen te beschrijven. Echter is elke casus uniek, waardoor het niet op alle punten zal lukken om een vergelijkbare beschrijving te geven. In het theoretisch kader is aangegeven dat verwachtingen kunnen worden ingedeeld naar verlangens en vermoedens. In de analyse van de getranscribeerde interviews en documenten is getracht een onderscheid aan te brengen tussen de verlangens en vermoedens. Hoewel het onderscheid in theorie duidelijk zichtbaar is, is de ervaring dat dit in de praktijk niet altijd even duidelijk is.

### 4.1 Agrofood Cluster

De eerste casus die in dit hoofdstuk behandeld zal worden is het Agrofood Cluster. De gegevens in deze paragraaf over het Agrofood Cluster zijn verkregen op basis van documenten en interviews met diverse betrokkenen van de samenwerking. Als eerste is gesproken met de directeur van het Agrofood Cluster. Vervolgens is er met diverse partijen gesproken die aangesloten zijn bij het Agrofood Cluster. De volgorde waarin met deze partijen is gesproken is niet van tevoren bepaald en ook de personen die geïnterviewd zijn, zijn niet van tevoren geselecteerd.

#### 4.1.1 Verwachtingen

Rondom de publiek-private samenwerking, het Agrofood Cluster, zijn verschillende verwachtingen. Ook de drie pijlers (kennis, innovatie en business) waar het Agrofood Cluster zich op richt spreekt vanuit verwachtingen. Bij het opzetten van het Agrofood Cluster hebben de initiatiefnemers, gemeente Noordoostpolder, Agrico, Tolsma/Grisnisch en Waterman Onions met elkaar geconstateerd dat er overlappende thema's zijn waarin met elkaar samengewerkt kan worden. Hieruit is geconstateerd dat het Agrofood Cluster zich moet richten op kennis delen, innovatie aanjagen en marketing- en business ontwikkeling. In het aangeven van deze drie pijlers, wordt een verlangen uitgesproken wat de samenwerking gaat doen en opbrengen. Daarnaast hebben ook de verschillende partijen die aan het Agrofood Cluster deelnemen ieder hun eigen verwachtingen. Alle geïnterviewden van het Agrofood Cluster gaven aan dat het werven van goed en gekwalificeerd personeel voor de sector op dit moment een lastige opgave is. Hoewel de ene partij er in directere mate mee te maken heeft dan de andere partij gaven ze aan dat dit één van de redenen is waarom zij aan het Agrofood Cluster deelnemen. Het verlangen is er dan ook, door het bundelen van de krachten dat deze moeilijke opgave kan worden aangepakt. De partijen erkennen immers dat zij dit niet alleen kunnen doen en elkaar hierin nodig hebben. Een hiermee samenhangende opgave is dat de sector ook moeilijk personeel en studenten aantrekt door het imago van de sector. *“De sector heeft z'n charme voor een deel verloren”* zo verwoordde één van de respondenten dit en ook de andere respondenten verwoordden het soortgelijk. De partijen geloven erin dat de sector veel te bieden heeft en dat daarom moet worden gezorgd dat de sector weer een juist imago krijgt. Ook hierin gaven de partijen aan dit niet alleen te kunnen veranderen, maar elkaar nodig te hebben. Daarnaast verlangen de partijen dat door de samenwerking de sector naar een hoger niveau wordt getild. Bepaalde zaken kunnen handiger, slimmer en efficiënter gedaan worden en partijen kunnen elkaar helpen en stimuleren. Ook het voorkomen dat de kennis die zij met elkaar hebben weglekt

doordat er nauwelijks specifieke opleidingen zijn voor de aardappelsector, is een verlangen van de partijen. Het verlangen is dat door de samenwerking kennisbundeling komt, waardoor de krachten worden gebundeld en het geheel meer is dan de som der delen. Verlangt wordt dat hierdoor een kennisloket ontstaat, dat als iemand informatie wil inwinnen over de aardappel, die kennis bij het Agrofood Cluster beschikbaar is. Echter naast het verlangen dat de partijen hebben over de samenwerking, hebben de partijen ook verlangens dat de samenwerking hen zelf iets gaat opleveren. Elke partij wil zijn positie versterken, afhankelijk van de core business van de partij. Zo heeft het onderwijs als verlangen dat zij dichterbij het bedrijfsleven komt te staan, door innovaties, vernieuwingen en actuele kennis van het bedrijfsleven toe te passen in het onderwijs. Hiermee kan het onderwijs meer worden aangesloten op de praktijk en daardoor ook aantrekkelijker gemaakt worden voor studenten. Ook de bedrijven hebben de wens dat de samenwerking hen wat gaat opleveren. Eén van de respondenten gaf het zo aan; *“aan het eind van het verhaal moet de pijp natuurlijk ergens van roken”*. Echter waar die pijp van moet gaan roken is moeilijk definieerbaar. Respondenten gaven aan dat zij niet vermoeden dat ze de geldelijke investering die ze in de samenwerking geïnvesteerd hebben, verwachten terug te verdienen of dat de samenwerking hen personeel oplevert. Eén van de concrete dingen die het Agrofood Cluster al wel heeft opgeleverd is dat er een lectoraat aardappelketen en sectorinnovatie is opgericht.

Zoals aangegeven zijn er een aantal thema's in de aardappelsector waar alle partijen van het Agrofood Cluster belang bij hebben. Partijen gaven ook aan belang in te zien in de samenwerking. Daarnaast gaven alle partijen dan ook direct of indirect aan dat zij het een goed initiatief vinden en verlangden daarom ook om bij die samenwerking te horen. Dat partijen belang inzien komt doordat er het besef is dat zij van elkaar afhankelijk zijn. Dit besef is zowel aan de publieke als private zijde zichtbaar. Afhankelijkheid kan worden aangeduid als een vermoeden. De partijen denken namelijk dat zij het alleen niet kunnen bereiken, maar dat zij elkaar daarvoor nodig hebben. Ook vermoeden een aantal partijen dat het Agrofood Cluster veel kans van slagen heeft. De samenwerking is namelijk ontstaan op initiatief van een aantal private partijen, waardoor de private partijen de katrekkers zijn van de samenwerking en er weinig politieke belangen zijn. Een laatste vermoeden dat aangegeven werd rondom de samenwerking is concurrentie. Een aantal private partijen gaven aan dat openheid in de samenwerking nadelig kan zijn. Nieuwe ontwikkelingen, strategie of andere zaken delen willen zij niet delen, omdat zij vermoeden dat concurrenten anders met die informatie ervandoor gaan. Echter vanuit de niet-private partijen is er het vermoeden dat private partijen weinig redenen hebben om bang te zijn voor concurrentie in het Agrofood Cluster. Deze redenen zijn er niet volgens die partijen omdat er geen concurrenten bij het Agrofood Cluster zijn aangesloten of zoals een van de respondenten aangaf; *“tegenwoordig vind je alles op internet als je wil”*. Hierdoor is de behoudendheid en terughoudendheid volgens hen nauwelijks relevant.

De partijen waren over het algemeen positief tot zeer positief over het Agrofood Cluster. Zoals hierboven al aangegeven, verlangen de partijen veel van de samenwerking en hebben zij ook een grote mate van positief vermoeden over de samenwerking. Er was echter één partij die matig enthousiast was over de samenwerking.

#### 4.1.2 Duur

Bijna alle partijen die aangesloten zijn bij het Agrofood Cluster gaven aan dat zij verlangen dat het een duurzame en structurele samenwerking wordt. Gezien de verlangens die de partijen hebben over wat de samenwerking moet gaan opleveren, is dit ook niet verbazingwekkend. Tijdens een van de interviews werd ook aangegeven; *“ik denk dat je echt wel een paar jaar nodig hebt om dit goed op de kaart te zetten”*. De drie pijlers die het Agrofood Cluster zich ten doel heeft gesteld zijn ook van dusdanige aard dat het nauwelijks mogelijk is om die in kort tijdsbestek te realiseren. Echter een van

de respondenten gaf aan wel een duurzame output te willen, maar dat het Agrofood Cluster zelf van tijdelijke aard kan zijn. Deze respondent verlangt wel dat het Agrofood Cluster alleen van tijdelijke aard is als er een ander instituut is die de initiatieven overneemt, zodat de output nog wel steeds gecreëerd kan worden. Voor een duurzame en structurele samenwerking is natuurlijk wel van belang dat er ook verschillende partijen bij de samenwerking zijn aangesloten. Vandaar dat is gevraagd welke intentie de partijen hebben qua betrokkenheid bij het Agrofood Cluster. Wanneer partijen zich aansluiten bij het Agrofood Cluster tekenen zij een contract voor minimaal drie jaar. Met dit contract wil het bestuur van het Agrofood Cluster naar partijen toe onderstrepen dat het geen samenwerking is dat ze voor een jaar doen, maar dat het verlangen is dat zij zich voor een langere tijd committeren aan het Agrofood Cluster. Hoewel het verlangen is dat partijen voor lange tijd bij het Agrofood Cluster betrokken zijn, hebben een aantal partijen aangegeven niet de intentie of het vermoeden te hebben om structureel bij het Agrofood Cluster te zijn betrokken. De partijen die aangegeven hebben niet de intentie te hebben om structureel bij het Agrofood Cluster betrokken te zijn, zien hun rol bij het Agrofood Cluster meer als faciliterend of controlerend. *“uiteindelijk moet het iets zijn van de bedrijven zelf”* zo zei één van de respondenten. Het vermoeden of partijen betrokken blijven gaven partijen aan niet met zekerheid te kunnen zeggen. Als motivatie voor deze onzekerheid gaven partijen aan dat het besluit of private partijen bij het Agrofood Cluster betrokken blijven sterk afhankelijk is van de economische situatie. Wanneer het economisch minder goed gaat en bedrijven weinig geld verdienen, vermoeden zij dat zij de betrokkenheid niet door zullen zetten. Daarnaast is belangrijk voor het besluit of een contract voortgezet gaat worden, of er dusdanig belang bij is, dat men er geld in wil stoppen. Dit is ook al aangegeven bij de verlangens die partijen hebben bij de samenwerking. Partijen verlangen dat de samenwerking hen wat oplevert. Daarbij geven partijen wel aan dat hetgeen wat zij verlangen niet goed meetbaar te maken is. Op de vraag waarop dan de beslissing wordt gemaakt om een nieuw contract aan te gaan of niet gaf een van de respondenten aan; *“het zijn toch vaak wel gevoelsmatige, maar niet impulsieve beslissingen”*.

