

Alliantievorming in de Zuidwestelijke Delta

Het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen en de gebiedsalliantie Haringvliet



De Zuidwestelijke Delta

*Hier is het land
van de zee
en de zee van het land
de einder oneindig
verweven verwant
de ijle gezichten
het zilte getij
de dijken de vestiging
en daar binnen wij*

vrij naar Joost Pieters

Peter Vlam (studentnummer: 335920)
Augustus 2011

Eerste begeleider: Dr. F.B.L. van der Meer
Tweede begeleider: Dr. V.M.F. Homburg
Opdrachtgever: Drs. L. de Jong en J. Verkerk MSc.

Master Bestuurskunde, avondprogramma
Erasmus Universiteit Rotterdam



Woord vooraf

Mijn studie bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam sluit ik in het masterjaar af met deze scriptie. Deze scriptie is een wetenschappelijk werkstuk waarin verslag wordt gedaan van een zelfstandig uitgevoerd onderzoek. Het onderzoek richt zich op de alliantievorming van twee gebiedsallianties binnen het programma Zuidwestelijke Delta. Het onderzoek is in juni / juli 2011 uitgevoerd. In dit rapport geef ik een overzicht van de belangrijkste uitkomsten.

Aan verschillende mensen ben ik dank verschuldigd, die mij hebben geholpen om tot dit eindresultaat te komen. Allereerst wil ik mijn scriptiebegeleider dr. F.B.L. van der Meer en mijn tweede begeleider dr. V.M.F. Homburg bedanken. Frans-Bauke, bedankt voor de kritische opmerkingen tijdens onze besprekingen. Je feedback heeft goed geholpen mijn gedachtengang steeds aan te scherpen, ook op papier. Je enthousiasme voor het vak bestuurskunde heb je zeker overgebracht. Vincent, bedankt voor je uitgebreid en gedegen commentaar. Je feedback heeft me aanzienlijk uitgedaagd.

J. Verkerk MSc. en drs. L. de Jong, beiden werkzaam bij het programmabureau Zuidwestelijke Delta verdienen ook zeker een woord van dank. Hun gedrevenheid binnen het programma Zuidwestelijke Delta en interesse in mijn scriptie hebben eraan bijgedragen dat ik het onderzoek binnen de gestelde tijd heb kunnen afronden. De mensen die tijd hebben vrijgemaakt voor een interview wil ik ook graag bedanken, zonder hen zou deze scriptie niet tot stand zijn gekomen.

Vaak heb ik een beroep op familie kunnen doen gedurende het schrijven van deze scriptie. Yvonne, ook jij bedankt voor het meermaals kritisch doorlezen van mijn scriptie. Fijn dat je 'je broertje' wil helpen in deze fase van zijn leven! Daarnaast zijn er nog vele andere personen geweest, die ik helaas niet allemaal kan vernoemen, die het leven een stuk lichter hebben gemaakt.

Mijn grootste dank gaat uit naar mijn levenspartner Anouk. Anouk, geweldig hoe je ervoor gezorgd hebt dat Philippe en Mechteld niets te kort zijn gekomen in deze twee jaar. Dank je voor je onvoorwaardelijke liefde, steun en geduld.

Luctor et emergo!

Peter Vlam

Ellemeet, augustus 2011



Samenvatting

Het doel van dit onderzoek is om na te gaan welke factoren de ontwikkeling en het functioneren van twee gebiedsallianties bepalen binnen het programma Zuidwestelijke Delta. Omdat er weinig informatie is over factoren die de ontwikkeling van gebiedsallianties bepalen, betreft het een verkennend onderzoek. De centrale vraag is:

In welke fase van alliantievorming bevinden zich de gebiedsalliantie Grevelingen en de gebiedsalliantie Haringvliet van het programma Zuidwestelijke Delta en welke factoren bepalen het ontwikkelen en functioneren van de twee afzonderlijke gebiedsallianties?

Het onderzoek combineert een literatuurstudie, documentenanalyse, interviews en observatie. Het model van Boonstra (2007) over alliantievorming staat centraal in het onderzoek. Aan de hand van de resultaten van het onderzoek worden uitspraken gedaan over de aanwezigheid van factoren die een bijdrage leveren aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen en de gebiedsalliantie Haringvliet.

Resultaten en conclusies

De gebiedsalliantie Grevelingen bevindt zich in de fase 'functioneren' (niveau 3) van alliantievorming. De factor 'ontstaanswijze' heeft positief bijgedragen aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen. De gebiedsalliantie is ontstaan doordat relatief weinig de actoren zichzelf hebben georganiseerd door interactie. Dit heeft geleid tot een positieve bijdrage van de factoren 'gedeelde visie' en 'gezamenlijk belang'. De factoren 'financiën' en 'draagvlak eigen organisatie' leveren een negatieve bijdrage aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen.

De gebiedsalliantie Haringvliet bevindt zich in de fase 'formeren' (niveau 1) van alliantievorming. De factoren 'ontstaanswijze' en het grote 'aantal actoren' hebben negatief bijgedragen aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie. Sinds voorjaar 2011 is de formering van de vele actoren tot de gebiedsalliantie Haringvliet onder toezicht van de overheid opgelegd. De aanwezigheid van de factoren 'eigen belang', 'gedeelde visie' en 'gezamenlijk belang' dragen negatief bij aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet. De verstoorde persoonlijke relaties en de politieke achtergronden van actoren leveren een negatieve bijdrage aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet. De aanwezigheid van het dilemma rivaliteit versus samenwerking typeert de gebiedsalliantie als 'rivaliteit' in plaats van samenwerken.

Aanbevelingen

Het onderzoek bevat vijf aanbevelingen die voortkomen uit de conclusies. De vijf aanbevelingen zijn:

- introduceer alliantie management;
- heb oog voor centrale sturing;
- creëer vertrouwen binnen de gebiedsalliantie Haringvliet;
- creëer draagvlak binnen de eigen organisaties;
- verricht nader onderzoek.



INHOUDSOPGAVE

Woord vooraf.....	2
Samenvatting.....	3
Inhoudsopgave.....	4
1. Inleiding.....	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Doel en vraagstelling	7
1.3 Afbakening	9
1.4 Leeswijzer	9
2. Het programma Zuidwestelijke Delta; let's talk politics.....	10
2.1 De problematiek in de Zuidwestelijke Delta	10
2.2 De aanloop naar het programma	10
2.3 Het programma Zuidwestelijke Delta	12
2.4 Allianties binnen het programma	15
3. Allianties en alliantievorming; een theoretisch kader.....	16
3.1 Voorgeschiedenis rondom allianties	16
3.2 Alliantievorming	17
3.2.1 Model Boonsta	17
3.2.2 Model De Man	19
3.2.3 Model Kanter	20
3.2.4 Interpretatie van de modellen	20
3.3 Invalshoeken probleemstelling	22
3.3.1 Bedrijfskundige invalshoek	22
3.3.2 Organisatiekundige invalshoek	23
3.3.3 Bestuurskundige invalshoek	25
3.3.4 Sociaal-wetenschappelijke invalshoek	27
3.3.5 Samenvattend	27
3.4 De factoren 'dilemma's' en 'ontstaanswijze'	28
3.4.1 Aanwezigheid dilemma's	28
3.4.2 Ontstaanswijze allianties	30
3.5 Conceptueel model	31
4. Operationalisering en methodologie.....	33
4.1 Operationalisering	33
4.2 Methodologie	35
4.2.1 Steekproefkader	35
4.2.2 Strategie, methode en techniek	35
4.2.3 Verzamelen, ordenen en analyseren	38
5. Gebiedsallianties Grevelingen en Haringvliet.....	39
5.1 Het Grevelingenmeer, de feiten en wetenswaardigheden	39
5.2 Deductieve factoren gebiedsalliantie Grevelingen	40
5.2.1 Factor 'ontstaanswijze alliantie'	40
5.2.2 Factor 'eigen belang'	42
5.2.3 Factor 'lerend vermogen'	42
5.2.4 Factor 'aantal actoren'	43
5.2.5 Factor 'gedeelde visie'	44



5.2.6 Factor 'persoonlijke relaties'	45
5.2.7 Factor 'gezamenlijk belang'	45
5.2.8 Factor 'dilemma's'	46
5.3 Inductieve factoren gebiedsalliantie Grevelingen	48
5.3.1 Factor 'plaats op de politieke agenda'	49
5.3.2 Factor 'financiën'	49
5.3.3 Factor 'draagvlak eigen organisatie'	50
5.4 Fase van alliantievorming gebiedsalliantie Grevelingen	50
5.4.1 Overzicht factoren Grevelingen	51
5.4.2 Fase van alliantievorming gebiedsalliantie Grevelingen	51
5.5 Het Haringvliet, de feiten en wetenswaardigheden	53
5.6 Deductieve factoren gebiedsalliantie Haringvliet	53
5.6.1 Factor 'ontstaanswijze alliantie'	54
5.6.2 Factor 'eigen belang'	56
5.6.3 Factor 'lerend vermogen'	57
5.6.4 Factor 'aantal actoren'	57
5.6.5 Factor 'gedeelde visie'	58
5.6.6 Factor 'persoonlijke relaties'	59
5.6.7 Factor 'gezamenlijk belang'	60
5.6.8 Factor 'dilemma's'	61
5.7 Inductieve factoren gebiedsalliantie Haringvliet	63
5.7.1 Factor 'politieke kleur'	63
5.7.2 Factor 'delen informatie'	64
5.7.3 Factor 'draagvlak eigen organisatie'	64
5.8 Fase van alliantievorming gebiedsalliantie Haringvliet	65
5.8.1 Overzicht factoren Haringvliet	65
5.8.2 Fase van alliantievorming gebiedsalliantie Haringvliet	65
6. Conclusies en aanbevelingen.....	67
6.1 Conclusies	67
6.2 Aanbevelingen	72
6.3 Reflectie	73
Literatuurlijst	75
Bijlage 1, overzicht uitvoeringsprogramma Zuidwestelijke Delta.....	78
Bijlage 2, overzicht respondenten.....	79
Bijlage 3, interview.....	80
Bijlage 4, overzicht boomstructuur.....	84



1. Inleiding

1.1 Aanleiding

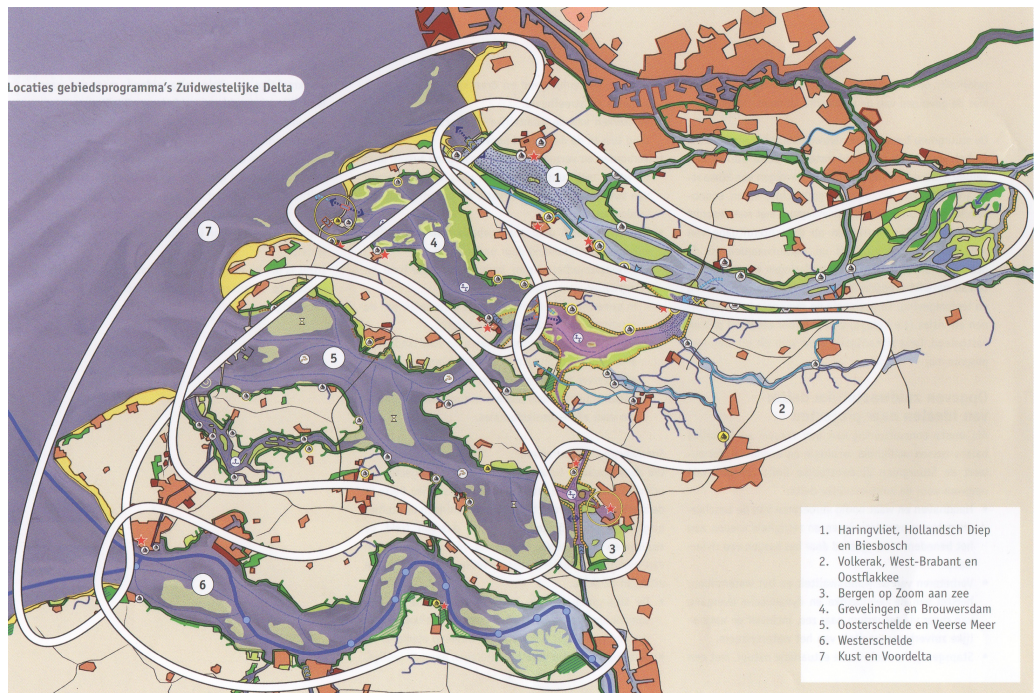
Na de watersnoodramp in 1953 is de bescherming tegen overstromingen in de zuidwestelijke delta sterk verbeterd door het afsluiten van de meeste zeearmen en grote rivieren. Door deze keringen, dammen en sluizen is de ontsluiting van de Zeeuwse en Zuid-Hollandse eilanden toegenomen. Dit heeft geleid tot economische groei en welvaart in het deltagebied. In de afgelopen jaren is het besef gegroeid dat de Deltawerken een sterke wissel hebben getrokken op de natuurlijkheid van de zuidwestelijke delta. De compartimentering van de Deltawateren heeft geleid tot het afsluiten van bekkens en het scheiden van zoet en zout water. Dit heeft verschillende ecologische problemen veroorzaakt, die dringend om oplossingen vragen. De complexiteit van de vele vraagstukken, als gevolg van de compartimentering, overstijgt de kennis van één discipline, vakgebied of organisatie. Het ligt voor de hand om samen met mensen uit andere disciplines of organisaties samen te werken om de maatschappelijke en ecologische vraagstukken aan te pakken.

In 2002 slaan de drie provincies (Noord-Brabant, Zeeland en Zuid-Holland) daarom de handen inéén. De Deltaraad wordt opgericht met als doel de Zuidwestelijke Delta te ontwikkelen tot een duurzame delta. In 2008 is de Deltaraad omgevormd tot Stuurgroep Zuidwestelijke Delta, bestaande uit:

- Provincies Noord-Brabant, Zeeland en Zuid-Holland;
- Waterschappen Brabantse Delta, Hollandse Delta en Scheldestromen;
- Ministerie van Infrastructuur & Milieu en het Ministerie van Economie, Landbouw en Innovatie (de toenmalige Ministeries van Verkeer & Waterstaat, Landbouw Natuur & Visserij, Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening & Milieu en Economische Zaken).

Het doel is om te komen tot een uitvoeringsprogramma van de Zuidwestelijke Delta met als ideaal een veilige, veerkrachtige en vitale delta door het samenbrengen van regionale plannen en ambities én de opgaven voor het watersysteem van het Rijk.

Volgens Van der Tak & Wijnen (2006:20) is een programma erop gericht om (tijdelijke) samenhang te bereiken, projecten en andere activiteiten effectief uit te voeren en om prioriteiten te stellen. De programma-aanpak is een tussenvorm van enerzijds werken in een project en anderzijds het werken in een permanente organisatie. Het uitvoeringsprogramma van de Zuidwestelijke Delta beoogt samenhang in bestaande en nieuwe projecten van de diverse partijen. In het programma wordt beschreven wanneer, hoe en door wie de plan- en besluitvorming en uitvoering plaatsvindt. De stuurgroep, verantwoordelijk voor het programma Zuidwestelijke Delta, heeft voor het uitvoeren van haar activiteiten een programmabureau ter beschikking. De organisaties die in de stuurgroep deelnemen, leveren de benodigde menskracht en middelen aan het programmabureau. Programmadirecteur is dhr. prof. ir. J.M. Schijnen. De scope van het programmabureau is belegd in 7 gebiedsprogramma's, zie figuur 1.1. In het uitvoeringsprogramma staan de belangrijkste doelstellingen en activiteiten per gebiedsprogramma vermeld. De rol van de stuurgroep / het programmabureau kan per gebied en per type activiteit verschillen.



Figuur 1.1, zeven gebiedsprogramma's

Voor de gebiedsprogramma's worden de volgende acties ondernomen:

- aanstellen van een portefeuillehouder per gebiedsprogramma;
- afspraken maken met allianties over taken, rollen, aanpak, uitvoering en monitoring;
- besluitvorming in de afzonderlijke organisaties ondersteunen.

De stuurgroep stelt in het uitvoeringsprogramma dat de uitvoering van de projecten aan de daarvoor verantwoordelijke overheden en maatschappelijke organisaties zelf is. Hiermee wordt het belang van allianties voor de zeven gebiedsprogramma's benadrukt. Een gebiedsalliantie dient feitelijk zorg te dragen voor een gedragen visie binnen het gebied. Een gedragen visie die moet voldoen aan de doelstellingen van het uitvoeringsprogramma. Tevens wordt van de gebiedsalliantie verwacht dat men niet alleen met aanvullende ideeën komt, maar ook daadwerkelijk tot uitvoering overgaat om een veilige, veerkrachtige en vitale delta te realiseren. De stuurgroep bewaakt de samenhang tussen de zeven gebiedsprogramma's. Echter, de praktijk laat zien dat grensoverschrijdend samenwerken niet gemakkelijk en vanzelfsprekend is (Boonstra, 2007).

1.2. Doel en vraagstelling

Uit gesprekken met mevr. drs. L. de Jong (programmamanager) en mevr. J. Verkerk MSc (lid programmabureau) blijkt dat binnen het programmabureau vraagstukken spelen over beheersing en samenwerking van de betrokken actoren binnen de verschillende gebiedsprogramma's. Doelstelling van het onderzoek is om na te gaan welke factoren de ontwikkeling en het functioneren van twee gebiedsallianties bepalen. Omdat er weinig informatie is over factoren die de ontwikkeling van gebiedsallianties bepalen, betreft het een verkennend onderzoek. Het onderzoek wordt zowel vanuit de theorie (deductie) als vanuit de empirie (inductie) verricht. Deze werkwijze en de begrippen deductie en inductie worden in hoofdstuk vier toegelicht. Het



resultaat van dit onderzoek dient een bijdrage te leveren aan de programmasturing om te komen tot de zeven gebiedsallianties. Als de factoren bekend zijn die het functioneren van de samenwerking bepalen, kan het programmabureau met deze kennis strategisch handelen. Het stelt het programmabureau in staat binnen het netwerk de alliantievorming en samenwerking tussen de actoren van de allianties te bevorderen. Uit het doel van het onderzoek wordt de centrale vraag afgeleid.

De centrale vraagstelling luidt:

In welke fase van alliantievorming bevinden zich de gebiedsalliantie Grevelingen en de gebiedsalliantie Haringvliet van het programma Zuidwestelijke Delta en welke factoren bepalen het ontwikkelen en functioneren van de twee afzonderlijke gebiedsallianties?

Om het antwoord van de centrale vraag te achterhalen, dienen de volgende deelvragen beantwoord te worden:

- 1) Wat houdt het programma Zuidwestelijke Delta in?
- 2) Wat is alliantievorming?
- 3) In welke fase van alliantievorming bevinden zich de gebiedsalliantie Grevelingen en de gebiedsalliantie Haringvliet?
- 4) Welke factoren bepalen het ontwikkelen en functioneren van de twee afzonderlijke gebiedsallianties?

Met de bevindingen van dit onderzoek kan, indien noodzakelijk, de interorganisatorische samenwerking binnen de diverse gebiedsprogramma's worden aangepast teneinde het programmamanagement van de Zuidwestelijke Delta te verbeteren. Volgens Boonstra (Boonstra, 2007:18) wordt ongeveer de helft van de gesloten allianties geen succes en bij gezamenlijke innovatietrajecten ligt het slagingspercentage nog lager. Er is dus een noodzaak om dit proces binnen het programma goed te monitoren en leereffecten te delen. Het programma Zuidwestelijke Delta loopt van 2010 tot en met 2015, zodoende kan er tijdig op de bepalende factoren worden bijgestuurd om de Zuidwestelijke Delta veilig, vitaal en veerkrachtig te maken. Hiermee is het maatschappelijk belang van dit onderzoek aangetoond (Van Thiel, 2010:22).

Mijn verwachting bij dit onderzoek is dat de ontwikkeling binnen een gebiedsalliantie wordt bevorderd door het onderkennen van een gezamenlijk belang. Een gezamenlijk belang geeft richting aan het doel van de alliantie. Ik verwacht ook dat de alliantievorming wordt geremd door verschillende factoren, zoals een verstoorde relatie tussen actoren door bijvoorbeeld handelingen uit het verleden. Ik vermoed dat er dilemma's aanwezig zijn die de ontwikkeling van de gebiedsallianties negatief beïnvloeden. Deze dilemma's worden in dit onderzoek expliciet gemaakt om te bepalen welke dilemma's het ontwikkelen en functioneren van de twee gebiedsallianties belemmeren. Het is voor mij nog onzeker of de factoren per gebiedsalliantie zullen verschillen, omdat per gebied andere actoren aanwezig zijn.



1.3 Afbakening

Het programma Zuidwestelijke Delta is verdeeld over zeven gebiedsprogramma's (zie figuur 1.1). Daarnaast zijn er nog activiteiten die gericht zijn op de zuidwestelijke delta als geheel en activiteiten die samenhangen met de gebiedsprogramma's. Deze gebiedsoverstijgende thema's (de zogenaamde deltathema's) zijn (1) zoet water, (2) ontwikkelingsruimte voor natuur en economie bij herstel van estuariene dynamiek en (3) kennisontwikkeling. Dit onderzoek zal zich richten op de gebiedsprogramma's en niet op de deltathema's. Tot deze keuze is gekomen, omdat de doelstellingen uit het uitvoeringsprogramma en de uitvoering van de gebiedsprogramma's met behulp van gebiedsallianties tot stand moet komen. De stuurgroep houdt zich in eerste instantie zelf bezig met de deltathema's (Stuurgroep Zuidwestelijke Delta 2011:53) en neemt zelf de verantwoordelijkheid op zich voor het uitvoeren van de deltathema's. Op deze wijze is de stuurgroep in staat om de samenhang met de gebiedsprogramma's en deltathema's te borgen. Indien nodig stemt de stuurgroep de deltathema's af naar inhoud en tijd met de gebiedsprogramma's. Hierdoor blijft het 'vastgestelde' uitvoeringsprogramma een dynamisch karakter behouden. Omdat nog niet alle gebiedsprogramma's zijn gestart, beperkt het onderzoek zich tot twee van de zeven gebiedsprogramma's. In overleg met de opdrachtgever is gekozen voor de gebiedsalliantie Grevelingen en de gebiedsalliantie Haringvliet. De specifieke keuze voor deze twee allianties wordt in hoofdstuk vier onderbouwd. Een andere reden voor de afbakening om twee allianties te onderzoeken, is om het onderzoek enigszins in tijd en omvang te beperken.

1.4 Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk is een inhoudelijke kennismaking met het programma Zuidwestelijke Delta en zal antwoord geven op deelvraag 1 (Wat houdt het programma Zuidwestelijke Delta in?). In hoofdstuk drie wordt ingegaan op de vraag hoe de theorie rondom alliantievorming kan helpen de centrale vraag te beantwoorden. In hoofdstuk drie worden deelvraag 2 (Wat is alliantievorming?) en deelvraag 4 (Welke factoren bepalen het ontwikkelen en functioneren van de twee afzonderlijke gebiedsallianties?) vanuit een theoretische benadering belicht (deductie). Hoofdstuk vier bevat de operationalisatie en de methodologie van het onderzoek. In hoofdstuk vijf wordt het empirische gedeelte beschreven en wordt ingegaan op deelvraag 3 (In welke fase van alliantievorming bevinden zich de gebiedsalliantie Grevelingen en de gebiedsalliantie Haringvliet?) en deelvraag 4 (Welke factoren bepalen het ontwikkelen en functioneren van de twee afzonderlijke gebiedsallianties?). Deelvraag vier wordt hier vanuit de empirie belicht (inductie). In hoofdstuk zes staan de conclusies uit het onderzoek beschreven en wordt antwoord gegeven op de centrale vraag. Hoofdstuk zes wordt vervolgens afgesloten met aanbevelingen.



2. Het programma Zuidwestelijke Delta; let's talk politics

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de problematiek binnen de Zuidwestelijke Delta en de daaruit volgende agendavorming van het programma Zuidwestelijke Delta. In paragraaf 2.3 wordt het programma Zuidwestelijke Delta toegelicht, waarbij bondig wordt ingegaan op het gebiedsprogramma Grevelingen en het gebiedsprogramma Haringvliet. Hiermee wordt deelvraag 1 (Wat houdt het programma Zuidwestelijke Delta in?) beantwoord. Het hoofdstuk wordt afgesloten met paragraaf 2.4 waarin het belang van gebiedsallianties binnen het programma Zuidwestelijke Delta wordt benadrukt.

2.1 De problematiek in de Zuidwestelijke Delta

Na de Watersnoodramp in 1953 hebben de Deltawerken de noodzakelijke veiligheid gebracht. De Deltawerken hebben echter ook een schaduwkant gebracht. Het afsluiten en het compartimenteren van de zeearmen hebben tot grote problemen geleid met de waterkwaliteit. De ecologische kwaliteit van de Deltawateren is onvoldoende (Deltaraad 2006). Voorbeelden zijn de blauwalgenproblematiek in het volkerak-Zoommeer en het verdwijnen van schorren en zandplaten in de Oosterschelde. De compartimentering van de Grevelingen en Haringvliet-Hollandsch Diep heeft effect op de ecologische kwaliteit, welke weer gevolgen hebben voor de recreatie en visserij. De capaciteit van diverse scheepvaartsluizen in de dammen van de Deltawerken gaan een belemmering vormen voor de scheepvaart tussen Rotterdam en België. Tevens ondervindt de recreatievaart ook barrièrewerking van de sluizen en dammen. Hierdoor stagneert de economische groei.

Daarnaast zal in de toekomst de druk op het Deltagebied verder toenemen. De zeespiegel stijgt, in de winter valt er meer regen en stroomt er meer water door de rivieren. Tevens wisselen in de zomer extreme droogte en hevige buien elkaar af en dringt het zoute zeewater hierdoor verder het land in. Dit betekent dat er minder water van voldoende kwaliteit op het juiste moment op de juiste plaats is. Dit heeft gevolgen voor bijvoorbeeld de landbouw, industrie en woningbouw, maar ook voor de mobiliteit, het transport over water, de natuur, de kwaliteit van water en de drinkwatervoorraden. De zeespiegelrijzing en de hogere rivierwaterafvoeren zorgen ervoor dat veiligheid weer een plaats op de politieke agenda heeft gekregen. Prognoses van het KNMI tonen aan dat de aanvoer van zoet water via de Rijn en de Maas in de zomermaanden gaat afnemen (Provincie Zeeland et al., 2006). Dit betekent dat het zoute water vanuit de zee verder landinwaarts zal doordringen. Dit is nadelig voor de zoetwatervoorziening die noodzakelijk is voor de landbouw in zuidwest Nederland.

2.2 De aanloop naar het programma

In 2003 stellen de provincies Zeeland, Zuid-Holland en Noord-Brabant een integrale visie op de wateren van de zuidwestelijke Delta vast. Deze visie komt voort uit het besef dat als alles op zijn beloop wordt gelaten, op termijn de veiligheid van de omgeving in gevaar komt en dat de kwaliteit van het Deltagebied achteruitgaat met alle ecologische, economische en sociale gevolgen van dien (provincie Zeeland, et al., 2003:3-4).



In deze visie ("De Delta in Zicht") worden ontwikkelingen als het terugbrengen van estuariene dynamiek, het handhaven van de veiligheid en de berging van het rivierwater geschetst. Met de vaststelling van de visie wordt de noodzaak onderschreven van de toekomst van de Deltawateren.

In 2004 wordt het Deltamemorandum opgesteld en ondertekend, waarmee de Deltaraad (de drie provincies en de voormalige ministeries van Verkeer & Waterstaat en Landbouw, Natuur & Visserij) een feit is. In het Deltamemorandum worden de in "De Delta in Zicht" geschetste problemen en oplossingsrichtingen van de deltaxwateren erkend. De genoemde partijen streven naar een gezamenlijke evenwichtige ontwikkeling. Zij verbinden zich tot het afstemmen en coördineren van onderzoek en ontwikkelingen die zich op de Deltawateren afspelen (Deltaraad, 2004). In 2006 verschijnt een eerste aanzet tot het komen van een uitvoeringsprogramma welke is gevraagd in de Nota Ruimte van het Rijk aan de drie provincies (Deltaraad, 2004). In de Nota Ruimte worden drie nationale beleidsdoelen gesteld; (1) de versterking van de nationale concurrentiepositie, (2) borging en ontwikkeling van internationale waarden en (3) borging van de veiligheid. Voor de Zuidwestelijke Delta is specifiek opgenomen: "Hoofddoel voor de Zuidwestelijke Delta is de ontwikkeling van activiteiten die de nationale concurrentiepositie versterken te combineren met ontwikkelingen die de veiligheid tegen overstromingen vergroten en waarden van natuur, landschap en cultuurhistorie versterken" (Ministerie van VROM, et al., 2006:157). De agenda voor een Deltaprogramma, "*De kracht van de Delta*", als aanzet voor een uitvoeringsprogramma, wordt in juli 2006 aangeboden aan de staatssecretaris van het voormalige Verkeer en Waterstaat. Eind 2006 is het Deltaprogramma gereed. Het Deltaprogramma miste echter een daadkrachtige aanpak en samenhang tussen de projecten om tot uitvoering te kunnen komen; er liepen veel studies, maar keuzes of besluiten zijn niet of ten dele gemaakt.