#### 4.1.3 Management

Naast de verwachtingen en de duur is bij het Agrofood Cluster ook gekeken hoe de samenwerking is aangestuurd. Zoals in het theoretisch kader is aangegeven wordt het management onderscheiden in project- en procesmanagement.

Het bestuur van het Agrofood Cluster bestaat uit een aantal vertegenwoordigers van partijen die bij het Agrofood Cluster zijn aangesloten. Hiermee zijn onderwijs, onderzoek en ondernemen in het bestuur vertegenwoordigd. Het bestuur wordt voorgezeten door een onafhankelijk voorzitter en de uitvoering van de samenwerking ligt in handen van een directeur. De gemeente Noordoostpolder (overheid) is niet direct in de samenwerking betrokken, maar via de verkregen subsidie. De gemeente heeft een controlerende functie. Het bestuur komt één keer per zes weken bij elkaar en alle partijen komen vier keer per jaar in een stakeholdersvergadering bijeen. De stakeholdersvergadering wordt roulerend bij de stakeholders gehouden. Tijdens een stakeholdersvergadering presenteert het bestuur haar ideeën en kunnen de andere stakeholders daarop reageren. Het bestuur bereidt plannen voor en werkt ze daarna uit, maar vraagt daarbij de partijen om hun mening. Het initiatief voor de verschillende plannen komt veelal vanuit het bestuur vandaan. Echter zijn er ook diverse partijen met initiatieven gekomen, waarbij het bestuur niet het initiatief had. Door de subsidie die gekregen is en de daaraan verbonden vereisten, is het activiteitenplan door het bestuur opgesteld. In het activiteitenplan staan punten waarop de samenwerking zich de komende jaren wil gaan richten. De voorzitter van het Agrofood Cluster vraagt tijdens de vergaderingen hoe dingen gaan, zodat zaken bespreekbaar worden gemaakt. Ook de directeur vraagt regelmatig aan partijen afzonderlijk hoe zij vinden dat dingen gaan, zodat ook zaken bekend worden die in de formele vergadering niet aan de orde komen of gebracht worden. Wanneer

een partij aangegeven heeft ook bij het Agrofood Cluster aan te willen sluiten of wanneer een partij benaderd is om zich ook bij het Agrofood Cluster aan te sluiten, volgt een gesprek. Tijdens het gesprek komt de directeur met een bestuurslid naar de betreffende partij toe. In dat gesprek wordt uitgelegd wat het Agrofood Cluster precies inhoudt en wordt gevraagd wat de partij verwacht van het Agrofood Cluster. Daarna volgt het tekenen van het contract. Door het tekenen van het contract geven partijen aan zich minimaal drie jaar aan het Agrofood Cluster te willen committeren. In de eerst volgende stakeholder vergadering stelt de partij zich voor, motiveert waarom hij zich bij het Agrofood Cluster heeft aangesloten en wat hij van het Agrofood Cluster verwacht. Hoewel het Agrofood Cluster zich in eerste instantie wil richten op open teelten en dan specifiek de aardappel en ui, gaven de bestuursleden aan dat het een open consortium is. Het is niet een gesloten club waarmee de samenwerking gedaan wordt, er is ook ruimte voor andere partijen om zich bij het Agrofood Cluster aan te sluiten. Over de aantrekkelijkheid van de samenwerking voor andere partijen gaf de directeur aan; *“als je erin gelooft dat je het goed doet en goed etaleert, dan komen de mensen wel op je af”*. Nadat het Agrofood Cluster is opgestart en buiten de eerste kennismakingen om is verder niet expliciet aandacht besteed aan de verwachtingen. Er hebben geen feedbacksessies of andere bijeenkomsten plaatsgevonden, waarin expliciet aandacht werd geschonken aan de verwachtingen. Een aantal van de respondenten gaf aan dat het wel goed zou zijn om binnenkort een feedbacksessie te houden, zodat teruggekeken kan worden op het afgelopen jaar en een plan gemaakt kan worden voor de toekomstige anderhalf jaar. Een andere partij gaf echter aan over het uitspreken van verwachtingen; *“als er wat speelt of is, men zegt het”*. De respondent gaf aan dat door de platte organisatie die er is, de partijen gemakkelijk feedback aan elkaar geven en ook doorgeven als zij merken dat het ergens iets niet helemaal lekker loopt. Wanneer de directeur merkt dat partijen te ver van elkaar vandaan staan, neemt de directeur contact op met de desbetreffende partijen om uit te leggen vanuit welke visie de verschillende partijen deelnemen.

## 4.2 Poultry Expertise Centre

De tweede casus die onderzocht is, is het Poultry Expertise Centre. Door omstandigheden is het bij deze casus niet zo geweest dat als eerste met de businessmanager gesproken is. Ook bij deze casus zijn de partijen die gesproken zijn niet willekeurig gekozen en gesproken; er heeft geen selectie van tevoren plaats gevonden.

### 4.2.1 Verwachtingen

Hoewel het Poultry Expertise Centre verschilt van het Agrofood Cluster zijn er toch een aantal overeenkomsten met betrekking tot de problemen die zij tegenkomen en daarmee in verlangens die zij hebben met betrekking tot de samenwerking.

Het Poultry Expertise Centre richt zich op kennisdeling, kennisontwikkeling en kennisinnovatie. Dit is dan ook het verlangen dat de samenwerking gaat opleveren. Daarnaast wil het Poultry Expertise Centre het imago van de sector verbeteren, zodat de sector ook meer studenten en medewerkers aantrekt. Eltjo Bethlehem gaf dit als volgt aan; *“alles zal gericht zijn op versterking van onze pluimveesector. De ambitie is kruisbestuiving tussen het bedrijfsleven en het onderwijs”*. Ook bij de verschillende partijen die bij het Poultry Expertise Centre zijn aangesloten bestaat het verlangen om die doelstellingen te behalen. Alle partijen die bij het Poultry Expertise Centre zijn aangesloten gaven aan dat de sector met een negatief imago kampt. De sector is niet sexy en booming, maar heeft een stoffig imago. Dit heeft invloed op de aantrekkelijkheid van de sector voor mensen om in die sector te gaan werken. Terwijl er veel behoefte is aan personeel met verstand van techniek en kippen. Maar ook het onderwijs gaf aan invloed te ondervinden van het imago van deze sector, waardoor het moeilijker is studenten aan te trekken. De verschillende partijen beseffen/vermoeden dat ze van elkaar afhankelijk zijn om het imago van deze sector te veranderen. Daarnaast verlangen partijen een



samenwerking waarin zij andere partijen kunnen ontmoeten, zodat er contacten gelegd kunnen worden en er uitwisseling van kennis kan ontstaan. Partijen hopen daarmee ook kennis te vergaren en kennis te nemen van hoe anderen tegen iets aankijken. Vanuit die afhankelijkheid en gezamenlijke moeilijkheden, vinden de partijen het dan ook belangrijk om aan te sluiten bij een initiatief als het Poultry Expertise Centre. Net zo als bij het Agrofood Cluster verlangen de partijen naast de opbrengst van de samenwerking, ook opbrengst voor zichzelf. Afhankelijk van de core business van de partij heeft ieder zijn eigen verlangen over wat de samenwerking hen zelf gaat opleveren. Vanuit de overheid (gemeente en provincie) gezien is er belang bij het versterken van de Nederlandse pluimveesector. De concentratie pluimvee is namelijk in Barneveld gevestigd en wanneer de pluimveesector versterkt wordt, helpt dit om Barneveld met de pluimveesector te profileren. Daarnaast verlangt gemeente Barneveld hiermee ook de economie en werkgelegenheid te versterken. Het onderwijs verlangt met deze samenwerking de huidige opleidingen te versterken, maar ook dat zij opleidingen kunnen gaan aanbieden voor medewerkers van bedrijven. Het verlangen met betrekking tot de opbrengst die bedrijven hebben is echter net als het Agrofood Cluster niet duidelijk omlijnd. De samenwerking moet hen wat opleveren, maar hiervoor hebben zij geen harde targets, waardoor het ook moeilijk meetbaar is. Eén van de respondenten gaf ook aan; *“misschien is het ook wel een stukje gevoel moet ik eerlijk zeggen”*. Het vermoeden dat er sprake is van afhankelijkheid is bij de verschillende partijen aanwezig, want alleen kunnen zij de genoemde zaken niet veranderen. Alle partijen zien het nut van de samenwerking in en onderschrijven die ook. Daarbij geven de partijen wel aan dat de samenwerking iets is wat naast de core business gedaan wordt. Vooral private partijen geven aan dat hun belang ligt bij hun core business, geld verdienen, en dat de samenwerking een bijzaak is. Een van de respondenten gaf hierover aan dat de bedrijven op korte termijn gericht zijn. Aan de onderwijszijde is het echter ook iets wat docenten naast hun core business doen. Docenten zijn het daarnaast ook niet gewend om samen te werken met bedrijven, zo gaf een respondent aan. Het vermoeden dat partijen van elkaar afhankelijk zijn is bij alle partijen merkbaar, dit is ook een reden waarom de partijen zich bij het Poultry Expertise Centre hebben aangesloten. Daarentegen vermoeden de private partijen wel concurrentie. Een van de private partijen gaf aan; *“dingen die we echt interessant vinden, die gaan we zeker niet in de groep bespreken”*. Maar ook de publieke partijen gaven aan dat zij merken dat de private partijen angst hebben voor concurrentie. Echter vinden zij die angst niet allemaal terecht; *“zij denken dat wat hun weten dat het allemaal geheim is en niemand dat weet, maar 99% van wat ze doen is op internet te vinden”*.