Vervolgens probeert in mei 2007 een coalitie van maatschappelijke partijen (waar onder Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten en de betrokken Kamers van Koophandel) voet aan de grond te krijgen bij de staatssecretaris van het voormalige Ministerie van Verkeer en Waterstaat. De coalitie biedt het 'Deltamanifest' aan met als doel de overheden op te roepen tot het investeren in de zuidwestelijke delta op korte termijn.

Daarna verschijnt in 2007 de "Watervisie" van het kabinet. De Watervisie is agendasettend voor het waterbeleid en vormt de opmaat naar het eerste Nationale Waterplan, zoals de Waterwet voorschrijft. De Watervisie richt zich op de lange termijn, maar er worden ook maatregelen op de korte termijn getroffen om de veiligheid tegen overstromingen te vergroten. Het nieuwe waterbeleid is nodig om: (1) meer samenhang aan te brengen binnen het waterbeleid, (2) te kunnen anticiperen op de klimaatverandering tussen 2020 en 2100 en (3) om de duurzaamheid van de leefomgeving te kunnen garanderen. De Zuidwestelijke Delta wordt in de Watervisie tot een icoon benoemd: "De versterking van de natuurwaarden rondom water en de verbetering van de waterkwaliteit stagneren. Effectieve maatregelen kunnen



ingrijpen in productie- en consumptiepatronen of ten koste gaan van bedrijvigheid en woningbouw. Innovatie kan helpen om dilemma's te doorbreken. Icoon: de kwaliteit van de Zuidwestelijke Delta" (Ministerie van Verkeer en Waterstaat, 2007:15). Verantwoordelijke voor de uitvoering van het Nationaal Waterplan is de staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu. De Deltaraad heeft vervolgens invulling gegeven aan deze visie.

Met het amendement van Koppenjan en Roefs komen er in 2008 middelen beschikbaar voor project- en proceskosten voor de Deltaraad. Met het verschijnen van het advies van de commissie-Veerman (september 2008) krijgen de problemen in de Zuidwestelijke Delta aandacht op nationaal niveau. Op 1 september 2008 wordt programmadirecteur prof. ir. J.M. Schijnen aangesteld om een uitvoeringsprogramma uit te werken.

2.3 Het programma Zuidwestelijke Delta

Na de benoeming van de programmadirecteur Schijnen wordt de Deltaraad per 1 oktober 2008 omgevormd tot de 'Stuurgroep Zuidwestelijke Delta'. Daarnaast wordt een programmabureau opgericht en treden drie waterschappen tot de stuurgroep toe. Vanaf dat moment bestaat de Stuurgroep Zuidwestelijke Delta uit:

- Provincies Noord-Brabant, Zeeland en Zuid-Holland;
- Waterschappen Brabantse Delta, Hollandse Delta en Scheldestromen;
- Ministerie van Infrastructuur & Milieu en het Ministerie van Economie, Landbouw en Innovatie (de toenmalige Ministeries van Verkeer & Waterstaat, Landbouw Natuur & Visserij, Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening & Milieu en Economische Zaken).

Tevens wordt een adviesgroep opgericht. In de adviesgroep zijn vertegenwoordigers van de gemeenten, land- en tuinbouworganisaties, de milieufederaties, maar ook organisaties als de Kamer van Koophandel en HISWA Vereniging aanwezig. De leden van de adviesgroep geven gevraagd en ongevraagd advies aan de stuurgroep.

Doel van het programma Zuidwestelijke Delta is meer samenhang te brengen in de concrete ambities, de doelen en de uitvoeringstrajecten van betrokken partijen. Het programma Zuidwestelijke Delta heeft als doel sturing te geven aan de uitvoering van de verschillende projecten in de deltawateren (Stuurgroep Zuidwestelijke Delta, 2008). Het karakter van stuurgroep Zuidwestelijke Delta verandert daarmee van een 'overlegorgaan' naar een 'sturingsorgaan' waarbij drie pijlers centraal staan; vitaal (economisch), veilig en veerkrachtig (ecologisch).

In 2008 verschijnt het rapport "Samen werken met water" van de commissie Veerman. In het rapport zijn adviezen opgenomen voor de bescherming van Nederland tegen de gevolgen van klimaatverandering voor de zeer lange termijn. In het advies is aandacht voor de samenhang met wonen en werken, landbouw, natuur, recreatie, landschap, infrastructuur en energie. Drie van de twaalf adviezen hebben betrekking op de Zuidwestelijke Delta. Het kabinet stemt in met het rapport. Nadat de Deltawet aan de Tweede Kamerbesluit is aangeboden in 2010, heeft het Nationaal Deltaprogramma een wettelijke basis gekregen. Namens het Rijk is de minister van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie opdrachtgever voor het Nationaal Deltaprogramma (Programmabureau, 2010). Door de stuurgroep Zuidwestelijke Delta is een



plan van aanpak opgesteld om het Nationaal Deltaprogramma op te nemen in het programma Zuidwestelijke Delta. Bijlage 1 bevat een overzicht op welke manier het programma Zuidwestelijke Delta samenhangt met het Nationaal Waterplan en het Nationaal Deltaprogramma.

De eerste fase van het programma Zuidwestelijke Delta (najaar 2008 t/m 2010) is gericht op het opstellen van een uitvoeringsprogramma inclusief een sturingsmodel. Dit komt tot stand door interactie, beeldspraak en participatie door: (Stuurgroep Zuidwestelijke Delta, 2008 en Programmabureau Zuidwestelijke Delta, dec. 2010)

- het instellen van een reflectiecommissie. Deskundigen op verschillende gebieden, zoals ruimtelijke ontwikkeling, economie, landbouw zijn in diverse bijeenkomsten en gesprekken met betrokkenen tot een advies gekomen betreffende de inhoudelijke invulling en sturing van het uitvoeringsprogramma;
- het oprichten van een werkplaats. Dit is een fysieke ruimte waar bestuurders, ambtenaren, experts, burgers, bedrijven, enzovoort kunnen komen tot creatieve uitwisseling en communicatie van visies, beleid, ideeën en projecten;
- het houden van werkconferenties met actoren uit het netwerk, maar ook van andere programma's;
- het organiseren van een reizende tentoonstelling in het gebied, om een impuls te geven aan het gesprek over de toekomst van de Zuidwestelijke Delta.

Op 1 april 2010 verschijnt het ontwerp-Uitvoeringsprogramma Zuidwestelijke Delta 2010-2015+. Na intensieve consultatieronden met maatschappelijke organisaties en andere geïnteresseerden en een regiotour met elf bijeenkomsten, wordt het definitieve uitvoeringsprogramma in april 2011 vastgesteld. Hiermee neemt de stuurgroep de verantwoordelijkheid op zich voor het coördineren van de wateropgaven en gebiedsontwikkelingen, het bewaken van de samenhang en voortgang, het stimuleren en inspireren van nieuwe initiatieven en het mobiliseren van bestuurlijke daadkracht. Uitvoering van de projecten uit het programma is aan de daarvoor verantwoordelijke overheden en maatschappelijke organisaties zelf (Stuurgroep Zuidwestelijke Delta, 2011). Het programma bevat 'combinaties met meerwaarde' tussen regionale plannen voor versterking van leefomgeving en economie en nationale opgaven voor een beter watermilieu en het waarborgen van de veiligheid (Stuurgroep Zuidwestelijke Delta, 2011).

Het programma kent zeven gebiedsprogramma's en drie overkoepelende deltathema's. De zeven gebiedsprogramma's zijn (zie ook figuur 1.1):

- (1) Haringvliet, Hollandsch Diep en Biesbosch. Waarbij onderzocht wordt of er alternatieven voor aanvoer en gebruik van zoet water in de toekomst is, verbeteren natuur en deze benutten voor wonen en recreatie en het verbeteren van de vismigratie;
- (2) Volkerak, West-Brabant en Oostflakkee. Het toelaten van zout water en beperkt getij in Volkerak-Zoommeer, het meer inzetten voor waterberging en alternatieven voor zoetwatervoorziening realiseren;
- (3) Bergen op zoom aan zee. Herstel waterkwaliteit en ecologie Binnenschelde en Markiezaatsmeer en gebruik zoet water uit de Brabantse Wal;
- (4) Grevelingen en Brouwersdam. Besluiten over toelaten getij, getijdecentrale voor afvoer rivierwater naar zee en wel of niet verbinden van Grevelingen met Volkerak-Zoommeer;

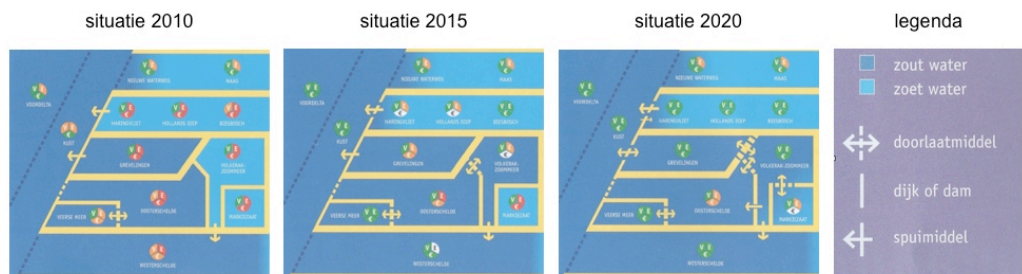


- (5) Oosterschelde en Veerse Meer. Versterken zeeweringen, besluiten over problematiek rondom 'zandhonger', uitvoeren peilbesluit Veerse Meer;
- (6) Westerschelde. Versterken zeeweringen, herstellen estuariumnatuur in combinatie met wonen en recreatie;
- (7) Kust en Voordelta. Op orde brengen kustverdediging, benutten van natuurlijke processen voor nieuwe vormen van kustbeheer.

De deltatema's zijn:

- (a) gebruik en beschikbaarheid zoet water;
- (b) ontwikkelingsruimte, gebruiksfuncties en natuur bij vergroten estuariene dynamiek;
- (c) kennisontwikkeling.

Fase twee is het geven van sturing aan de uitvoering van het opgestelde programma. In figuur 2.1 wordt de verbetering van de estuariene druk tussen 2010 en 2020 door middel van de genoemde gebiedsprogramma's en deltatema's geschetst. De kleuren rood, oranje en groen geven de mate aan, waarin in de waterbekkens veiligheid (V) en ecologie (E) voldoen aan de gestelde normen en doelen en in welke mate het economische gebruik (€) daarvan kan profiteren.



Figuur 2.1, stappen naar een veilige, veerkrachtige en vitale delta.

Als lid van de stuurgroep Zuidwestelijke Delta zijn de drie gedeputeerden van de provincies de regisseur voor de uitvoering van de zeven gebiedsprogramma's. Vanuit hun regionale rol zijn zij bekend bij de (lokale) bestuurders en zoeken aansluiting bij overlegplatforms. De provincies stimuleren de gebiedsallianties tot een uitwerking van het betreffende gebiedsprogramma. De voortgang, knelpunten, kansen en samenhang met andere gebieden worden door de gedeputeerden in de stuurgroep gemeld. De stuurgroep ondersteunt de besluitvorming in de afzonderlijke organisaties. Een voorbeeld hier van is het gezamenlijk optrekken richting het Rijk en het regelen van afspraken over de financiering. Zoals reeds vermeld heeft de stuurgroep voor de uitvoering van deze activiteiten een programmabureau ter beschikking. De organisaties die de stuurgroep vertegenwoordigen, leveren de benodigde menskracht en middelen voor het programmabureau.

Gebiedsprogramma Grevelingen

Het gebiedsprogramma Grevelingen wordt in het uitvoeringsprogramma beschreven. De huidige situatie is vastgelegd en het ideaal wordt omschreven. Centraal bij het ideaal van het gebiedsprogramma Grevelingen is een gecontroleerde verbinding met de Noordzee. De oostzijde van het gebied is verbonden met het Volkerak-Zoommeer. Dit heeft als resultaat dat er een watersysteem wordt gecreëerd met een beperkt getijde dat ook overtollig rivierwater kan bergen en spuien. In het ideaal is ook een getijdecentrale en



een jachtsluis in de Brouwersdam opgenomen. De getijdecentrale levert voor de omringende eilanden CO₂-neutrale energie. Het gebied dient een uitloopgebied te worden voor Rotterdam met een woon- en recreatiefunctie. De belangrijkste doelstelling die de stuurgroep Zuidwestelijke Delta daarbij vermeldt, is een gekozen voorkeursalternatief en een daaropvolgende planstudie door een brede alliantie Grevelingen. Deze alliantie van provincies, Rijk, gemeenten en private partijen werkt aan een integrale oplossing voor het opwekken van duurzame energie, het versterken van recreatie- en woonfunctie en de schelpdiervisserij en het verbeteren van de waterkwaliteit (Stuurgroep Zuidwestelijke Delta, 2011:39).

Gebiedsprogramma Haringvliet

Het ideaal van het gebiedsprogramma Haringvliet wordt in het uitvoeringsprogramma beschreven als een natuurlijkere riviermonding met een beperkte overgang van zoet naar zout water. Het gebied kent een hernieuwd getijde met veel ruimte voor de natuur en recreatie. Doelstellingen van de stuurgroep Zuidwestelijke Delta zijn: (1) mogelijkheden onderzoeken om de migratie van vis tussen zee en rivier te verbeteren, (2) het verbeteren van de (water)natuur en deze benutten voor wonen, recreatie en toerisme, (3) het onderzoeken van alternatieven voor aanvoer en gebruik van zoet water in de toekomst en (4) de ontwikkelingsruimte die ontstaat voor recreatie en economie als vertrekpunt te nemen voor een integrale gebiedsvisie die is uitgewerkt in deelplannen en inrichtingsmaatregelen (Stuurgroep Zuidwestelijke Delta, 2011:27).

2.4 Allianties binnen het programma

Al vanaf 2003 wordt in de eerste visies het belang van de vorming van allianties onderkend. "De Delta in Zicht" (Provincie Zeeland et al., 2003:32) heeft het over: "*Het meest kansrijk zijn coalities, waarbij de economische belangen evident zijn. PPS-constructies komen dan in beeld.*". De Stuurgroep Zuidwestelijke Delta roept belanghebbenden en hun organisaties op om te participeren in het proces: "*Wat de stuurgroep betreft, is het programma een uitnodiging om deel te nemen aan de uitvoering van de gepresenteerde projecten en aan het ontwikkelen van ideeën voor aanvullingen.*" (Stuurgroep, Zuidwestelijke Delta, 2011:15). In het huidige uitvoeringsprogramma Zuidwestelijke Delta is concreet aangegeven dat de gedeputeerden de gebiedsallianties op gang dienen te brengen. Zij worden als gebiedsregisseur beschouwd.

In dit onderzoek worden de gebiedsalliantie Grevelingen en de gebiedsalliantie Haringvliet onderzocht. Eerst volgt het theoretisch kader en de operationalisering van het onderzoek, voordat de beschrijving en analyse van het onderzoek van deze twee gebiedsallianties plaatsvindt.



3. Allianties en alliantievorming; een theoretisch kader

Wetenschappelijk onderzoek vereist een theoretisch kader, waarmee naar de werkelijkheid wordt gekeken. Vanuit de probleemstelling worden in dit hoofdstuk theorieën toegepast die de factoren aan het licht brengen die het ontwikkelen en functioneren van allianties bepalen. Vanuit deze theorieën en de empirie worden conclusies en aanbevelingen geformuleerd die uit het onderzoek naar voren komen. Als er vanuit verschillende belangen en organisaties met elkaar samengewerkt moet worden, hoe kom je dan tot de keuze voor de beste vorm van die samenwerking? Hoe organiseer je een samenwerking zodanig dat deze constructief is? Bij dit onderzoek wordt verondersteld dat bij een juiste samenwerking het programma Zuidwestelijke Delta te besturen is. Paragraaf 3.2 van het theoretisch kader dient ondersteuning te geven aan het antwoord op de deelvraag wat alliantievorming is. In paragraaf 3.3 worden met behulp van vier invalshoeken de factoren vastgesteld die het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsallianties bepalen. Dit gebeurt dus op deductieve wijze. In paragraaf 3.4 worden twee factoren benoemd en toegelicht die buiten deze vier invalshoeken vallen, maar die mogelijk wel van invloed zijn. Het betreft de factor 'aanwezigheid dilemma's' (zie ook paragraaf 1.2) en de factor 'ontstaanswijze'. In paragraaf 3.5 wordt het conceptueel model beschreven. Naast de in de theorie gevonden factoren, wordt ook in de empirie naar factoren gezocht die het ontwikkelen en functioneren van gebiedsallianties bepalen (inductieve wijze).

3.1 Voorgeschiedenis rondom allianties

Alvorens in te gaan op het proces van alliantievorming wordt eerst het onderscheid tussen allianties en netwerken verduidelijkt. Beide termen gaan uit van samenwerking tussen verschillende actoren maar de intentie van de samenwerking verschilt. Het verschil tussen deze twee termen is van belang, omdat dat onderscheid ook in de literatuur wordt gemaakt.

"Allianties worden beschouwd als samenwerkingsverbanden tussen organisaties met een gezamenlijke doelstelling en besluitvorming, die risico's, kosten en opbrengsten delen. In veel allianties hebben de partners hun werkwijzen op elkaar afgesteld om gezamenlijk voordeel te behalen en kennis te delen" (Boonstra 2007:9).

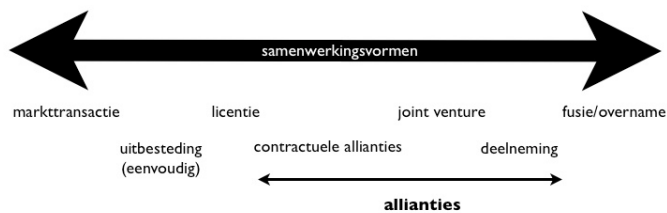
"Netwerken zijn een overkoepelende organisatievorm van autonome organisaties met wederzijdse belangen die hun krachten willen bundelen om hun belangen te realiseren. In een netwerk is het mogelijk dat netwerkspelers hun eigen belang nastreven zonder dat er sprake is van een gezamenlijke doelstelling en besluitvorming" (Boonstra 2007:9).

In dit onderzoek wordt gekozen voor allianties en alliantievorming, omdat binnen het samenwerkingsverband van actoren de gebiedsallianties een middel zijn om te komen tot het gezamenlijk doel van het programma Zuidwestelijke Delta.

Het ontstaan van allianties begint al vroeg in de geschiedenis. Een willekeurig voorbeeld is 'De Triple Alliantie van 1596' tussen Engeland, Frankrijk en de Republiek der Zeven Verenigde Nederlanden. De partijen in de alliantie waren alle drie in oorlog met Spanje. Door de alliantie waren de staten onder meer verplicht om legers te onderhouden die bij de bondgenoten actief waren.



Door internationalisering, liberalisering, ontwikkelingen in (communicatie)-technologie en toenemende concurrentiedruk zijn de grenzen vervaagd tussen organisaties (De Man, 2006; Gray, 1989; Kaats, 2005). De ontwikkeling van de industriële economie naar een kenniseconomie is tevens een belangrijke reden voor alliiëren. Kennisontwikkeling, het combineren van kennis en het overdragen van kennis vraagt organisatorische flexibiliteit, die een alliantie kan bieden. Burt (1992) heeft het over drie soorten kapitaal die een actor kan inbrengen: (1) 'financial capital', (2) 'human capital' (ervaring, vaardigheden, kennis) en (3) 'social capital' (relaties met andere organisaties). Er is dus in toenemende mate sprake van organiseren in verschillende samenwerkingsvormen, om krachten te bundelen zie figuur 3.1.



Figuur 3.1, diverse samenwerkingsvormen (De Man, 2006).

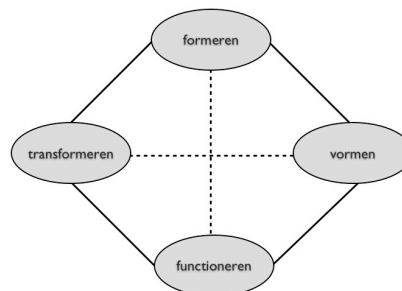
Allianties vormen daarbij het grijze gebied tussen een losse samenwerkingsvorm als uitbesteding enerzijds en de fusie of overname anderzijds. Door het toenemen van de allianties ontstaat ook een nieuwe vorm van besturen, namelijk het besturen over de grenzen van organisaties heen. Hierbij ontbreekt de traditionele volledige controle en hiërarchie die doorslag geeft bij besluitvorming. Besturing en besluitvorming vinden plaats met partners die mogelijk verschillende belangen hebben.

3.2 Alliantievorming

Vanuit de literatuur zijn er verschillende inzichten rondom vorming van allianties. Onder alliantievorming wordt verstaan het ontwikkelen en functioneren van een alliantie. In subparagraaf 3.2.1 tot en met 3.2.3 worden drie modellen toegelicht die inzicht geven op het proces van alliantievorming. In subparagraaf 3.2.4 vindt een interpretatie en vergelijking van de modellen plaats.

3.2.1 Model Boonstra

Boonstra (2007:334) geeft aan dat alliantievorming uit vier fasen bestaat, zie figuur 3.2:



Figuur 3.2, vier-fasenmodel Boonstra



Bij het *formeren* gaat het om het aangaan van een alliantie. Hierin vindt het kennismaken en het verkennen van mogelijkheden om elkaar te versterken plaats. Vertrouwen en investeren in de relaties zijn hier de kernbegrippen. In deze fase zullen nog weinig partijen worden uitgesloten. Een beperkte keuze kan inhouden dat belangrijke partijen te laat worden betrokken met verlies van tijd en middelen als gevolg. Het principe is om zo veel mogelijk samen te werken met degenen die het proces en de uitkomst van samenwerking kunnen beïnvloeden dan wel hierdoor beïnvloed kunnen worden.

Het *vormen* van een alliantie gaat over het zoeken naar een passende samenwerkingsvorm of zakelijk arrangement waarin de positie en specifieke inbreng van de partners worden geregeld. De vorm en de inhoud geven helderheid over machtsverhoudingen en besluitvormingsprocedures. Het formuleren van grondregels in de beginfase van het samenwerkingsproces geeft houvast en biedt tevens kansen voor vertrouwensontwikkeling. Belangrijk is dat er niet meer gestructureerd wordt dan nodig is en dat de structurering (grondregels, coördinatie en normering) in handen blijft van de deelnemende partijen zelf (Schruijer, S. en Vanisma, L. in Boonstra 2007:223). Investeren in kennisuitwisseling en kennisontwikkeling is een belangrijke activiteit om de samenwerking gestalte te geven.

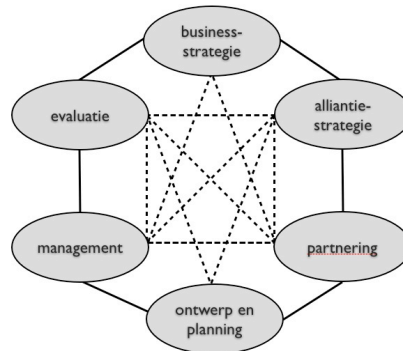
Bij het *functioneren* gaat het om het interorganisatorisch samenwerken en richt zich op het realiseren van gestelde doelen en het behalen van resultaten. Een goed besturingsmodel helpt hierbij te voorkomen dat de organisatorische, strategische en culturele verschillen van de partners leiden tot onoverkoombare onenigheid. Het dient de partners in staat te stellen om te profiteren van elkaars unieke inbreng. Dit kan alleen onder de volgende voorwaarden: partijen hebben dezelfde visie voor ogen, de mensen met de juiste kennis en vaardigheden zijn ingezet, er is voor gezorgd dat iedereen over hetzelfde praat, door bijvoorbeeld termen eenduidig te definiëren (De Man, 2006:51).

Transformeren betreft het blijven vernieuwen van de alliantie als resultaten uitblijven of als de context verandert. Het gesloten netwerk (met sterke relaties) heeft het vertrouwen gestimuleerd dat nodig is geweest om informatie te delen en te investeren in de relatie. De partners zullen open moeten staan voor toegang van nieuwe partners voor het genereren van innovatieve ideeën. Een open netwerk stimuleert de toegang tot nieuwe kennis en informatie die van belang zijn voor innovatie. Het ontwikkelen van nieuwe of verbeterde producten, processen of diensten leidt naar verwachting tot waardeverbetering voor het innoverende bedrijf of de innoverende gebruiker(s) (Oerlemans en Kenis in Boonstra, 2007:33).



3.2.2 Model De Man

De Man (2006:130-135) onderscheidt zes fasen in alliantievorming, zie het onderstaande figuur 3.3. De Man geeft daarbij aan dat de zes fasen zich in chronologische volgorde kunnen ontwikkelen.



Figuur 3.3, zes-fasenmodel van De Man

De business-strategie van één organisatie of enkele onderneming geeft aan welke doelen ze heeft en welke vaardigheden de organisatie daarvoor nodig heeft en/of zelf wil ontwikkelen.

Als de strategie helder is, kan de alliantiestrategie ontwikkeld worden. De competenties die niet in huis zijn, het type partner en de duur van de samenwerkingsrelatie worden in kaart gebracht. In deze fase wordt het precieze doel van de alliantie bepaald en de daarvan af te leiden targets die gehaald dienen te worden.

De fase partnering omvat het zoeken en selecteren van een partner. Er wordt onderzocht of de partner(s) qua strategie, organisatie en cultuur past bij de eigen organisatie. Een betere strategische, organisatorische en culturele fit leidt tot een hogere kans op een succesvolle samenwerking (De Man, 2006:50). Tevens wordt bekeken of de potentiële partner(s) past met het bestaande netwerk. Partnering is een complex proces omdat partijen tot een gedeelde probleemperceptie en een gedeeld doel moeten komen. Dit vereist tijd, inzet en geduld. Het ontwikkelen van een gedeelde probleemdefinitie kan echter reeds als samenwerken gezien worden (Schruijer, S. en Vanisma, L. in Boonstra 2007:222). Deze fase wordt meestal afgesloten met een contract, convenant of overeenkomst.

Ontwerp en planning is het realiseren van een businessplan waarin besturingsmechanismen rondom de alliantie worden vastgelegd. Zoals de juridische vorm, financiële afspraken, planning & control tot en met informelere zaken als cultuur en vertrouwen.

De fase van management staat voor de monitoring van de voortgang, communicatie en betrekken van het topmanagement. Betreffende de samenwerking dient interpersoonlijk vertrouwen te worden opgebouwd. De kans dat dit vertrouwen aan het begin van de alliantie bestaat, is klein. De partijen en/of hun vertegenwoordigers hoeven elkaar niet te kennen (en hebben wellicht negatief gekleurde beelden van elkaar hebben).

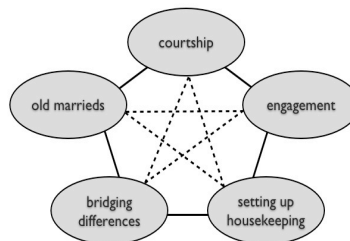
De evaluatie speelt een belangrijke rol. Past de alliantie nog in de strategie van de organisatie(s)? Voldoet de alliantie aan haar doelstellingen? Hiervoor zijn individuele evaluaties, gezamenlijke evaluaties, alliantie-metrics (PINS) en



cross-alliantie-evaluaties beschikbaar. De rode draad door deze technieken is leren. Om te kunnen evalueren zijn metrics noodzakelijk. Continu zoeken naar verbetering op elk vlak door regelmatige, gestructureerde analyses in en over allianties maakt organisaties en bedrijven succesvol met allianties. Een focus op leren blijkt een belangrijke voorspeller voor alliantiesucces (Smid, G., Bijlsma-Frankema, K. & Bernaert, G. in Boonstra, J. 2007:101).