#### 4.2.2 Duur

Alle partijen zijn aan de samenwerking begonnen met het verlangen dat het Poultry Expertise Centre een blijvende samenwerking is, of in elk geval een samenwerking voor een aantal jaren. Zoals in de vorige paragraaf over verwachtingen al aangegeven is, gaven partijen aan nut in te zien van de samenwerking en daarbij ook te beseffen dat zij van elkaar afhankelijk zijn om de doelen te bereiken. Dit zorgt ervoor dat de verschillende partijen ook verlangen dat het Poultry Expertise Centre voor minimaal een aantal jaren bestaat. Echter over het vermoeden of de verschillende partijen ook structureel bij het Poultry Expertise Centre betrokken blijven, bestaat verdeeldheid. De publieke partijen, gemeente Barneveld en Regio FoodValley, gaven aan dat zij waarschijnlijk na verloop van tijd een andere rol in zullen nemen. Zij gaven aan er te zijn om te faciliteren bij de opstart van de samenwerking. Echter wanneer het Poultry Expertise Centre zelfstandig functioneert dan zullen zij een indirectere rol innemen, omdat er meer projecten zijn die zij willen faciliteren. Hun betrokkenheid is afhankelijk van de prioriteit die er vanuit het bestuur aan gegeven wordt en de mate van zelfstandigheid van het Poultry Expertise Centre. De private partijen gaven aan niet de intentie te hebben bij de samenwerking betrokken te zijn voor de korte termijn. De wil om de

samenwerking voort te zetten is er, echter gaven de private partijen wel aan dat zij resultaten willen zien of willen zien dat er dingen gebeuren. *“Een bedrijf is geen filantropische instelling”* zo zei een van de respondenten. Ook andere private partijen gaven aan, soms nog het gevoel te hebben meer een sponsor te zijn dan een partner in de samenwerking. Als er geen resultaat of opbrengst van de samenwerking terugkomt, dan weten een aantal private partijen nog niet of zij door zullen gaan. Daarnaast werd aangegeven dat, wanneer partijen vermoeden geen meerwaarde uit de samenwerking te kunnen halen, dat zij mogelijk ook niet meer betrokken blijven. Hierbij gaat het niet zozeer om de samenwerking, maar om de omstandigheden van de private partij. De tweede rang betrokkenen hebben hun commitment per project aangegeven. Hun betrokkenheid loopt dus in principe af wanneer het project ook is afgelopen. Of private partijen betrokken blijven bij de samenwerking wordt volgens een van de respondenten gebaseerd op het volgende; *“als de basis goed is en goed blijft, dan ga je door”*.

#### 4.2.3 Management

Het strategische plan wordt uitgedacht door de stuurgroep. Ook kan de stuurgroep bijstellingen doen aan het projectplan, belangrijke besluiten nemen en rapporteren zij naar de Regio FoodValley in verband met de subsidie. De stuurgroep bestaat uit de hoofdaanemers (Regio FoodValley en Aeres groep) van het Poultry Expertise Centre. In totaal zitten er vier mensen in de stuurgroep; een wethouder van Nijkerk, een projectleider van de gemeente Barneveld, een bestuurder van de Aeres groep en de businessmanager van het Poultry Expertise Centre. Daarnaast is er een programmteam vanuit Aeres Groep, die ook bestaat uit vier personen. Dit programmteam gaat over alle activiteiten op dier- en veehouderij gebied, waaronder dus ook op pluimveegebied. Daarnaast is er een projectteam die de dagelijkse leiding heeft over de samenwerking. Aan het hoofd van het projectteam staat Eltjo Bethlehem de businessmanager. Verder is de samenwerking opgedeeld in verschillende projecten. Elk project heeft z'n eigen doel of thema waar het project om draait. Afhankelijk van het thema van het project worden partijen gekozen die in het project meedoen. Het project wordt aangestuurd door een projectleider. Binnen de projecten kunnen de partijen hun inbreng geven. Elke werkgroep bestaat uit een kerngroep, die de leiding heeft over het project. Naast de projecten zijn er geen gezamenlijke bijeenkomst waar alle partijen bij aanwezig zijn en hun inbreng kunnen doen. Onlangs is er een evaluatiebijeenkomst geweest met zowel publieke als private partijen, waar gesproken is over wat de verwachtingen en wensen zijn van de verschillende partijen met betrekking tot de doelen van het Poultry Expertise Centre. Bij deze evaluatiebijeenkomst is een selectieve groep aanwezig geweest. De groep aanwezige is gekozen door de leiding van het Poultry Expertise Centre. Eén van de partijen die betrokken is bij het Poultry Expertise Centre gaf aan nog geen evaluatie gehad te hebben over het project waar die partij aan meegedaan heeft. Daarnaast worden er op dit moment gesprekken gevoerd met een selectieve groep, om op basis van die gesprekken een projectplan voor de komende jaren te kunnen maken. De communicatie richting de betrokken partijen gaat via de individuele contacten, nieuwsbrief, website, publicaties en artikelen in de pers. De private partijen gaven aan dat zij vinden dat het Poultry Expertise Centre het initiatief en leiding moet nemen. Ook de leiding van het Poultry Expertise Centre ervaart dit zo; *“je zult elke keer moeten laten zien wat de samenwerking waard is”*.

## 5. Wijze en verklaring van de invloed van verwachtingen

Zoals in het vorige hoofdstuk is weergegeven zijn er diverse vermoedens en verlangens rondom publiek-private samenwerking. De relatie van deze vermoedens en verlangens met betrekking tot de duur van de samenwerking zal in dit hoofdstuk nader worden geanalyseerd. Om de analyse te structureren is de duur van de publiek-private samenwerking opgedeeld in twee delen, namelijk de duur van de betrokkenheid van de partijen bij de samenwerking en de duur van de instandhouding van de samenwerking. Dit is gedaan omdat uit de gesprekken bleek dat de verwachtingen daaromtrent kunnen verschillen.

### 5.1 Duur betrokkenheid

Uit het vorige hoofdstuk blijkt dat niet alle partijen verwachten langdurig betrokken te blijven bij de samenwerking. Een aantal partijen gaven aan na verloop van tijd een andere rol te gaan vervullen. Er waren ook een aantal partijen die aan het begin van de samenwerking verwachten langdurig betrokken te blijven, maar dat nu niet meer verwachten. Om de duur van de betrokkenheid in relatie tot de verwachtingen nader te analyseren worden drie aspecten uit het theoretisch kader behandeld; de core business, waarden en strategieën, de kloven en het psychologisch contract.

#### 5.1.1 De core business, waarden en strategieën

Klijn en Teisman (2003) geven aan dat publieke en private partijen verschillende core business, waarden en strategieën hebben. Daardoor kan spanning ontstaan in de publiek-private samenwerking. De core business, waarden en strategieën zijn zoals ook is aangegeven in het conceptueel model van invloed op de verwachtingen die de verschillende partijen kunnen hebben.

Zowel bij het Agrofood Cluster als bij het Poultry Expertise Centre kwam naar voren dat alle partijen verlangen dat de publiek-private samenwerking henzelf wat oplevert. Hoewel de private partijen niet concreet konden aangeven wat zij verlangen dat de publiek-private samenwerking hen oplevert, hadden de verlangens wel te maken met de winst die zij willen maken of randvoorwaarden welke van belang zijn voor de winst. De publieke partijen daarentegen gaven aan te verlangen dat het resultaat van de samenwerking bijdraagt aan hun publieke doel. De verlangens van de verschillende partijen hadden dus allen te maken met de core business van de partij. Op de vraag hoe besloten zou worden of na verloop van tijd een nieuw contract aangegaan zal worden of niet, werd de core business van de verschillende partijen ook weer zichtbaar. Publieke partijen gaven aan dat een nieuw contract afhankelijk was van de prioriteit die aan de publiek-private samenwerking werd gegeven door het bestuur. Het bestuur heeft een aantal doelstellingen die ze in de komende bestuursperiode wil behalen. Wanneer de publiek-private samenwerking aansluit bij die doelstellingen is er kans dat er prioriteit aan de samenwerking wordt gegeven, anders is er mogelijkheid dat de samenwerking niet vanuit een directe rol door de publiek partij ondersteund zal worden. De continuïteit van de betrokkenheid van publieke partijen wordt daardoor bepaald door politieke randvoorwaarden. Bij de private partijen is de continuïteit van de betrokkenheid volgens Klijn en Teisman afhankelijk van financiële randvoorwaarden. Ook dit was bij de private partijen die participeren in het Agrofood Cluster en het Poultry Expertise Centre zichtbaar. Zij gaven namelijk aan mogelijk te stoppen met participeren wanneer de samenwerking hen niets meer opbracht of wanneer de vooruitzichten van de economische situatie voor de partij er niet goed uitzien. Zoals in tabel 2 is weergegeven ontstaat volgens Klijn en Teisman hierdoor een spanning door de verschillende risicopercepties die de partijen hebben. Dit is ook zichtbaar in de samenwerking, hoewel zij een structurele samenwerking verlangen, beseffen zij ook dat hun betrokkenheid afhankelijk is van de randvoorwaarden voor de continuïteit die past bij hun core business.

Naast de core business die voor spanning kan zorgen, zijn er ook de waarden van partijen die voor spanning kunnen zorgen. De waarden van de partijen waren vooral merkbaar bij de private partijen.

Aangegeven werd namelijk dat private partijen druk voelen in de samenwerking door mogelijke concurrentie. Dit werd zowel door publieke als private partijen aangegeven. Doordat partijen bang zijn voor concurrentie in de samenwerking of door de samenwerking, zijn zij terughoudend in het delen van kennis. Zeker van informatie waarvan verwacht wordt dat de concurrent daar ook wat aan kon hebben, willen zij niet in de samenwerking delen. Ook dit levert spanning op voor de publiek-private samenwerking. Bij de publieke partijen kwam niet in de casussen duidelijk naar voren dat de waarden van de private partijen zorgden voor spanning in de publiek-private samenwerking.

De strategieën van de partijen lijken op dit moment nog niet te botsen. Wel is er zowel bij het Agrofood Cluster als bij het Poultry Expertise Centre een contract getekend met de partijen die in de samenwerking mee willen participeren. Hiermee willen beide managementteams van de samenwerkingen voorkomen dat partijen zich voor de korte duur aansluiten bij de samenwerking.

Volgens Klijn en Teisman hebben de spanningen voortkomend uit de core business, waarden en strategieën als gevolg dat creatie van meerwaarde in de publiek-private samenwerking achterwege blijft. Doordat de creatie van meerwaarde achterwege blijft kunnen de verwachtingen van partijen geschaad worden. Mogelijk zorgen de spanningen die ontstaan door de core business, waarden en strategieën dat de betrokkenheid van de partijen van tijdelijke aard is.

### 5.1.2 Kloven

Echter naast de spanningen die kunnen ontstaan door de core business, waarden en strategieën, kunnen er ook kloven ontstaan zoals Parasuraman, Zeithaml en Berry (1985) onderscheiden hebben. Deze kloven kunnen zorgen voor spanning op de publiek-private samenwerking.

Uit de twee casussen die onderzocht zijn, bleek dat er hoofdzakelijk een spanning is tussen de vermoedens en verlangens van de partijen, waardoor partijen gingen twijfelen of zij wel structureel bij de samenwerking zouden zijn aangesloten. Wanneer deze constatering vergeleken wordt met het omgeschreven model van Parasuraman, Zeithaml en Berry voor publiek-private samenwerking (figuur 4) kan geconcludeerd worden dat dit hoofdzakelijk betrekking heeft op de vijfde kloof. De vijfde kloof gaat namelijk over het verschil tussen de verwachte en ervaren publiek-private samenwerking door de partijen. Bij het Agrofood Cluster en het Poultry Expertise Centre verlangde de partijen een bepaalde (ongeschreven) meerwaarde, echter hebben zij nog niet die verlangde meerwaarde ervaren, waardoor het vermoeden dat die meerwaarde ook behaald zal worden, is aangetast. Hierdoor is een kloof ontstaan, waardoor er spanning op de publiek-private samenwerking is gekomen en partijen vermoeden dat zij niet structureel bij de samenwerking zullen zijn aangesloten. De invloed van de dynamiek van de verlangens en vermoedens op de samenwerking is hieronder in tabel 5 overzichtelijk weergegeven.

	<b>Vermoedens</b>	<b>Positief</b>	<b>Negatief</b>
<b>Verlangens</b>			
<b>Groot</b>		+	+/-
<b>Klein</b>		+	-

Tabel 5. Invloed van verwachtingen op betrokkenheid van partijen bij samenwerking

In de tabel is weergegeven dat wanneer vermoedens positief zijn, partijen een langdurige betrokkenheid bij de samenwerking verwachten. Dit is in tabel 5 weergegeven met een +. Echter wanneer er grote verlangens zijn, maar negatieve vermoedens, ontstaat een spanning, uitgedrukt in +/- . Deze spanning die veroorzaakt wordt door een kloof zorgt er niet voor dat partijen onmiddellijk stoppen met hun betrokkenheid bij de samenwerking, maar wel dat dit een optie voor de toekomst wordt en het enthousiasme om in de samenwerking te participeren verminderd.

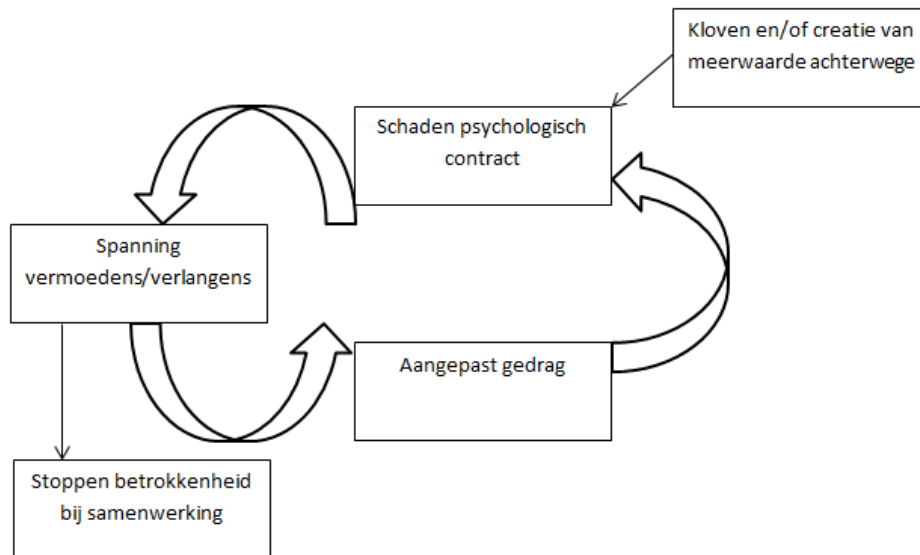
Zoals in paragraaf 2.2.4 is beschreven hebben Parasuraman, Zeithaml en Berry nog meer kloven onderscheiden. De tweede door hun onderscheidde kloof; doelstellingen worden niet in de juiste specificaties vertaald, de derde kloof; specificaties ontplooiën zich niet op de juiste manier en de vierde kloof; communicatie sluit niet aan bij wat er ontplooid wordt, hebben vermoedelijk ook invloed op de spanning die kan ontstaan tussen de verlangens en vermoedens die partijen hebben. Echter kwam zowel bij het Agrofood Cluster als bij het Poultry Expertise Centre niet naar voren dat één of meerdere van die kloven aanwezig waren in de samenwerking. Er werd aangegeven dat de bijeenkomsten nuttig waren en de communicatie tijdig en keurig verliep. De eerste kloof gaat over dat de doelstellingen van de publiek-private samenwerking niet overeenkomen met de verwachtingen van de partijen. Deze kloof verklaart niet waarom de negatieve verwachtingen zorgen voor een kortere betrokkenheid bij de publiek-private samenwerking en zal daarnaast in paragraaf 5.2 aan bod komen.

### 5.1.3 Psychologisch contract

De partijen die commitment hebben gegeven aan het Agrofood Cluster of het Poultry Expertise Centre hebben allen een contract getekend waarin zij dat hebben aangegeven. Echter zoals in het theoretisch kader is aangegeven, wordt er naast het schriftelijk contract ook een psychologisch contract aangegaan. Dit contract vult perceptuele gaten in, die niet met het schriftelijke contract zijn gedekt.

Zoals hiervoor is aangegeven zorgen de verschillen in core business, waarden, strategieën en het verschil tussen de verwachte en ervaren publiek-private samenwerking door partijen ervoor dat spanning ontstaat tussen de verlangens en vermoedens van partijen met betrekking tot de duur van publiek-private samenwerking. Echter zorgt deze spanning er niet voor dat de partijen aangeven per direct met de samenwerking te willen stoppen. Het psychologische contract is mogelijk een verklaring voor het feit dat partijen aangeven geen structurele betrokkenheid te willen, maar ook niet per direct stoppen met hun betrokkenheid bij de samenwerking als hun vermoeden dat het hun meerwaarde oplevert afneemt. Elke keer als er spanning komt tussen de verlangens en vermoedens van een partij, waarbij het verlangen hoger is dan de vermoedens, wordt het psychologische contract geschaad. Immers het psychologische contract vult de perceptuele gaten en bestaat hoofdzakelijk uit verwachtingen. Al eerder in deze scriptie is aangegeven dat er volgens O'Donnell en Shields (2002) verschillende reacties kunnen zijn wanneer het psychologische contract wordt geschaad en dat daar ook verschillende gradaties in bestaan. Wanneer het psychologische contract wordt geschaad ontstaat wel een zichzelf versterkend patroon. Elke keer dat het psychologische contract wordt geschaad, wordt er een negatieve ervaring opgebouwd. De vermoedens van een partij worden gebaseerd op de ervaringen die een partij heeft en daaruit volgend komt gedrag dat daar op afgestemd is. De partij gaat dus handelen naar de vermoedens die de partij heeft. Het handelen naar die vermoedens zorgt er weer voor dat de vermoedens zichzelf bevestigen. Zo ontstaat er een vicieuze cirkel waarbij elke keer het psychologisch contract opnieuw geschaad wordt. Ook in de onderzochte casussen was dit merkbaar, de partijen die aangaven mogelijk geen structurele betrokkene te zijn van de samenwerking gaven dingen aan als; twijfelen of er meerwaarde met de samenwerking behaald kon worden en geen sponsor te willen zijn. Ook hun enthousiasme voor de samenwerking was voelbaar minder. Hierin is zichtbaar dat er al kleine breuken zijn ontstaan in het psychologisch contract. Door de korte duur van de samenwerking, gunde de partijen het de samenwerking nog om zichzelf te bewijzen. Daarnaast is mogelijk nog niet de gradatie gekomen, waarin het psychologisch contract voor het gevoel van de partij zo ernstig is geschaad dat commitment verlenen niet meer mogelijk is. Door het versterkend effect is het wel mogelijk dat dit in de toekomst gaat gebeuren, wanneer het patroon niet wordt doorbroken. De wijze waarop de

verwachtingen invloed hebben op de duur van de betrokkenheid van partijen bij de publiek-private samenwerking, is samengevat in onderstaand figuur.