3.2.3 Model Kanter

Kanter (1994) benadert de alliantievorming vanuit een totstandkoming van een huwelijk. Zij onderscheidt daarin vijf overlappende fasen, zie figuur 3.4:



Figuur 3.4, vijf-fasenmodel van Kanter

In de *courtship* fase ontmoeten organisaties elkaar, worden tot elkaar aangetrokken en ontdekken hun mogelijkheden. Gedurende de *engagement* maken ze plannen en maken een deal. Bij de fase van *setting up housekeeping* ontdekken de organisaties dat ze zelf andere ideeën hebben hoe de alliantie zou moeten werken. Bij de *bridging differences & getting along* bedenken de partners mechanismen om deze verschillen te overbruggen en ontwikkelen technieken om verder te gaan. De *old marrieds* is de fase waarin elke organisatie ontdekt dat ze intern is veranderd door de alliantie.

3.2.4 Interpretatie van de modellen

Voor de modellen geldt in de praktijk dat de fasen elkaar mogelijk overlappen. De fasen kunnen elkaar in chronologische volgorde opvolgen, maar deze rationele volgorde kan in de praktijk ook anders verlopen. Dit is gevisualiseerd met de gestippelde lijnen tussen de verschillende fasen. Allianties zijn nieuwe samenwerkingsverbanden en zijn dus vol met onzekerheden. Wat begint bij een gedeelde visie, filosofische en/of strategische verenigbaarheid van enkele bestuurders moet geïnstitutionaliseerd worden. Dit komt in de drie genoemde modellen voor. Na de bestuurders raken andere medewerkers betrokken; het samenwerkingsverband begint mogelijk te depersonaliseren. Niet alleen het hoge echelon van het management moet samenwerken om de alliantie succesvol te maken. De bestuurders hebben echter wel veel tijd (in)formeel met elkaar doorgebracht bij de totstandkoming. Medewerkers op andere posities worden soms gedwongen om samen te werken. De medewerkers op andere niveau's in de organisaties hebben misschien minder visie dan het topmanagement en minder ervaring met samenwerken met mensen met een andere bedrijfscultuur. Zij zien waarschijnlijk niet de strategische context waarin de alliantie waardevol is, maar zien alleen de operationele werkwijze die (nog) niet zinvol is. De benadering van een huwelijk volgens Kanter, laat in tegenstelling tot de andere modellen, meer een sociaal-wetenschappelijke kant



van alliantievorming zien. Allianties worden soms alleen in financiële termen gevormd of geëvalueerd. De politieke, culturele, organisationele en menselijke aspecten van het partnerschap worden genegeerd. Succesvolle allianties creëren en verbeteren het 'collaboration' (samen nieuwe waarden toevoegen) / gezamenlijke voordeel door eerst de menselijke aspecten van de allianties te erkennen en deze effectief te managen (Kanter, 1994:96).

Om te komen tot een kwantificering / typering van de mate van ontwikkelen en functioneren van een alliantie kan gekozen worden om één van de drie modellen te selecteren, of een combinatie te maken van de drie modellen. Een combinatie van de drie modellen leidt tot een eigen typering van de mate van ontwikkelen en functioneren. De voorkeur gaat ernaar uit om één van de drie modellen te kiezen, zodat zo dicht mogelijk bij de bestaande literatuur wordt gebleven. Het zes-fasenmodel van De Man is complexer dan het vier-fasenmodel van Boonstra. Het model Boonstra geeft een heldere scheiding van de verschillende fasen van alliantievorming weer. Om die reden kan eenvoudiger de fase van alliantievorming worden aangegeven waarin de betreffende gebiedsalliantie zich bevindt. De benamingen van de vijf fasen van het model van Kanter leiden niet direct tot verbeelding van wat een fase inhoudt. De metafoor van een huwelijk geeft echter wel inzicht in de mate van volwassenheid van een samenwerkingsrelatie. Doordat het model van Kanter minder scherpe grenzen heeft tussen de verschillende fasen kan de kwantificering minder betrouwbaar worden. Ook om die reden heeft het vier-fasenmodel van Boonstra de voorkeur. De onderstaande tabel 3.1 laat zien dat de drie modellen ook overeenkomsten vertonen met betrekking tot de typering van de fase van alliantievorming.

Mate van ontwikkelen en functioneren	typering alliantievorming (model Boonstra)	typering alliantievorming (model De Man)	typering alliantievorming (model Kanter)
Niveau I: realiseren noodzaak samenwerking, kennismaken, verkennen mogelijkheden.	formeren	business-strategie & alliantiestrategie & partnering	courtship
Niveau II: bepalen samenwerkingsvorm, helderheid machtsverhoudingen en besluitvormingsprocedures, formuleren van grondregels.	vormen	partnering & ontwerp en planning	engagement & setting up housekeeping
Niveau III: interorganisatorisch samenwerken, realiseren van gestelde doelen, aanwezigheid gedeelde visie en eenduidige termen, aanwezigheid van besturingsmodel.	functioneren	ontwerp en planning & management	setting up housekeeping & bridging differences / getting along
Niveau IV: vernieuwen als de context veranderd of als resultaten uitblijven, toegang voor nieuwe partners. Ontwikkelen van nieuwe producten, processen of diensten.	transformeren	evaluatie	old marrieds

Tabel 3.1, overeenkomsten drie modellen alliantievorming

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de typering conform het vier-fasenmodel van Boonstra (2007) omdat door de scherpe en duidelijke begrenzing tussen de fasen beter kan worden aangegeven in welke fase van alliantievorming de twee gebiedsallianties zich bevinden.



3.3 Invalshoeken probleemstelling

De probleemstelling van het onderzoek kan vanuit diverse invalshoeken benaderd worden. Om te komen tot de factoren die de ontwikkelingen en functioneren van de gebiedsallianties bepalen, is in dit onderzoek gekozen voor zowel een bedrijfskundige, organisatiekundige, bestuurskundige als sociaal-wetenschappelijke invalshoek, zie figuur 3.5. Voor deze aanpak is gekozen om te voorkomen dat er 'te eng' naar de probleemstelling gekeken wordt. Het betreft immers een verkennend onderzoek. De vier invalshoeken met de daarbij behorende theorieën brengen factoren aan het licht die de fase van alliantievorming bepalen. Deze factoren worden gebruikt voor het deductieve karakter van het onderzoek. De vier invalshoeken geven ook het denkkader aan waarbinnen het inductieve onderzoek plaatsvindt: door breed naar de probleemstelling te kijken, worden factoren in brondocumenten, observaties of interviews eerder (h)erkend.



Figuur 3.5, verschillende invalshoeken probleemstelling

In de onderstaande subparagrafen worden de vier invalshoeken toegelicht en worden per invalshoek de factoren vanuit de literatuur benoemd die de ontwikkeling en het functioneren van de alliantie bepalen.

3.3.1 Bedrijfskundige invalshoek

De bedrijfskundige invalshoek wordt gekenmerkt door een rationele benadering. Hier staat de benaderingen van de transactiekostentheorie centraal. De bedrijfskundige invalshoek gaat uit van onafhankelijkheden: bedrijven kunnen een zelfstandige afweging maken of ze een alliantie aangaan of niet.

De transactiekostentheorie van Oliver E. Williamson (1979, 1981 en 1985) genoemd in Child, Faulkner en Tallman (2005) bestaat uit het op zoek gaan naar een beheersstructuur voor de transacties van een organisatie die de som van haar productiekosten en transactiekosten minimaliseert. Transactiekosten worden veroorzaakt door het regelen, managen en evalueren van transacties door contracten of samenwerkingsvormen in markten. Vanuit deze theorie kijken organisaties rationeel naar het verschil in transactiekosten bij het behalen van doelen op eigen kracht en het behalen van doelen samen met anderen. Als gekozen wordt voor samenwerking, staat de vraag centraal welke inrichting of vorm men kiest, zodat deze zo veel mogelijk oplevert. Williams in Child et al. (2005) heeft vijf factoren geïdentificeerd die relevant zijn voor het nemen van beslissingen over transacties, namelijk (1) opportunisme, (2) begrensde rationaliteit, (3) aantallen, (4) onzekerheid en (5) complexiteit. Deze vijf factoren hebben te maken met de manier waarop organisaties tegen hun



transactiekosten, beheerskosten en opbrengsten aankijken. De motieven die hieruit voortvloeien, zijn vooral kostengericht (budgetgericht), zoals risicoverdeling, het behalen van schaalvoordelen en kostenverlaging door efficiëntie. Efficiëntie (doelmatigheid) wordt door Dietz et al. (2004:34) gezien als het zo min mogelijk inzetten van middelen om een resultaat van een bepaalde activiteit tot stand te brengen. De theorie van Williams houdt geen rekening met de wijze waarop een samenwerkingsrelatie zich in de tijd ontwikkelt. Ze houdt ook geen rekening met elementen als ontwikkeling van vertrouwen en de toenemende wil in een samenwerking om informatie te delen. De belangrijkste onderwerpen voor samenwerking vanuit deze theoretische invalshoek zijn:

- schaalvoordelen bereiken;
- het realiseren van efficiëntie door samenwerken;
- op zoek gaan naar de laagst mogelijke transactiekosten.

In een alliantie mag men hogere transactiekosten maken, als men daarmee de opbrengst nog meer verhoogt. Dit kan door een unieke combinatie te maken, die niet te verkrijgen is tegen lagere transactiekosten.

Binnen deze theorie staan vooral de kosten van samenwerking centraal. Er wordt alleen een samenwerkingsverband aangegaan als de eigen organisatie er belang bij heeft, waarbij de afweging de kosten versus de baten is. Dit leidt tot de factor 'aanwezigheid eigen belang' die het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsallianties bepaalt. Er wordt verondersteld dat deze factor een negatieve bijdrage heeft aan de alliantievorming. Hoe meer het eigen belang centraal staat in een samenwerking, hoe minder oog er is voor het gezamenlijk belang.

3.3.2 Organisatiekundige invalshoek

De organisatiekunde of organisatieleer is een tak van wetenschap, die zich onder andere bezighoudt met het bestuderen van het gedrag van organisaties en hoe deze organisaties het meest doeltreffend bestuurd kunnen worden. Organizekunde is gericht op de ontwikkeling van methoden en technieken voor organisatieanalyse en -ontwerp. Net zoals de bedrijfskundige benadering staat ook hier een rationele benadering ten aanzien van samenwerken centraal maar ligt meer nadruk op het managen van de samenwerking.

Zo geven Draulans, De Man en Volberda (2003) aan dat allianties tussen organisaties vaak mislukken doordat weinig aandacht uitgaat naar alliantie management. Zij stellen dat de vaardigheden van de alliantiepartners in het managen van de allianties ('alliance capability') de meest belangrijke succesfactor kan zijn. Deze 'alliance capability' of 'alliance skill' is gedefinieerd als het vermogen tot het creëren van succesvolle allianties, gebaseerd op leren over alliantie management, het absorberen van deze kennis en het benutten van de kennis in de organisatie (Draulans et al., 2003:151-152). Een organisatie kan leren door het vergelijken van de verschillende allianties die de organisatie heeft met andere organisaties. Draulans et al. (2003:157) stellen dat hierdoor het alliantiesucces van de organisatie noemenswaardig toeneemt.



Een alliantie heeft tijd nodig om zich te zetten, om te leren van en over de partner en om te leren samenwerken (Cannon, J.P., Achrol, R.S. en Gundlach, G.T., 2000). Het leren bij grensoverschrijdend samenwerken gaat over de werkomgeving, de interactie tussen mensen, de ervaringskennis en de vernieuwing. Wanneer mensen leren om te reflecteren op hun activiteiten terwijl ze ermee bezig zijn, ontstaat de mogelijkheid tot leren. Schön (1983) in (Boonstra, 2007) noemt dat 'reflection on action in action' Op deze manier kan kennis over wat interorganisatorisch samenwerken is en hoe je dat doet, in beeld worden gebracht. Het stelt allianties dan in staat deze kennis met anderen te delen.

Binnen deze theorieën staat vooral het leren centraal. De factor 'aanwezigheid lerend vermogen' bepaalt volgens Draulans et al. het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsallianties. Zoals de theorie duidelijk maakt, heeft de aanwezigheid van de factor 'lerend vermogen' een positieve bijdrage aan de alliantievorming.

Burt (1992) geeft een methode aan om relaties met andere actoren te optimaliseren. Hij laat zien dat het verkrijgen van informatie en kennis te organiseren is. Burt stelt dat de informatievoordelen van een groot en divers netwerk meer oplevert dan informatie van een klein, homogeen netwerk. Wat van belang is, is het aantal 'nonredundant contacts' binnen een netwerk. Hiervan is sprake als een actor directe relaties heeft met twee andere actoren die onderling geen relatie onderhouden. Dit typeert Burt als een 'structural hole'. Door de onderlinge verbondenheid van de actoren in een netwerk te visualiseren, kan zichtbaar gemaakt worden of er veel 'structural holes' aanwezig zijn. Burt stelt dat netwerken met relatief veel 'structural holes' bevorderlijk zijn voor innovatie; er is toegang tot actoren die niet met elkaar verbonden zijn. Er is dan toegang tot verschillende informatiestromen wat gunstig is voor het generen van innovatie ideeën (Burt 1992:23). Dit lijkt tegenstrijdig te zijn met de theorie van De Man (zie paragraaf 3.2.1) die aanhaalde dat het van belang is dat partners dezelfde visie voor ogen hebben. Deze discussie wordt in de literatuur gevoerd en men is het eens geworden dat juist bij het realiseren van innovaties gesloten netwerken bevorderlijk zijn. Dit betekent dat organisaties die hechte relaties met elkaar onderhouden, hun samenwerkingsportfolio's met elkaar dienen te vergelijken. Hieruit kan blijken in welke mate de samenwerkende partijen op elkaar gericht zijn en dus te weinig unieke relaties met andere partijen en netwerken onderhouden.

Vanuit deze theorie wordt het aantal actoren tot bepalende factor benoemd. Burt stelt immers dat de informatievoordelen van een groot en divers netwerk meer oplevert dan informatie van een klein, homogeen netwerk. De factor 'aantal actoren' bepaalt dus het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsallianties. Burt is echter genuanceerder: hij stelt dat een divers netwerk meer oplevert dan homogeen netwerk. Dit deel van de theorie wordt meegenomen naar de factor 'aanwezigheid dilemma's' en wordt in paragraaf 3.4.1 toelicht.