Figuur 7. Wijze waarop de verwachtingen de duur van betrokkenheid verklaren

## 5.2 Duur samenwerking

In tegenstelling tot de spanning die ontstaat tussen de vermoedens en verlangens van partijen, waardoor de betrokkenheid bij de samenwerking onder druk komt te staan, is deze spanning niet zichtbaar als het gaat om de duur van de instandhouding van de samenwerking zelf. Alle partijen verlangen dat de samenwerking structureel en duurzaam is, ook bij de partijen die aangaven mogelijk niet structureel betrokken te zijn bij de samenwerking. Echter een samenwerking waarbij geen partijen zijn aangesloten, heeft geen waarde. Dit klinkt logisch, maar dit is wel de tegenstelling die een aantal partijen aangeven. Zij verwachten wel een structurele samenwerking, maar verwachten niet structureel betrokken te zijn. Hoe kan dit verklaard worden?

Een mogelijke verklaring hiervoor is dat kloof één, zoals in figuur 4 is weergegeven niet is ontstaan. De eerste kloof gaat over dat de doelstellingen van de publiek-private samenwerking niet overeen komen met de verwachtingen van de partijen. Echter in beide samenwerkingen waren alle partijen met de doelstellingen eens. Partijen gaven aan dat een initiatief voor een samenwerking met de doelstellingen die de samenwerking wilde behalen, dat zij zich daar graag bij aansluiten. De doelen die gekozen zijn, komen ook overeen met de behoeftes van de partijen. Er zijn namelijk een aantal problemen in de sector, waar de partijen moeite van ondervinden, maar die zij nauwelijks alleen kunnen aanpakken. Vanwege dat gezamenlijke belang, wilden de partijen zich ook bij de samenwerking aansluiten. Het onderwerp van de samenwerking wordt door de partijen als nuttig en belangrijk beschouwd. De doelstellingen van de samenwerking komen dus juist wel overeen met de verwachtingen (verlangens) van de partijen. Daarnaast is het besef bij alle partijen dat zij van elkaar afhankelijk zijn om die doelstellingen te bereiken. Zoals in de tabel van Koppenjan en Klijn is aangegeven, wordt de mate van afhankelijkheid bepaald door twee factoren; het belang van het middel en de vervangbaarheid van het middel. In dit geval is het middel de publiek-private samenwerking. Zoals hierboven is uitgewerkt, is het belang van deze samenwerking voor de verschillende partijen heel groot. De partijen hebben grote behoefte dat de doelstellingen van de

samenwerking gerealiseerd worden. De vervangbaarheid van de samenwerking is matig tot laag. In de sector zijn nauwelijks andere samenwerkingen waarin getracht wordt deze doelstellingen te bereiken. Deze afhankelijkheid en het gezamenlijke belang zorgen er mogelijk voor dat de verwachtingen positief zijn en dat de verwachting is dat de duur van de instandhouding van de samenwerking structureel zal zijn. Dat partijen ook vermoeden dat de samenwerking structureel zal zijn, komt mogelijk doordat het verlangen door de grote afhankelijkheid en het gezamenlijk belang, zo groot is dat de vermoedens ondergeschikt raken. Dit verklaart ook waardoor er een spanning kan ontstaan tussen de duur van de betrokkenheid van partijen en de duur van de samenwerking.

### 5.3 Management

Zoals in paragraaf 2.2 is aangegeven, onderscheiden Edelenbos, Klijn, Kort en van Twist (2007) vijf dimensies van management waar aan de hand van project- en procesmanagement kunnen worden onderscheiden.

#### *Focus*

Het idee voor het Agrofood Cluster is ontstaan nadat voornamelijk private partijen met elkaar hebben geconstateerd dat er gemeenschappelijke vlakken waren, waarop met elkaar samengewerkt kon gaan worden. Ook het Poultry Expertise Centre is op soortgelijke wijze ontstaan, alleen daar is het initiatief voornamelijk van publieke partijen gekomen. Om de samenwerking te kunnen starten hebben beide partijen een subsidie aangevraagd. Voor het verkrijgen van die subsidie was het van belang dat ook andere partijen commitment verleende en er een projectplan geschreven werd. Hierbij is getracht om commitment te krijgen van een aantal belangrijke partijen. Om de subsidie te verkrijgen is geen analyse gemaakt van alle partijen, met hun belangen, machtsmiddelen, opvattingen en onderlinge relaties, en ook na het verkrijgen van de subsidie is er geen analyse van de betrokkenen gemaakt. Het geschreven projectplan vormt een belangrijk uitgangspunt van de samenwerking, welke ook regelmatig herzien wordt, om deze nog aan te laten sluiten bij de samenwerking. Beide samenwerkingen hebben op de dimensie focus vooral een projectmanagementstijl.

#### *Kernelement*

De tweede dimensie die wordt onderscheiden is kernelementontwerp. Beide samenwerkingen hebben drie pijlers aangegeven waar zij zich op willen gaan richten. Om bij te kunnen dragen aan het vervullen van de verlangens zijn er activiteiten opgesteld. Echter zijn deze activiteiten niet bedoeld als oplossing voor de moeilijkheden die de verschillende partijen die bij de publiek-private samenwerkingen zijn aangesloten, ondervinden. Het kan zijn dat op initiatief van het managementteam van de samenwerking of van een aangesloten partij er gaandeweg andere activiteiten worden ontplooid die bij kunnen dragen aan het vervullen van de verlangens van de samenwerking. Vanuit het kernelementontwerp kan geconcludeerd worden dat beide samenwerkingen via de procesmanagementstijl worden aangestuurd.

#### *Draagvlak creëren*

Op het gebied van draagvlak creëren is er wel een verschil waarneembaar als het gaat over de managementstijl. Bij het Agrofood Cluster wordt er één keer in de zes weken bestuursvergadering gehouden, waarbij het bestuur bestaat uit verschillende partijen die ook bij de samenwerking zijn aangesloten. Daarnaast komen alle partijen vier keer per jaar bijeen voor een stakeholdersvergadering. Tijdens zo'n stakeholdersvergadering, maar ook daarbuiten, kunnen de partijen reageren op de plannen van het bestuur, maar ook zelf initiatieven nemen. Bij het Poultry Expertise Centre kan daarentegen maar een beperkte groep reageren op de plannen die door de

projectleiding zijn gemaakt. Deze beperkte groep wordt geselecteerd door de leiding van het Poultry Expertise Centre en bestaat uit partijen vanuit diverse invalshoeken. In de werkgroepen komen de verschillende partijen bijeen. Er zijn echter geen momenten waarop alle partijen die bij de samenwerking zijn aangesloten, bijeen komen. Nadat een aantal partijen reacties op de plannen van de projectleiding hebben gegeven, worden de plannen van dusdanige kwaliteit geacht dat het de andere partijen ook overtuigt. Het Agrofood Cluster heeft in deze zin dus een meer een procesmanagementstijl en het Poultry Expertise Centre een projectmanagementstijl met daarbij een lichte vorm van procesmanagementstijl.

#### *Omgaan met dynamiek*

Ook bij deze dimensie is er een verschil waarneembaar tussen het Agrofood Cluster en het Poultry Expertise Centre. Zoals eerder is aangegeven, is het bij het Agrofood Cluster voor alle partijen mogelijk om te reageren op de plannen van het bestuur en daarnaast ook zelf initiatieven te nemen. Door de onafhankelijke voorzitter wordt getracht om wel daadkracht te houden in de samenwerking en niet te verzanden in tegenstellingen tussen partijen. Bij het Poultry Expertise Centre worden de besluiten genomen door de stuurgroep, het programmateam en de projectleiding. Inspraak is daardoor beperkt tot een aantal partijen. Op deze manier wordt voorkomen dat er veel woorden wisselingen, weinig daadkracht en langzame besluitvorming is. Beide samenwerkingen hebben hierbij dus een mix van beide managementstijlen, waarbij het Agrofood Cluster wel meer neigt naar procesmanagementstijl en het Poultry Expertise Centre meer naar projectmanagementstijl.

#### *Communicatie*

Zoals hierboven is aangegeven is er bij beide samenwerkingen mogelijkheid tot overleg en onderhandelen, voordat de besluitvorming plaatsvindt. Echter is de mogelijkheid voor overleg en onderhandelen bij beide samenwerkingen wel anders, zoals al eerder aangegeven. Bij het Poultry Expertise Centre zullen een aantal partijen het plan pas na besluitvorming gepresenteerd krijgen, en bij het Agrofood Cluster zijn de partijen veelal betrokken bij het overleg en onderhandelen. Er zijn echter bepaalde onderwerpen waarbij het Agrofood Cluster wel een top-down benadering hanteert. Hierbij neemt het bestuur het besluit en wordt dit gecommuniceerd naar de rest van de partijen. Dit is vooral op het gebied van organisatorische zaken. De communicatie verloopt bij beide samenwerking via dezelfde kanalen. Ook bij deze dimensie is er bij beide samenwerkingen sprake van een gemengde vorm van managementstijl. Net als bij omgaan met dynamiek heeft het Poultry Expertise Centre wel meer van projectmanagement en het Agrofood Cluster meer van procesmanagementstijl.

Succesvol management van verwachtingen berust volgens van Twist & Klijn (2007, p. 44) op het hanteren van verschillende managementstijlen. Zoals hierboven te zien is, wordt in beide samenwerkingen een redelijke mate van verschillende managementstijlen gehanteerd. Dit is dan ook een positieve basis voor het management van verwachtingen. Echter bleek uit de onderzochte casussen dat er aan de verwachtingen niet expliciet aandacht werd besteed en er onderschatte verwachtingen waren, waar het managementteam van de samenwerkingen niet van op de hoogte was. Ondanks de gemengde managementstijl, kan er dus gesteld worden dat er nog geen optimale management van verwachtingen is. Hoe kan dit verklaard worden?

In de casussen kwam naar voren dat partijen invloed hebben op de samenwerking en met elkaar communiceren over hoe dingen gaan. Bij het Poultry Expertise Centre is ook een feedbacksessie geweest, waarin werd teruggekeken op de periode sinds de oprichting en met elkaar werd gesproken over waar het Poultry Expertise Centre naar toe moet in de komende periode. Alle partijen waren tevreden over de sessie en vonden het ook nuttig. Openheid is er volgens de partijen van het



Agrofood Cluster ook in die samenwerking. Eén van de partijen gaf ook aan *“als er wat speelt of is, men zegt het”*. Echter wanneer dieper gekeken wordt naar waar men het met elkaar over heeft, kan geconstateerd worden dat dit hoofdzakelijk betrekking heeft op de activiteiten, wat belangrijk is voor de sector en hoe het georganiseerd moet worden.

De Hawthorne-studies hebben aangetoond dat er in een organisatie naast de formele organisatie ook een informele organisatie is (Mayo, 1949). De formele en informele organisatie hebben elkaar nodig om goed te kunnen functioneren. Kijkend naar de onderzochte casussen kan geconcludeerd worden dat waar men over communiceert hoort bij de formele organisatie. Ingedacht kan dan ook worden dat ook een publiek-private samenwerking bestaat uit een formele en informele organisatie. Op dit moment wordt zowel bij het Agrofood Cluster als bij het Poultry Expertise Centre vooral aandacht besteed aan de formele organisatie. De verwachtingen zijn echter onderdeel van de informele organisatie. Immers in de informele organisatie, zitten de normen, gevoeligheden en percepties. Doordat de samenwerkingen hoofdzakelijk aandacht besteden aan de formele kant van de publiek-private samenwerking, ontstaat er ondanks de gemende managementstijl die gehanteerd wordt, mogelijk toch geen optimale management van verwachtingen bij beide samenwerkingen.

## 6. Conclusie

In dit onderzoek stonden de verwachtingen rondom publiek-private samenwerking centraal en dan specifiek rondom het Agrofood Cluster en het Poultry Expertise Centre. De hoofdvraag zoals die in de inleiding van deze scriptie is aangegeven, luidt als volgt;

*Wat is de invloed van verwachtingen op de duur van publiek-private samenwerking tussen de mbo-locaties van Groenhorst en bedrijven en hoe kunnen de verwachtingen gemanaged worden?*

Verwachtingen kunnen worden ingedeeld in vermoedens en verlangens. Daarnaast is de duur van publiek-private samenwerking opgedeeld in twee delen, de duur van de betrokkenheid van de partijen en de instandhouding van de publiek-private samenwerking. Uit het onderzoek bleek dat de vermoedens en verlangens niet altijd gelijk zijn aan elkaar en ook de duur van de betrokkenheid en de instandhouding van de publiek-private samenwerking kunnen verschillen.

Over de duur van betrokkenheid gaven partijen aan dat over een volgend contract wordt besloten op basis van het gevoel dat de partijen hebben bij de publiek-private samenwerking. Partijen verlangen dat de samenwerking henzelf wat oplevert, en wanneer zij vermoeden dat de samenwerking hun nauwelijks wat zal opleveren ontstaat twijfel over de duur van betrokkenheid bij de publiek-private samenwerking. Kortom er ontstaat een spanning tussen de verlangens en vermoedens van de partij. Het gevolg van deze spanning is dat partijen een kortere betrokkenheid bij de samenwerking zullen hebben dan oorspronkelijk het idee was. De invloed van de verwachtingen is dan ook dat positieve verwachtingen zorgen voor langere betrokkenheid bij de publiek-private samenwerking en dat een spanning tussen de vermoedens en verlangens waarbij de vermoedens lager zijn dan de verlangens, zorgen voor een verkorte duur bij de publiek-private samenwerking.

Naast de duur van de betrokkenheid is ook gekeken naar de invloed van verwachtingen op de duur van de instandhouding van de publiek-private samenwerking. In tegenstelling tot de duur van de betrokkenheid was bij de instandhouding van de publiek-private samenwerking geen spanning merkbaar tussen de verlangens en vermoedens van de partijen. Partijen verlangen dat de publiek-private samenwerking structureel wordt en vermoeden ook dat dit gaat lukken, ondanks dat sommige partijen aangeven mogelijk niet structureel betrokken te blijven bij de samenwerking. Doordat de doelstellingen van de publiek-private samenwerking overeenkomen met de verlangens van de partijen en partijen daarbij het gezamenlijke belang en wederzijdse afhankelijkheid erkennen, ontstaat er geen spanning tussen de verlangens en vermoedens. De invloed van verwachtingen op de instandhouding van publiek-private samenwerking is, dat wanneer de doelstellingen van de publiek-private samenwerking overeenkomen met de verlangens van de partijen, er vanuit gegaan wordt dat de samenwerking structureel in stand gehouden zal worden.

Nu geconcludeerd is wat de invloed is van de verwachtingen op de duur van de betrokkenheid en instandhouding van de publiek-private samenwerking, rest nog de vraag op welke manier het management van verwachtingen kan bijdragen om te sturen op de gewenste duur van publiek-private samenwerking. Het management van verwachtingen houdt in dat overspannen verwachtingen teruggebracht worden, onderschatte verwachtingen worden opgevoerd en de verschillende verwachtingen in lijn worden gebracht. Om dit succesvol te kunnen doen moet volgens de theorie een project- en procesmanagementstijl gehanteerd worden, naast en door elkaar. Beide samenwerkingen zijn aangestuurd op basis van een gemengde managementstijl, er zijn dus zowel factoren geconstateerd die wijzen op de projectmanagementstijl als factoren die wijzen op de procesmanagementstijl. Echter uit de casussen bleek dat een gemengde managementstijl niet de enige voorwaarde is voor succesvol management van verwachtingen. Zowel de formele als de informele organisatie moet gestuurd worden. De verwachtingen zijn namelijk onderdeel van de

informele organisatie, maar worden onder andere gevoed door de formele organisatie. De formele organisatie zorgt voor ervaring, die weer van invloed is op het vermoeden. Om de verwachtingen te managen is het van belang dat er een project- en procesmanagementstijl gehanteerd wordt, niet alleen op het gebied van de formele organisatie, maar vooral op het gebied van de informele organisatie.

## 7. Aanbevelingen en reflectie

In dit laatste hoofdstuk zullen aanbevelingen worden gedaan aan het managementteam van publiek-private samenwerkingen (7.1) en gereflecteerd worden op deze scriptie (7.2).

### 7.1 Aanbevelingen









Het doel van het onderzoek was om aanbevelingen te doen aan het managementteam van publiek-private samenwerkingen over het sturen van de duur van publiek-private samenwerking. Aan de hand van de bevindingen die zijn gedaan en de conclusies die zijn getrokken naar aanleiding van dit onderzoek naar de verwachtingen rondom publiek-private samenwerking, kunnen er een aantal aanbevelingen worden gedaan. Hieronder zullen die aanbevelingen worden benoemd en toegelicht.

Een eerste aanbeveling die gedaan kan worden aan het managementteam van publiek-private samenwerkingen is dat het managementteam moet zorgen dat zij op de hoogte is van de verwachtingen van de verschillende partijen. Zoals aangegeven bepalen de verwachtingen de duur van de betrokkenheid van partijen bij de samenwerking. Om te voorkomen dat er een spanning ontstaat tussen de vermoedens en verlangens en dat partijen eerder stoppen met hun betrokkenheid bij de samenwerking dan gewenst, moet men op de hoogte zijn van de verwachtingen. Immers kan er anders niet op de verwachtingen gestuurd worden, waardoor er teleurstelling ontstaat. En wanneer meerdere partijen de samenwerking voortijdig verlaten, komt de continuïteit van de samenwerking in het geding.

Een tweede aanbeveling is dat er zowel een projectmanagementstijl als een procesmanagementstijl gehanteerd moet worden, op het vlak van de formele en informele organisatie. Volgens van Twist en Klijn berust succesvol management van verwachting op het hanteren van beide managementstijlen, zowel naast als door elkaar. Echter zoals uit deze scriptie blijkt, kan daar nog een toevoeging aan gedaan worden. De managementstijlen moeten zowel op de formele als de informele organisatie gericht zijn. In de praktijk wordt er vooral gestuurd op de formele organisatie en nauwelijks op de informele organisatie.

De derde aanbeveling is om een manier te zoeken, waarmee de verwachtingen bespreekbaar worden gemaakt. Zoals in het theoretisch kader is aangegeven zijn verwachtingen vermoedens en verlangens, en kan het niet uitspreken van verwachtingen strategisch-opportunistisch gedrag zijn. Verwachtingen hebben dus te maken met het gevoel van partijen, en zijn heel persoonlijk verbonden aan een partij. De kans is daarom klein dat partijen direct open hun verwachtingen vertellen, wanneer daar specifiek naar gevraagd wordt. De uitdaging is dan ook om een manier te vinden waardoor partijen open over hun verwachtingen in gesprek durven te gaan en verwachtingen niet verborgen houden, die later een negatieve invloed kunnen hebben op hun betrokkenheid bij de publiek-private samenwerking. Een mogelijke manier om dit te doen is met een interactieve werkvorm. Doordat de verschillende partijen dan actief betrokken worden en er zelf mee aan de slag gaan kan het resultaat van de uitkomst verrijkt worden. Er zijn verschillende vormen van interactieve werkvormen. Een mogelijke interactieve werkvorm om de verwachtingen van de partijen (met verschillende verwachtingen) te weten te komen en te zorgen dat er een gesprek ontstaat over de verwachtingen, is de verwachtingen uiten door het gebruik van emoticons. Tijdens een bijeenkomst deelt de leider afbeeldingen met emoticons erop uit aan de verschillende partijen. Op elke afbeelding staat één emoticon die een bepaald gevoel weerspiegelt. Aan de hand van de emoticon die de partij heeft gekregen, moet de partij iets zeggen over de samenwerking. Afhankelijk van de keuze van de leider kan dit gaan over de samenwerking in het algemeen of op een bepaald aspect van de samenwerking. Belangrijk daarbij is dat elke partij in zijn waarde wordt gelaten, er naar elkaar geluisterd wordt en er alleen vanuit een positieve benadering op elkaar gereageerd wordt. Om te

zorgen dat er een gesprek ontstaat, moet er worden doorgevraagd. Op deze manier worden de achterliggende redenen verduidelijkt. Hieronder zijn de emoticons weergegeven.