De Man (2006) geeft aan dat om goed in allianties te kunnen functioneren, vaak decentralisatie van bevoegdheden nodig is. Tegelijkertijd is er een behoefte aan interne control op allianties. De verminderde control die het gevolg is van decentralisatie kan op vier manieren worden opgevangen: door het invoeren van de juiste processen voor alliantievorming, door het opzetten van een alliantie managementafdeling, door de ontwikkeling van samenwerkingscompetenties van werknemers en door de bedrijfscultuur en managementstijl toe te snijden op allianties (De Man, 2006:130).

De Man heeft het impliciet over 'control' en 'trust' als factor die het ontwikkelen en functioneren van een alliantie bepaald. Dit deel van de theorie wordt meegenomen als factor 'aanwezigheid dilemma's' en wordt in paragraaf 3.4.1 toegelicht.

3.3.3 Bestuurskundige invalshoek

De bestuurskundige invalshoek is vooral gebaseerd op netwerktheorieën, met interdependenties en sociale interactie. Hierover is veel literatuur beschikbaar. In deze subparagraaf worden vooral de inzichten van Koppenjan & Klijn (2004), Bekkers (2007) en Rhodes (1997) aangehaald. Koppenjan & Klijn en Bekkers worden gebruikt omdat zij op hoofdlijnen ingaan op de netwerktheorie, waarin interdependenties en samenwerken centraal staan. Dat volstaat om de bestuurskundige invalshoek neer te zetten voor zowel het deductieve als inductieve karakter van dit onderzoek. Rhodes wordt aangehaald vanwege het begrip 'governance' binnen netwerken. Binnen het programma Zuidwestelijke Delta is er sprake van 'governance' binnen netwerken.

Overheid, bedrijfsleven en burgers worden in de huidige netwerksamenleving in toenemende mate geconfronteerd met langdurige tegenstellingen met betrekking tot complexe problemen in diezelfde samenleving (Koppenjan en Klijn, 2004:1). Deze problemen worden gekarakteriseerd door een hoge mate van 'wickedness'; de betrokken partijen zijn het oneens over de aard van het probleem en er is onzekerheid wat betreft kennis over mogelijke oorzaken, mogelijke interventies en mogelijke effecten. Volgens Bekkers (2007:127) zijn de problemen waarmee de overheid wordt geconfronteerd ongetemde politieke problemen. Het is aan de overheid om dit soort problemen op een vreedzame manier aan te pakken. Daarnaast gaan de problemen ook over de traditionele juridische organisatiegrenzen en over grenzen tussen publiek en privaat heen. De kenmerken van deze problemen zijn aanwezig binnen het programma Zuidwestelijke Delta; ze zijn geschetst in paragraaf 2.2 (de problematiek in de Zuidwestelijke Delta) en paragraaf 2.3 (De aanloop naar het programma).

Overheid, bedrijven of de samenleving kunnen deze problemen niet ieder afzonderlijk aan. De mogelijkheden om de samenleving te sturen vanuit één centraal punt nemen af. De overheid is niet in staat vanuit één centraal punt invloed uit te oefenen op de gewenste ontwikkeling van de samenleving. De complexiteit van de issues doen arena's van interactie ontstaan: actoren worden gedwongen om te opereren in een context van strategische spellen en netwerken. Hierdoor volstaan traditionele manieren om met problemen om te gaan niet meer, het vraagt om een nieuwe benadering. Horizontale netwerken vervangen zoals gezegd hiërarchieën (Koppenjan en Klijn, 2004:3). Castells (2000) in (Koppenjan en Klijn, 2004:3) geeft aan dat door processen van



specialisatie, professionalisering, decentralisatie, individualisering en informatisering, er een toenemend aantal plaatsen in de wereld is, waar mensen, groepen en organisaties belangrijke besluiten nemen. Daardoor is er in toenemende mate sprake van fragmentatie. Deze 'beslissers' hebben tegelijkertijd een beperkt aantal middelen tot hun beschikking én zij worden beïnvloed door keuzes van anderen. De wederzijdse afhankelijkheid tussen lokale en centrale partijen neemt toe. Horizontale relaties worden gevormd: netwerken. Deze netwerken beperken zich niet tot private en publieke partijen, maar gaan ook over grenzen heen. Als gevolg van deze paradox (fragmentatie aan de ene kant en groeiende afhankelijkheid van elkaar aan de andere kant), bestaat de samenleving in toenemende mate uit een web van netwerken. We leven in een netwerksamenleving (Castells, 2000).

De theorie van Koppenjan & Klijn laat zien dat 'wicked problems' leiden tot verschillende inzichten bij partijen die van elkaar afhankelijk zijn. Hieruit valt af te leiden dat de factor 'aanwezigheid gedeelde visie' positief bijdraagt aan alliantievorming. Er valt ook uit af te leiden dat de eerder genoemde factor 'aantal actoren' uit de theorie van Burt nu juist een negatieve bijdrage heeft: hoe meer actoren hoe minder centrale sturing en hoe meer verschillende inzichten.

Er is een veelheid aan betekenissen die aan het begrip horizontale netwerken of governance wordt gegeven (Rhodes, 1997:53). Volgens Rhodes heeft het betrekking op zelforganisatie en interorganisatiele netwerken. Als gedeelde karakteristieken van governance benoemt Rhodes (1997) de volgende:

- onderlinge afhankelijkheid tussen organisaties. Governance omvat hierbij zowel publieke als private partijen. Bekkers (2007:210-211) benoemt ook de afhankelijkheden tussen de betrokken partijen. Deze zorgen ervoor dat de samenwerking een noodzakelijke voorwaarde is voor aanpak van maatschappelijke vraagstukken;
- continue interactie tussen netwerkleden. Dit door de noodzaak om bronnen uit te wisselen en te onderhandelen over gedeelde doelen;
- spelachtige interacties, geworteld in vertrouwen en gereguleerd door onderhandelde en overeengekomen spelregels;
- binnen een netwerk is een grote mate van autonomie. Netwerken zijn zelforganiserend. De staat kan de netwerken indirect en onvolmaakt sturen.

Bovenstaande speelt zich af binnen het programma Zuidwestelijke Delta. Er is sprake van een veelheid aan actoren die gezamenlijk streven naar een veilige, veerkrachtige en vitale delta. Zij zijn hierbij afhankelijk van elkaar. Er is daarom sprake van governance; van een horizontaal netwerk waarin men met elkaar een (beleids)spel, de (beleids)voorbereiding en uitvoering speelt. Dit vindt plaats op zowel ambtelijk als bestuurlijk niveau.

Rhodes geeft aan dat er continue (spelachtige) interactie is tussen de netwerkleden. Hij stelt dat daarbij onderhandelde en overeengekomen spelregels aanwezig zijn. Door deze continue interactie kan de factor 'aanwezigheid van persoonlijke relaties' zowel een positieve invloed als negatieve invloed hebben op het ontwikkelen en functioneren van gebiedsallianties. Persoonlijke relaties met een goede verstandhouding zullen positief bijdragen, slechte verstandhoudingen zullen een negatieve invloed hebben op het ontwikkelen en functioneren van gebiedsallianties.



3.3.4 Sociaal-wetenschappelijke invalshoek

Vanuit de sociaal-wetenschappelijke invalshoek staan cultuur, vertrouwen en reflectie in relatie tot samenwerken centraal. Cannon, J.P., Achrol, R.S. en Gundlach, G.T. (2000) benoemen in hun artikel "Contracts, norms en plural form governance" enkele belangrijke waarden en normen binnen allianties, waaronder wederzijdse aanpassing, solidariteit en conflictharmonisatie. Organisaties dienen flexibel met elkaar om te gaan en zich aan elkaar aan te passen. Een contract zien deze auteurs als een begin, waaruit de samenwerking verder zal evolueren. Partners moeten zich in elkaar kunnen verplaatsen en elkaar steunen. Bij eventuele conflicten gaat het om de mate waarin er een wil is om deze conflicten op een coöperatieve manier op te lossen. Partners moeten hun ogen op de strategie houden, zodat niet elk incident de samenwerking ondermijnt. Hoewel respect voor verschillen eenvoudig verondersteld wordt, is het veel moeilijker om daar in de praktijk mee om te gaan. Een veronderstelling die we vaak maken, is dat onze kijk op het probleem de beste is. De beste voor ons betekent de meest rationele, de eerlijkste en de meest intelligentste of zelfs de enige manier. We verliezen zicht op de meerzijdige perspectieven van wat mogelijk en wat gewenst is (Gray, 1989:12).

Aanwezigheid van vertrouwen kan een alliantie efficiënter maken, omdat minder controle nodig is. Hoe groter het vertrouwen hoe kleiner de behoefte aan uitgebreide contracten met controlemechanismen (De Man, 2006:48). Het kan ook een alliantie efficiënter maken, omdat het kan leiden tot meer uitwisseling van kennis en informatie, waardoor weer nieuwe ideeën voor innovatie of optimalisering kunnen worden ontdekt. Gray (1989:9) stelt dat om succesvol te zijn, de coördinatie zonder hiërarchische autoriteit moet worden ontwikkeld. Dit is waar juist de meeste managers aan gewend zijn. Een alliantie is een leerproces.

De 'aanwezigheid van gezamenlijk belang' staat hier als factor centraal die bijdraagt aan de alliantievorming. De verschillende theorieën bevestigen dit. 'Vertrouwen' en 'leren' zijn kernbegrippen rond het onderkennen van een gezamenlijk belang.

3.3.5 Samenvattend

In paragraaf 3.3 hebben vier invalshoeken rondom de probleemstelling van het onderzoek centraal gestaan. Er is gekozen voor (1) een bedrijfskundige invalshoek, (2) een organisatiekundige invalshoek, (3) een bestuurskundige invalshoek en (4) een sociaal-wetenschappelijke invalshoek. De verschillende theorieën die voortkomen uit de vier invalshoeken geven factoren aan die de fase van alliantievorming bepalen. Deze zijn samengevat in onderstaande tabel 3.2.



invalshoek	theorie	factor	+ of - bijdrage aan alliantievorming
bedrijfskundig	'transactiekosten'	aanwezigheid eigen belang	negatieve bijdrage
organisatiekundig	'alliance capability' & 'reflection on action in action'	aanwezigheid lerend vermogen	positieve bijdrage
	'structural holes'	aantal actoren	positieve bijdrage
bestuurskundig	'netwerktheorie'	aanwezigheid gedeelde visie	positieve bijdrage
		aantal actoren	negatieve bijdrage
	'governance'	aanwezigheid persoonlijke relaties	positieve/negatieve bijdrage
sociaal-wetenschappelijk	theorieën zijn niet specifiek benoemd	aanwezigheid gezamenlijk belang	positieve bijdrage

Tabel 3.2, factoren vanuit verschillende invalshoeken

De factoren uit tabel 3.2 worden gebruikt om het conceptueel model te ontwikkelen voor het deductieve deel van het onderzoek. Nadat in paragraaf 3.4 nog twee factoren zijn toegevoegd die de fase van alliantievorming bepalen, wordt in paragraaf 3.5 het conceptueel model opgesteld.

3.4 De factoren 'dilemma's' en 'ontstaanswijze'

Zoals in paragraaf 1.2 is beschreven is mijn verwachting bij het onderzoek dat dilemma's aanwezig zijn die negatief bijdragen aan de ontwikkeling en het functioneren van de gebiedsallianties. Deze veronderstelling wordt in subparagraaf 3.4.1 verder uitgewerkt. Het programma Zuidwestelijke Delta wijst gedeputeerden aan als gebiedsregisseur. Zij dienen zorg te dragen voor het ontstaan en functioneren van de gebiedsallianties. Maar werkt verplicht samenwerken? De factor 'ontstaanswijze allianties' wordt in subparagraaf 3.4.2 verder uitgewerkt.

3.4.1 Aanwezigheid dilemma's

De hoge mate van 'wickedness' van problemen, zoals genoemd in paragraaf 3.3.3, komt ook voor binnen het programma Zuidwestelijke Delta. Bij gebiedsontwikkeling zoals de Zuidwestelijke Delta is sprake van langlopende projecten binnen het programma. De samenwerking en planrealisatie komen gefaseerd en stapsgewijs tot stand. Details liggen niet vast en wijzigingen zijn gaandeweg mogelijk. Daarnaast gaan de problemen ook over de traditionele juridische organisatiegrenzen en over grenzen tussen publiek en privaat heen. Er is sprake van een samenwerkingsvorm waarin separate doelstellingen van de partners worden omgezet in gezamenlijke doelstellingen.

Omdat strategische problemen de alliantievorming negatief kunnen beïnvloeden, worden zij onder de kop 'aanwezigheid dilemma's' opgenomen in het conceptueel model. In het onderzoek worden vanuit de literatuur de onderstaande paradoxen getoetst of zij als dilemma aanwezig zijn en daarmee negatief bijdragen aan de alliantievorming:



I. Paradox van verantwoording en verantwoordelijkheid

Het doel van het programma Zuidwestelijke Delta kan benaderd worden als uitsluitend een taak uit te voeren die door de politiek is opgedragen. Vanuit dit standpunt dient de het programma *verantwoording* af te leggen aan de politiek. Er kan ook een standpunt worden ingenomen dat het programma de zelfstandige *verantwoordelijkheid* heeft ten opzichte van het maatschappelijk veld waarbinnen de organisatie opereert (De Wit et al, 2000).

II. Paradox van rivaliteit en samenwerking

Het programma Zuidwestelijke Delta kan gezien worden vanuit *rivaliteit* (het nastreven van eigen belang), waarbij juist vernieuwing en verbetering tot stand komt. De belangen van de verschillende organisaties zijn conflicterend en dienen een zekere mate van onafhankelijkheid te bewaren. Allianties met anderen zijn zinvol, maar alleen als er tastbare voordelen voor de eigen organisatie te behalen zijn. Rivaliteit kan echter ook bekeken worden vanuit van een kortzichtige obsessie van het eigen belang. *Samenwerking* is het onderkennen van een gezamenlijk belang en het zoeken naar wegen om samen meerwaarde te creëren. Het standpunt is dat overheidsorganisaties zijn vervlochten met hun omgeving; er is wederzijdse afhankelijkheid (De Wit et al, 2000).