 Verdrietig	 Verbazing	 Blijdschap
 Boosheid	 Bezorgdheid	 Hoop
 Angst	 Verwarring	 Bewustzijn

Figuur 8. Emoticons (iEmoji.com, 2015)

Mogelijk zijn er ook nog andere interactieve werkvormen of manieren, waarmee de verwachtingen bespreekbaar gemaakt kunnen worden. De hierboven uitgewerkte interactieve werkvorm is als handreiking bedoeld en niet als enige optie.

## 7.2 Reflectie

Zoals bij elke thesis is het ook bij deze thesis mogelijk om een aantal kritische noten te plaatsen. De reflectie zal gericht zijn op drie onderdelen, namelijk literatuuronderzoek, onderzoeksmethodologie en onderzoeksuitkomsten.

### *Literatuuronderzoek*

Door de weinige literatuur die bekend is over verwachtingen en het management van verwachtingen, was het moeilijk om een daar een theoretisch kader omheen te bouwen. Ook de redelijke mate van ongrijpbaarheid van verwachtingen, zorgde ervoor dat het lastig was een

theoretisch kader uit te bouwen. Hierdoor was de literatuur ook niet erg specifiek, wat ook terug te zien is in de operationalisatie. De theorie die geschreven is over publiek-private samenwerking, verwachtingen en management van verwachting gaf wel voldoende onderbouwing om de bevindingen te kunnen verklaren en aan de hand daarvan conclusies te trekken. Een aantal aspecten uit het theoretisch kader zijn niet in het onderzoek gebruikt; de succesfactoren en de manieren van denken. Ondanks dat deze aspecten niet verder in het onderzoek zijn gebruikt, is het wel nuttig geweest dat deze in het theoretisch kader zijn benoemd. Deze aspecten ondersteunde de rest van de literatuur en zorgde ook ervoor dat het onderzoek beter geplaatst kon worden in het beeld van de praktijk. Daardoor is gekozen om deze aspecten toch wel onderdeel te laten zijn van het theoretisch kader.

### *Onderzoeksmethodologie*

Gekozen is om in dit onderzoek twee casussen te onderzoeken, die beiden vrij recent zijn gestart. Bij geen van beide samenwerkingen zijn partijen al afgehaakt. Hierdoor is er geen onderzoek gedaan op basis van situaties die zich voorgedaan hebben, maar is alleen een voorspelling gedaan wat de invloed is van verwachtingen op de duur. Daardoor is het interessant is om te kijken over een aantal jaren of de partijen dan werkelijk gestopt zijn met de samenwerking, omdat zij in hun verwachtingen teleurgesteld zijn of dat ze toch nog actief zijn binnen de samenwerking. Door dat over een aantal jaren te onderzoeken, kan getest worden of de resultaten van het onderzoek (voorspelling) ook daadwerkelijk in de praktijk uitkomen.

Door de gevoeligheid van verwachtingen en de positie van de onderzoeker in het onderzoek, kan in twijfel worden getrokken of interviewen een juiste manier was om dit onderzoek vorm te geven. Het directe contact van de onderzoeker met de partijen en de gevoeligheid van verwachtingen en positie van de onderzoeker, veroorzaakte mogelijk dat partijen terughoudend werden in hun antwoorden. Aan de andere kant is het ook niet zeker of enquêtes dan de juiste oplossing zouden zijn geweest. Verwachtingen verschillen per partij, waardoor gelijke vragen opstellen nauwelijks mogelijk was. Daarnaast is het bij enquêtes niet mogelijk dieper op de verwachtingen in te gaan, wat wel nodig is omdat verwachtingen verborgen liggen in het innerlijk van een partij. De interviews wekte echter niet het vermoeden dat partijen terughoudend waren in hun reacties. Partijen stonden open om aan het onderzoek mee te doen. Dit bleek uit de bereidwilligheid van partijen om aan het onderzoek mee te doen, maar ook tijdens de interviews gaven de partijen aan graag aan het onderzoek te willen meewerken. Sommige gaven ook aan zeer geïnteresseerd te zijn in het onderzoek. Een zwak punt van dit onderzoek is de operationalisatie. Deze is matig uitgewerkt door de ongrijpbaarheid van verwachtingen en de redelijke mate van onbekendheid van het management van verwachtingen. Dit zorgt er ook voor dat het onderzoek voor anderen moeilijker navolgbaar en opnieuw uit te voeren is. Gaandeweg het onderzoek zijn de verwachtingen en het management van verwachtingen wel specifiek geworden, wat nuttig kan zijn voor een mogelijk volgend onderzoek over verwachtingen en management van verwachtingen.

### *Onderzoeksuitkomsten*

In deze thesis zijn de verwachtingen in relatie tot de duur van een publiek-private samenwerking onderzocht. Zoals aangegeven kan het verborgen houden van verwachtingen strategisch-opportunistisch gedrag zijn. Als onderzoeker is dan ook geprobeerd om een neutrale positie in te nemen. Echter heeft de onderzoeker dit onderzoek gedaan vanuit haar positie als stagiair bij Groenhorst. Er is wel uitgelegd dat de keuze voor de onderzochte casus en partijen daarin, de keuze was van de onderzoeker en niet van Groenhorst of de operationele leidinggevenden van de samenwerking. Ondanks de uitleg kan het toch zijn dat de positie van de onderzoeker invloed heeft

gehad op de onderzoeksresultaten. Ook het feit dat de onderzoeker ook andere partijen uit de samenwerking sprak, kan een negatieve invloed hebben gehad op de onderzoeksresultaten, door het strategisch-opportunistisch gedrag wat daardoor mogelijk werd veroorzaakt en verwachtingen die daardoor niet uitgesproken zijn.

Echter ondanks dat de positie van de onderzoeker invloed kan hebben gehad op de resultaten van het onderzoek, zijn de resultaten herkenbaar, logisch verklaarbaar en daardoor ook niet verrassend. De uitsplitsing van de duur in de betrokkenheid van partijen bij de samenwerking en de instandhouding van de samenwerking gaf echter wel een verrassende uitslag. Verwacht werd namelijk dat deze twee gelijk waren, omdat er anders een tegenstelling is. Na bestudering van de theorie van Parasuraman, Zeithaml en Berry, is wel een logische verklaring gevonden voor de tegenstelling die in sommige gevallen bestond. Daarnaast was het ook verrassend dat door het onderzoek een aanvulling op de theorie rondom management van verwachtingen gedaan kon worden. Door de redelijke mate van ongrijpbaarheid van verwachtingen, was het wel lastig om concrete, relevante aanbevelingen te doen. De conclusies gaven echter voldoende aanknopingspunten om aanbevelingen te doen, waar het managementteam van de publiek-private samenwerkingen ook daadwerkelijk in de praktijk mee aan de slag kan gaan.

## Verwijzingen

- Benson, J. (1975). The interorganizational network as a political economy. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 229-249.
- Bouckaert, G., & Oomsels, P. (2012). Bestuurlijk vertrouwen binnen de overheid: een onderzoeksagenda. *Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement*, 1, 17-26.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. New York: Palgrave Macmillan.
- de Caluwé, L. (2012). Veranderen in kleuren. In M. de Witte, J. Jonker, & M. Vink, *Essenties van verandermanagement*. Deventer: Kluwer.
- de Caluwé, L., & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen*. Deventer: Kluwer.
- de Rick, K. (2010). *Bedrijven en onderwijs: partners voor een beter TSO en BSO*. Leuven: HIVA.
- Delies, I. (2009). *Verbindingskracht & Combinatie-vermogen, een empirisch onderzoek naar kennisallianties tussen beroepsonderwijs (ROC) en bedrijfsleven*. Dissertatie. Retrieved from <http://dissertations.ub.rug.nl/>
- Edelenbos, J., & Klijn, E. (2009). Project versus process management in public-private partnerships: relationship between management style and outcomes. *International Public Management Journal*, 12(3), 310-331.
- Edelenbos, J., & Teisman, G. (2008). Public-private partnership: on the edge of project and process management. Insights from Dutch practice: the Sijtwende spatial development project. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 614-626.
- Edelenbos, J., Klijn, E., Kort, M., & van Twist, M. (2007). Project- versus procesmanagement in PPS-projecten: welke stijl levert het meeste op? *Bestuurskunde*, 14(1), 66-79.
- Groen, M. (2011). *Reflecteren de basis: op weg naar bewust en bekwaam handelen*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Groen, R. (1998). Authenticiteit. De sleutel tot effectief samenwerken in een team. *Psychologie*, 15-19.
- Hagens, K., & Kraaijvanger, H. (2012). *Samenwerking beroepsonderwijs en bedrijfsleven in de recreatiebranche*. Wehl: Rijnland advies.
- Hogeboom, B., Koch, J., Potiek, S., & van Veldhuizen, S. (2012). *De kracht van samenwerking: vormen van samenwerking tussen scholen en partners*. Amersfoort: CPS Onderwijsontwikkeling en advies.
- iEmoji.com. (2015). *Meanings gallery*. Retrieved juli 7, 2015, from iEmoji.com: <http://www.iemoji.com/meanings-gallery/people>
- Jansen, M. (2009). Wie je bent als mens en als organisatie krijgt betekenis in relatie tot de ander. *Velon tijdschrift voor lerarenopleiders*, 30(4), 28-37.
- Kaats, E., & Opheij, W. (2014). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Kaats, E., van Klaveren, P., & Opheij, W. (2005). *Organiseren tussen organisaties*. Schiedam: Scriptum.



- Klijn, E., & Teisman, G. (2003). Institutional and strategic barriers to public-private partnership: an analysis of dutch cases. *Public Money & Management*, 23(3), 137-146.
- Klijn, E., & van Twist, M. (2007). Publiek-Private samenwerking in Nederland: overzicht van theorie en praktijk. *M & O*, 61(3/4), 156-170.
- Klijn, E., Koppenjan, J., & Termeer, K. (1995). Managing networks in the public sector: a theoretical study of management strategies in policy networks. *Public Administration*, 73(3), 437-454.
- Knook, K. (2015, april 15). Publiek-private samenwerking in de agrarische sector. (N. Both, Interviewer)
- Koppenjan, J., & Klijn, E. (2004). *Managing uncertainties in networks*. London: Routledge.
- March, J., & Olsen, J. (1989). *Rediscovering institutions: the organizational basis of politics*. New York: Free Press.
- Mayo, E. (1949). *Hawthorne and the Western Electric Company, The social problems of an industrial civilisation*. Londen: Routledge.
- Meijer, S. (2012). *Samen werken aan samenwerken: regionale samenwerking m.b.t. integraal veiligheidsbeleid*. Utrecht: CCV.
- Merton, R. (1948). The self-fulfilling prophecy. *The Antioch Review*, 8(2), 193-210.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.
- O'Donnell, M., & Shields, J. (2002). Performance management and the psychological contract in the Australian federal public sector. *Journal of Industrial Relations*, 44(3), 435-457.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Peeters, R., van Twist, M., & van der Steen, M. (2008). *Verschuivende verwachtingen: over rolverandering en vormgeven aan strategische professionaliteit*. Den Haag: NSOB.
- Rerubabs. (2014, november 2). *Valkuil van verwachtingen*. Retrieved maart 25, 2015, from <http://rerubabs.nl/gedachtengoed/tag/samenleving/>
- Ringeling, A. (1993). *Het imago van de overheid*. Den Haag: VUGA.
- Ritzen, H. (2004). Docenten en praktijkopleiders verbindende schakel van werkplekleren. *Onderwijs en gezondheidszorg*, 28(4), 140-145.
- Rousseau, D. (1998). The problem of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Psychology*, 19, 665-671.
- Schein, E. (1978). *Career dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- SER. (2004). *Opleiden is net-werken: Advies over de koers van het middelbaar beroepsonderwijs en de volwasseneneducatie*. Den Haag: SER.

- van der Meij, J., ter Beek, H., Postema, A., & van der Putten, M. (2000). *Inventarisatie faal- en succesfactoren van lokale PPS-projecten*. Den Haag: Kenniscentrum PPS.
- van Thiel, S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek; een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- van Twist, M. (2002). *Dubbelspel: publiek-private samenwerking en het management van verwachtingen*. Utrecht: Lemma BV.
- van Twist, M., & Klijn, E. (2007). Alliantievorming en het management van verwachtingen. *M&O*, 5, 34-48.
- Verschuren, P., & Doorewaard, J. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Zondag, H., & Maasen, M. (2010). Meer dan de kerk: een onderzoek naar motieven van weekendkloosterlingen. *Jaarboek voor liturgieonderzoek*, 26, 201-220.

## Bijlagen

### Bijlage I: Interviewformat

#### Doel

Het doel van het interview is het in kaart brengen van welke verwachtingen er zijn bij het onderwijs en bedrijven met betrekking tot de duur van de publiek-private samenwerking en welke invloed het management van verwachtingen op de duur van publiek-private samenwerking kan hebben.

#### Hoofdvraag

Wat is de invloed van het management van verwachtingen op de duur van publiek-private samenwerking tussen de mbo-locaties van Groenhorst en bedrijven?

#### Vragen (voor eigen gebruik)

1. Wat is uw functie binnen de organisatie waar u werkt en binnen de samenwerking waarin jullie actief zijn?
2. Waarom zijn jullie deze samenwerking aangegaan? Wat was de reden voor u om aan deze samenwerking te beginnen?
3. Hoelang duurt de publiek-private samenwerking?
4. Hoelang is de afspraak dat de publiek-private samenwerking duurt?
5. Wat vindt u van de duur van deze samenwerking? (te lang, goed, te kort)
6. Waarom vindt u de duur (antwoord vraag 5)?
7. Hoelang zou u willen dat de publiek-private samenwerking duurt?
8. Waarom vindt u de duur (antwoord vraag 7)?
9. Hoelang vermoedt u dat de publiek-private samenwerking gaat duren?
10. Waarom denkt u dat?
11. Hoelang vermoedt u dat u bij de samenwerking betrokken bent?
12. Op welke manier is de publiek-private samenwerking gemanaged?
13. Op welke manier is er binnen de samenwerking met verwachtingen omgegaan?

#### Opmerking

Doordat er sprake is van een semigestructureerd interview, kan er van deze opzet afgeweken worden. De vragen kunnen in een andere volgorde gesteld worden, aangepast worden en er kunnen andere vragen aan het interview worden toegevoegd, afhankelijk van het gesprek. Echter blijven de kernbegrippen zoals die in het conceptueel model zijn weergegeven, ten alle tijden het leidraad van het interview. De topiclijst zoals die in bijlage II is weergegeven, zal dus tijdens de interviews gehanteerd worden. Belangrijk is om de achterliggende redenen en verklaringen van de verwachtingen helder te krijgen en de spanning die er mogelijk is tussen de vermoedens en verlangens.

## Bijlage II: Topiclijst

Voor het afnemen van de semigestructureerde interviews is de volgende topiclijst gehanteerd.

### **1. Introductie**

- Interviewer
- Onderzoek
- Respondent

### **2. Verwachtingen**

- Motivatie betrokkenheid
- Verlangen samenwerking
- Vermoeden samenwerking
- Spanning vermoeden en verlangen

### **3. Management**

- Omgang met verwachtingen
- Procesmanagement
- Projectmanagement

### **4. Duur**

- Verlangens
- Vermoedens
- Duur eigen betrokkenheid

### **5. Overig**

### **6. Sluiting**

## Bijlage III: Interviews

## Interviews Agrofood Cluster

Wie	Functie/organisatie	Waar	Datum	Tijd
<b>Cor van Veldhuijsen</b>	Directeur Agrofood Cluster (bestuurslid Agrofood Cluster)	Duit 15, Emmeloord	12-5-15	15.00h
			1-7-15	16.00h
<b>Erik Casteleijn</b>	Directeur NAK (bestuurslid Agrofood Cluster)	Randweg 14, Emmeloord	26-5-15	15.30h
<b>Anne Dijk</b>	Directeur Groenhorst Emmeloord, Aeresgroep (bestuurslid Agrofood Cluster)	Bovenbuurtweg 27, Ede	28-5-15	13.00h
<b>Joost Lumens</b>	Voorzitter LTO Noordoostpolder	*	28-5-15	16.00h
<b>Jan Schuringa</b>	Directeur Agrodust	Zuidermiddenweg 15, Tollebeek	1-6-15	10.00h
<b>Harry Goos</b>	Aandeelhouder Tolsma/Grisnich (bestuurslid Agrofood Cluster)	*	1-6-15	11.30h
<b>Gerald Langerak</b>	Marketing, verkoop en administratie Flevolof	Dorpsstraat 148, Nieuwe Niedorp	10-6-15	9.30h
<b>Jetze Kempenaar</b>	Directievoorzitter Rabobank Noordoostpolder-Urk	De Deel 1, Emmeloord	10-6-15	13.00h

## Interviews Poultry Expertise Centre

Wie	Functie/organisatie	Waar	Datum	Tijd
<b>John Achterstraat</b>	Sectorhoofd legpluimvee en eenden de Heus	Rubensstraat 175, Ede	18-5-15	16.00h
<b>Erik den Besten</b>	Technisch directeur Jansen Poultry Equipment	Harselaarseweg 32, Barneveld	19-5-15	13.00h
<b>Marieke van den Brink</b>	PR-Officer Moba	Stationsweg 117, Barneveld	20-5-15	10.00h
<b>Eltjo Bethlehem</b>	Businessmanager Poultry Expertise Centre	Barnseweg 3, Barneveld	22-5-15	9.15h
			29-6-15	15.00h
<b>Harm Hollemans</b>	Projectleider Groenhorst Barneveld	Barnseweg 3, Barneveld	22-5-15	10.45h
<b>Jos Berkvens</b>	Beleidsadviseur	Raadhuisplein 2,	27-5-15	8.30h

	strategie en economie gemeente Barneveld	Barneveld		
<b>Arnoud Leerling</b>	Programmamanager communicatie, marketing en acquisitie Regio FoodValley	Vendelstraat 9, Ede	29-5-15	11.00h
<b>Jan Wolleswinkel</b>	Voorzitter Dutch Poultry Centre	*	1-6-15	16.00h
<b>Richard Wentzel</b>	Directeur Impex	Harselaarseweg 129, Barneveld	4-6-15	9.00h

\* Deze adressen worden vanwege privacy redenen niet weergegeven

## Bijlage IV: Codeerschema

### **100 Duur**

- 101 Tijdelijke samenwerking
- 102 Duurzame/structurele samenwerking
- 103 Tijdelijke samenwerking met overgang
- 104 Tijdelijke betrokkenheid bij samenwerking
- 105 Duurzame/structurele betrokkenheid bij samenwerking
- 106 Tijdelijke betrokkenheid, overgang naar andere rol

### **200 Management**

- 201 Projectmanagement
- 202 Procesmanagement

### **300 Verwachtingen**

#### 310 Verlangens

- 311 Verlangens resultaat samenwerking
- 312 Verlangens eigen opbrengst
- 313 Gunnen
- 314 Gezamenlijk belang
- 315 Erbij horen

#### 320 vermoedens

- 321 Vermoedens resultaat samenwerking
- 322 Vermoedens eigen opbrengst
- 323 Afhankelijkheid
- 324 Vertrouwen
- 325 Vermoeden verlangen andere partijen
- 326 Concurrentie