III. Paradox van beheersing en chaos

Centraal bij deze paradox staat de vraag of het programma Zuidwestelijke Delta haar programma naar eigen wens kan creëren. Als het programma maakbaar is door de leiding, dan is er sprake van *beheersing*. Het programma kan dan volledig gestuurd worden op basis van een strategie die top-down wordt doorgevoerd. Als bestuurders nauwelijks invloed hebben op de ontwikkelingen binnen het programma, is er sprake van *chaos*. Het programma is dan een complex systeem, waarbij gebeurtenissen ontstaan, die afhankelijk zijn van de interacties tussen diverse beïnvloedingsfactoren. Strategie wordt bepaald door de organisationele context en de organisatorische dynamiek (De Wit et al, 2000).

IV. Paradox van centrale sturing en lokale speelruimte

Centrale sturing kan helpen bij de verschillende fasen van alliantievorming. Het kan helpen met het bijeenbrengen van relevante partijen en bij het formuleren van centrale doelen. Bij *lokale speelruimte* is het gedachtegoed dat ruimte nodig is voor het goed functioneren van een alliantie, anders is vernieuwing nauwelijks mogelijk. Afstemming en coördinatie als vorm van zelfsturing ontstaan vanzelf uit een intensieve samenwerking (Boonstra, 2007).

V. Paradox van 'control' en 'trust'

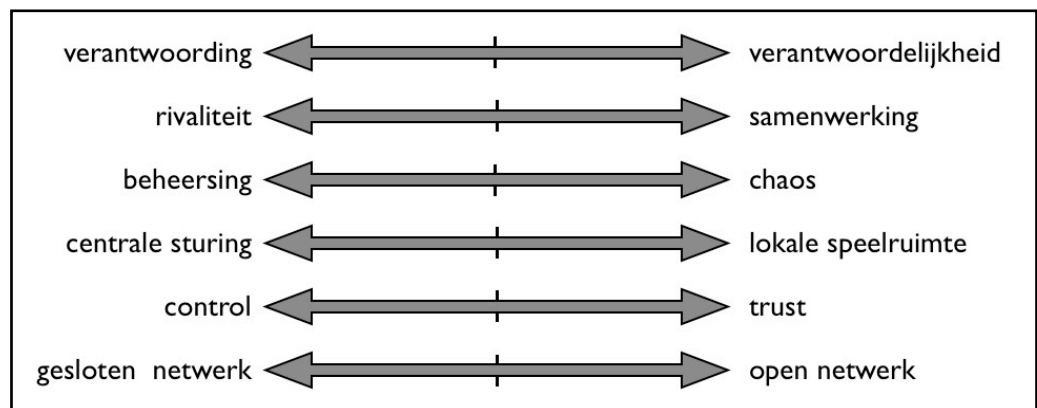
Control waarborgt de sturing van een organisatie: het geeft richting, grip en zekerheid waar dat nodig is. Het voorkomt dat slecht presterende allianties te lang blijven voortmodderen omdat goede control tijdig ingrijpen waarborgt. Daarom is het nodig control-elementen in een alliantie in te bouwen. *Trust* verhoogt de flexibiliteit en creativiteit. Allianties die organisaties en mensen aanspreken op datgene wat hen motiveert en die hun verschillende competenties weten te verenigen, hebben een goede kans succesvol te worden (De Man, 2006:143). Deze paradox is ook herkend bij de organisatiekundige invalshoek, zie subparagraaf 3.3.2.



VI. De paradox van een open netwerk en gesloten netwerk

Een *open netwerk* binnen het programma Zuidwestelijke Delta stimuleert toetreding van nieuwe partners met nieuwe kennis en informatie die van belang kunnen zijn. Het geeft nieuwe invalshoeken en kan bestaande relaties 'ontstroeven'. Een gesloten netwerk heeft sterke relaties en stimuleert het vertrouwen. Dit vertrouwen is nodig om informatie te delen en te investeren in de relatie. De kans op opportunistisch gedrag in een gesloten netwerk is kleiner dan in een open netwerk. De kans op tunnelvisie en machtspeletjes in een gesloten netwerk neemt echter toe (Boonstra, 2007). Deze paradox is ook herkend in de theorie van Burt (1992) bij de organisatiekundige invalshoek, zie subparagraaf 3.3.2.

De factor 'aanwezigheid dilemma's' is een factor die het functioneren en de ontwikkeling van de alliantie negatief bepaald. Van de zes genoemde paradoxen wordt aan de respondent gevraagd of de paradox aanwezig is. Als de paradox aanwezig is, wordt aan de respondent gevraagd op welke typering (aan de uiteinden van de paradox) de nadruk ligt, zie figuur 3.6. Hiermee wordt het mogelijk voor respondenten de factor 'aanwezigheid dilemma's' op een betrekkelijk eenvoudige manier te typeren.



Figuur 3.6, dilemma's en typering alliantie

Figuur 3.6 betreft een ideaaltypische weergave van een alliantie. De typering aan de uiteinden van de paradox is geen waardeoordeel over de gebiedsalliantie. 'Verantwoording' als typering voor een gebiedsalliantie is niet beter of slechter dan 'verantwoordelijkheid'. Door de antwoorden van de respondenten van de typering aan de uiteinden per paradox op te tellen, kan worden vastgesteld in welke mate de typering aan de uiteinden van een paradox voorkomt. Hoe vaker een bepaalde typering per paradox voorkomt, hoe negatiever de bijdrage van die paradox aan de ontwikkeling en het functioneren binnen een gebiedsalliantie zal zijn.

3.4.2 Ontstaanswijze allianties

De ontstaanswijze van een alliantie kan ook een factor zijn die de fase van alliantievorming bepaald. Allianties kunnen op diverse wijzen ontstaan. Boons (2008) maakt hierbij een onderscheid in 'self organisation' en 'external control'. De Wolf en Holvoet (2004) in Boons (2008) definiëren zelforganisatie als een 'dynamisch en adaptief model, waarbij systemen bepaalde structuren creëren en in stand houden, zonder externe besturing'. Deze structuur of organisatie is



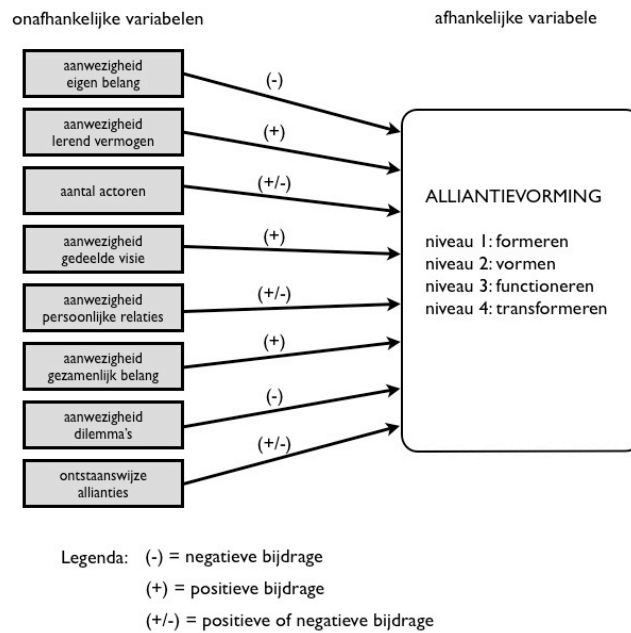
het resultaat van lokale interacties. De afwezigheid van externe besturing betekent niet dat externe input wordt uitgesloten. Externe besturing wordt gezien als het bepalen van de volgorde en doelen van de systemen. Zoals is aangegeven staat tegenover externe besturing het vermogen tot zelforganisatie. Boons (2008) maakt onderscheid tussen vier niveau's:

- I. actoren of organisaties kunnen zichzelf organiseren door interactie. Er is sprake van interactie zonder overheidsbemoeienis;
- II. actoren of organisaties kunnen zichzelf organiseren door interactie en ontwikkelen daarbij monitorings- en sanctieregels. Er is sprake van zelforganisatie die leidt tot 'zelf-governance';
- III. actoren of organisaties kunnen zichzelf organiseren onder druk van wetgeving door de overheid;
- IV. actoren organiseren initiatieven onder toezicht van de overheid. Er is sprake van afwezigheid van zelforganisatie.

Hiermee is de laatste factor beschreven die het functioneren en ontwikkelen van een gebiedsalliantie bepaald. Deze factor 'ontstaanswijze allianties' kan zowel positief als negatief bijdragen aan de fase van alliantievorming. Niveau I (zelforganisatie door interactie) van Boons (2008) zal positief bijdragen aan de alliantievorming, terwijl verondersteld wordt dat niveau IV (opgelegde organisatie) negatief bijdraagt aan de alliantievorming. Gray (1989:9) geeft immers aan dat om succesvol te zijn de coördinatie zonder hiërarchische autoriteit moet worden ontwikkeld.

3.5 Conceptueel model

In dit hoofdstuk drie zijn met behulp van vier invalshoeken zes factoren aan het licht gekomen die het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsallianties bepalen, zie tabel 3.2 in subparagraaf 3.3.5. Daarnaast worden nog twee factoren verondersteld die de fase van alliantievorming bepalen. Dit zijn de factoren 'aanwezigheid dilemma's' en 'ontstaanswijze allianties'. Deze zijn respectievelijk in subparagraaf 3.4.1 en 3.4.2 toegelicht. Van de acht factoren is aangegeven of zij een positieve bijdrage of negatieve bijdrage hebben aan de alliantievorming. De factoren (de onafhankelijke variabelen) bepalen dus de fasen van alliantievorming (afhankelijke variabele). De kwantificering, of de mate van alliantievorming, is toegelicht in subparagraaf 3.2.4. Er worden vier niveaus van alliantievorming onderkend: (1) formeren, (2) vormen, (3) functioneren en (4) transformeren, zie tabel 3.1 in subparagraaf 3.2.4. Door bovenstaande relaties en kwantificering van de alliantievorming te visualiseren ontstaat het conceptueel model, zie figuur 3.7.



Figuur 3.7, conceptueel model

Met het conceptueel model worden de twee gebiedsallianties op deductieve wijze onderzocht op de fase van alliantievorming en het functioneren van de afzonderlijke gebiedsallianties.



4. Operationalisatie en methodologie

4.1 Operationalisatie

Dit onderzoek is een verkennend onderzoek naar de alliantievorming binnen het programma Zuidwestelijke Delta. Verkennend, omdat er weinig kennis beschikbaar is over de vorming van allianties binnen het programma. Zoals in hoofdstuk drie beschreven is, dient het conceptueel model als basis voor het onderzoek. Daarmee heeft het onderzoek een deductief karakter. Van Thiel (2010:34) beschrijft het doel van deductief onderzoek als het onderzoeken of de geboden theoretische verklaring correct is. Belangrijke kenmerken van deductief onderzoek zijn het proberen van causale verbanden tussen variabelen te verklaren en geoperationaliseerde concepten om feiten kwantitatief meetbaar te maken (Saunders, Lewis en Thornhill, 2006:89-90). Het onderzoek heeft tevens een inductief karakter. Vanuit de empirie wordt gezocht naar factoren die het ontwikkelen en functioneren van de alliantie bepalen. Van Thiel (2010:32) geeft aan dat inductief onderzoek relevant is als over een bepaald onderwerp niet veel kennis en/of theorie beschikbaar is. Het ontwikkelen en functioneren van gebiedsallianties binnen het programma-bureau is vrij actueel en er is nog weinig onderzoek naar verricht. Zo wordt op deductieve en inductieve wijze gezocht naar factoren die de fase van alliantievorming bepalen.

Het waarneembaar maken of 'meetbaar' maken van theoretische begrippen wordt operationaliseren genoemd. Dit is de fase tussen de theorie en het daadwerkelijke onderzoek. Het operationaliseren bestaat uit drie stappen: (1) het definiëren van theoretische begrippen, (2) het benoemen van de variabelen en (3) het toekennen van waarden of scores aan deze variabelen (Van Thiel, 2010:52-53). Hieronder volgt het definiëren van theoretische begrippen (stap 1), waar nodig gevolgd door de daaraan gekoppelde variabele (stap 2) met een bepaalde waarde of score (stap 3).

Samenwerken

"Samenwerken en organiseren tussen organisaties is een vorm van organiseren waarbij autonome organisaties ertoe overgaan duurzame afspraken aan te gaan en zo delen van het werk op elkaar afstemmen. Het leidt tot een diversiteit aan samenwerkingsrelaties die een duurzame intentie hebben." (Kaats, 2005).

Allianties

"Allianties worden beschouwd als samenwerkingsverbanden tussen organisaties met een gezamenlijke doelstelling en besluitvorming, die risico's, kosten en opbrengsten delen. In veel allianties hebben de partners hun werkwijzen op elkaar afgesteld om gezamenlijk voordeel te behalen en kennis te delen" (Boonstra 2007:9).

Factoren (de onafhankelijke variabelen)

De waardetoekenning van de factoren die de ontwikkeling en functioneren van de gebiedsallianties bepalen, vindt per factor plaats en kan de volgende waarden hebben:

- aanwezigheid van de factor eigen belang: ja / nee;
- aanwezigheid van de factor lerend vermogen: ja / nee;
- aanwezigheid van de factor aantal actoren: ja / nee;
- aanwezigheid van de factor gedeelde visie: ja / nee;



- aanwezigheid van de factor persoonlijke relaties: ja / nee;
- aanwezigheid van de factor gezamenlijk belang: ja / nee;
- aanwezigheid van de factor dilemma's:
 - paradox I, afwezig / aanwezig als verantwoording of als verantwoordelijkheid;
 - paradox II, afwezig / aanwezig als rivaliteit of als samenwerking;
 - paradox III, afwezig / aanwezig als beheersing of als chaos;
 - paradox IV, afwezig / aanwezig als centrale sturing of als lokaal speelruimte;
 - paradox V, afwezig / aanwezig als control / aanwezig als trust;
 - paradox VI, afwezig / aanwezig als gesloten netwerk of als open netwerk;
- factor ontstaanswijze allianties:
 - type I. Actoren of organisaties kunnen zichzelf organiseren door interactie. Er is sprake van interactie zonder overheidsbemoeienis;
 - type II. Actoren of organisaties kunnen zichzelf organiseren door interactie en ontwikkelen daarbij monitorings- en sanctieregels. Er is sprake van zelforganisatie die leidt tot 'zelf-governance';
 - type III. Actoren of organisaties kunnen zichzelf organiseren onder druk van wetgeving door de overheid;
 - type IV. Actoren organiseren initiatieven onder toezicht van de overheid. Er is sprake van afwezigheid van zelforganisatie.

Om vast te stellen of een factor bepalend is voor het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie worden de volgende criteria vastgesteld:

- meer dan de helft van de respondenten bevestigt dat de factor bepalend is;
 - of
 - uit twee of meer documenten blijkt dat de factor bepalend is;
 - of
 - 1/3 van de respondenten bevestigt dat de factor bepalend is én de aanwezigheid van de factor blijkt uit minimaal één brondocument;
 - of
 - tijdens de observatie heb ik waargenomen dat de factor bepalend is.
- Indien niet aan één van deze criteria wordt voldaan, wordt de bewuste factor als niet bepalend beschouwd. Omdat het een verkennend onderzoek betreft, wordt ook onderzocht of er voor de onderzoeker onbekende factoren aanwezig zijn die de alliantievorming beïnvloeden

Alliantievorming (de afhankelijke variabele)

Alliantievorming wordt gezien als het ontwikkelen en functioneren van een alliantie. De waardetoekenning van de mate van ontwikkelen en functioneren vindt plaats door gebruik te maken van de typering van het vier-fasenmodel van Boonstra (2007):

- niveau 1, formeren. Kernwoorden zijn: realiseren noodzaak tot samenwerking, kennismaken, verkennen van de mogelijkheden;
- niveau 2, vormen. Kernwoorden zijn: bepalen van de samenwerkingsvorm, helderheid over machtsverhoudingen en besluitvormingsprocedures, formuleren van grondregels;
- niveau 3, functioneren. Kernwoorden zijn: interorganisatorisch samenwerken, realiseren van gestelde doelen, aanwezigheid gedeelde visie en eenduidige termen, aanwezigheid van een besturingsmodel;
- niveau 4, transformeren. Kernwoorden zijn: vernieuwen als de context veranderd of als resultaten uitblijven, toegang voor nieuwe partners. Ontwikkelen van nieuwe producten, processen of diensten.



4.2 Methodologie

4.2.1 Steekproefkader

Het onderzoek naar de alliantievorming en samenwerking richt zich op het programma Zuidwestelijke Delta (stuur-/adviesgroep, programmabureau) en op de actoren van de gebiedsallianties. De reikwijdte van dit onderzoek is beperkt tot twee van de zeven gebiedsprogramma's. Deze afbakening is noodzakelijk om binnen de gestelde tijd genoeg diepgang te krijgen. Er is gekozen voor een gebiedsprogramma waarin alliantievorming ogenschijnlijk al heeft plaatsgevonden en een gebiedsprogramma, waarin de alliantievorming stroever lijkt te verlopen. Hierdoor is het mogelijk te onderzoeken of er verschil is in de ontstaanswijze van de twee allianties, welke factoren de alliantievorming beïnvloeden en hoe het programma de alliantievorming tracht te bevorderen. De stuurgroep geeft immers in haar uitvoeringsprogramma aan dat: "De rol van de stuurgroep verschilt per gebied en per type activiteit." (uitvoeringsprogramma Zuidwestelijke Delta, 2011:25). In overleg met de opdrachtgever is op basis van bovenstaande motivatie gekomen tot de keuze van de volgende twee allianties:

- Grevelingen en Brouwersdam;
- Haringvliet, Hollandsch Diep en Biesbosch.

In dit steekproefkader is nu vastgesteld *wat* wordt onderzocht en in hoofdlijnen *wie* wordt onderzocht. In de volgende subparagraaf zal gedetailleerder worden ingegaan op *wie* en *hoe* er onderzocht is en waarom.

4.2.2 Strategie, methode en techniek

De gekozen onderzoeksstrategie is gekenmerkt als een 'gevalsstudie', waarbij twee cases van het onderzoeksonderwerp in hun natuurlijke omgeving ('het veld') zijn onderzocht. Het betreft dus een multiple casestudie, die contrasterend is, in de zin van het functioneren van de allianties (Van Thiel, 2010:105). Van belang bij onderzoek zijn de begrippen betrouwbaarheid en validiteit.

Betrouwbaarheid wordt bepaald door (1) de nauwkeurigheid en (2) de consistentie waarmee de variabelen worden gemeten. Onder consistentie wordt verstaan de herhaalbaarheid. Een onderzoek komt onder dezelfde omstandigheden tot dezelfde bevindingen.

Validiteit wordt door Van Thiel (2010:58) onderscheiden in interne en externe validiteit. Interne validiteit staat voor de geldigheid van het onderzoek; is er gemeten wat men beoogde te meten? Externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Hoe beter de externe validiteit, hoe beter de gevonden resultaten gelden voor andere personen, andere tijden en in dit geval andere gebiedsallianties. Van Thiel (2010:100) merkt op dat de externe validiteit van gevalsstudies gering is door de uniciteit van het geval en/of de contextgebondenheid van de bevindingen. De interne validiteit is door de rijke informatie hoog. Triangulatie (het gebruik van meerdere methoden om informatie te verzamelen / verwerken) is één de belangrijkste wijzen om problemen rondom de betrouwbaarheid en validiteit bij gevalsstudies tegen te gaan (Van Thiel, 2010:61,105). Het gebruik van de verschillende methoden bij dit onderzoek varieert per deelvraag en is in onderstaande tabel 4.1 toegelicht.



deelvraag	methode	onderbouwing
1. Wat houdt het programma Zuidwestelijke Delta in?	- bestaand materiaal / documentstudie - (semigestructureerd) interview	Is eenduidig vastgelegd in uitvoeringsprogramma. Randvoorwaarden zijn duidelijk, de inhoud van het programma nog niet. Bij interviews nagaan of werkzaamheden van stuur-/adviesgroepen, programmabureau of allianties overeenkomen met de plannen. De uitkomsten worden geanalyseerd om tot een verklaring te komen.
2. Wat is alliantievorming?	- literatuurstudie - (semigestructureerd) interview	Literatuur om onderzoeker goede basis te geven. Interviews om te zien of er verschillende percepties leven tussen stuur-/adviesgroep, programmabureau en gebiedsallianties. Bij verschillen richten op de kernwoorden van paragraaf 4.1 Alliantievorming.
3. In welke fase van alliantievorming bevinden zich de gebiedsalliantie Grevelingen en gebiedsalliantie Haringvliet?	- bestaand materiaal / documentstudie - (semigestructureerd) interview - (participerende) observatie	Vanuit verslagen of documenten analyseren. Interviews worden gehouden om verdieping te bereiken en om te zien of er verschillende percepties leven over de fase van alliantievorming. Observatie voor verdieping en het proeven van de sfeer. Door de interviews en observatie kan het handelen in de praktijk worden getoetst aan de verslagen of documenten. Meerdere methoden toepassen voor triangulatie.
4. Welke factoren bepalen de alliantievorming van de twee afzonderlijke gebiedsallianties?	- literatuurstudie - bestaand materiaal / documentstudie - (semigestructureerd) interview - (participerende) observatie	Literatuurstudie om een conceptueel model op te kunnen stellen. Vanuit verslagen of plannen analyseren hoe het programma ZW Delta deze factoren ervaart. Interviews worden gehouden om verdieping te bereiken en om te zien of de actoren daar verschillend tegen aankijken en waarom. Observatie voor verdieping en triangulatie.

Tabel 4.1, methode van onderzoek per deelvraag

Semigestructureerd interview.

De respondenten zijn benaderd met een semigestructureerd interview. Hierbij is aan de hand van een topiclijst een aantal vooraf geformuleerde vragen gesteld. Er is voor een semigestructureerd interview gekozen om vooral meningen, relaties en percepties boven water te krijgen.

Voordat de interviews zijn afgenomen heeft vooronderzoek plaatsgevonden. Het vooronderzoek bestond uit; (1) gesprekken met de opdrachtgever, (2) documentenanalyse en (3) het volgen van nieuwsbrieven. Volgens Van Thiel (2010:107) worden de meeste problemen ten aanzien van betrouwbaarheid en validiteit veroorzaakt door het geringe aantal onderzoekseenheden. Door gebruik te maken van subeenheden binnen de casus wordt dat probleem voorkomen. Om deze reden, is in de interviews onderscheid gemaakt in het programma Zuidwestelijke Delta tussen stuur-/adviesgroep, programmabureau en gebiedsalliantie. Er is gekozen voor een mix van respondenten die feitelijk de eerste verkenning van een samenwerkingsverband hebben ervaren (ontstaanswijze) en respondenten die de huidige alliantievorming kunnen beoordelen.

Binnen het programma Zuidwestelijke Delta en de afzonderlijke gebiedsallianties zijn de meningen en percepties van de respondenten aanvullingen op het bestaand materiaal. In subparagraaf 4.2.3 wordt nader ingegaan op mogelijke verschillen en/of overeenkomsten die uit de diverse methoden naar voren komen. De functies van de respondenten varieerden van medewerker programmabureau tot initiatiefnemer van een gebiedsalliantie. Deze mix van verschillende posities en herkomst draagt bij aan de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek (Van Thiel, 2010:115). Daarnaast is de onderzoeker zelf een belangrijk meetinstrument voor de betrouwbaarheid en validiteit, omdat hij de vragen bedenkt, stelt en interpreteert.



Nadat de vragen zijn opgesteld, heeft een proefinterview plaatsgevonden. Hierna is de vragenlijst aangepast, waardoor er meer ruimte voor eigen inbreng van de geïnterviewde is gekomen. De vragenlijst is opgenomen in bijlage 3. Nagenoeg alle interviews hebben plaatsgevonden in de maand juni 2011, zodat de factoren die beeldvorming over de twee gebiedsallianties zouden kunnen beïnvloeden, nagenoeg gelijk zijn geweest. Twee gesprekken hebben wegens vakanties eind juli / begin augustus plaatsgevonden. Alle beoogde respondenten zijn geïnterviewd en hebben enthousiast en zeer betrokken op het interview gereageerd. Er is zo veel mogelijk doorgevraagd, om bij uiteenlopende antwoorden van de respondenten een motivatie van hun antwoord te krijgen. De interviews zijn opgenomen en verwerkt tot een transcript. Dit is een intensieve maar leerzame activiteit geweest. Leerzaam omdat bij het uitwerken toch wat mogelijkheden tot doorvragen zijn blijven liggen. Wegens vakanties van respondenten en tijdsdruk heeft geen membercheck (Van Thiel, 2010:114) plaatsgevonden. Het aantal respondenten, de namen en de functies van de respondenten staan in bijlage 2 vermeld.

Bestaand materiaal.

Bestaand materiaal als verslagen, plannen van aanpak, het uitvoeringsprogramma, beleidsstukken en notulen zijn verzameld. Het internet is een goede bron geweest om het bestaande materiaal te verzamelen. Bij de interviews zijn na het doorvragen ("Is dat beschreven?" of "Waar staat dat dan?") ook vertrouwelijke stukken beschikbaar gekomen. Vooral de eerste deelvraag "Wat houdt het programma Zuidwestelijke Delta in?", is grotendeels beantwoord door deze methode. De deelvraag "Hoe vindt alliantievorming plaats binnen het programma Zuidwestelijke Delta?" is ook deels beantwoord met bestaand materiaal. Er is gebruik gemaakt van de techniek inhoudsanalyse (Van Thiel, 2010:125) voor het vaststellen van feiten en opvattingen omtrent de bovengenoemde deelvragen.

Observatie.

Gedurende het onderzoek heeft twee maal een observatie plaatsgevonden. Het betrof de zogenaamde 'knip- en scheersessie' van zowel de gebiedsalliantie Grevelingen als de gebiedsalliantie Haringvliet. In deze knip- en scheersessies presenteren de gebiedsallianties hun vorderingen en kunnen zij hulp vragen aan het programmabureau. Het programmabureau stelt op haar beurt kritische vragen en geeft feedback. Leerpunten in deze sessies kunnen door het programmabureau worden gebruikt bij andere gebiedsallianties. De toegepaste techniek gedurende de observatie is de participerende observatie (Van Thiel, 2010:81-84). Als onderzoeker heb ik een enkele vraag gesteld en mijn rol als onderzoeker is bij verschillende aanwezigen bekend geweest.

Met het oog op betrouwbaarheid en validiteit is de intensiteit van de participatie laag geweest. Zodoende is het proces van 'knippen en scheren' niet te veel verstoord. Om subjectiviteit en selectiviteit (Van Thiel 2010:84,107) te voorkomen, zijn beide observaties opgenomen. De observaties hebben, net zoals de interviews, in juni 2011 plaatsgevonden. Daardoor is de context per gebiedsalliantie met beide methoden nauwelijks veranderd. De observatiemethode is een welkome aanvulling geweest op de interviews en bestaand materiaal.



4.2.3 Verzamelen, ordenen en analyseren

Na het verzamelen is de informatie geordend om het analyseren te vereenvoudigen. In enkele gevallen is na het ordenen opnieuw informatie gezocht en ook na het analyseren van de meeste gegevens hebben nog twee aanvullende interviews plaatsgevonden. Dit deel van het onderzoek heeft dus iteratief plaatsgevonden. Om de informatie te ordenen is gebruik gemaakt van coderen: tekstfragmenten, uitspraken en observaties zijn gelabeld, zodat ze met elkaar vergeleken konden worden. Eerst is een boomstructuur ontworpen, waaraan de labels zijn toegekend. De boomstructuur heeft op het hoogste niveau de opzet van de deelvragen en de hypothese (zie bijlage 4). Door deze indeling zijn de codes eenduidig en van elkaar te onderscheiden (Hakvoort, 1996:157 in Van Thiel 2010:164). Het aantal niveaus van labels onder het eerste niveau is beperkt om het overzicht te kunnen behouden. Met deze werkwijze zijn alle percepties, meningen uit verslagen, observaties en interviews gecategoriseerd en overzichtelijk gemaakt. Waar beschrijvingen, meningen en observaties overeen zijn gekomen, zijn conclusies eenduidig getrokken. Waar juist verschil is ontstaan tussen documenten en/of tussen interviews is nagegaan vanuit welk perspectief en geschiedenis tot een bepaald antwoord is gekomen. Hierdoor is het ook mogelijk geweest om met verschillende antwoorden tot gefundeerde uitspraken te komen. Waar conclusies niet genomen kunnen worden, dient na deze verkenning nader onderzoek te worden verricht.

Om binnen het proces van verzamelen, ordenen en analyseren de betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen, zijn de stappen binnen deze paragraaf beschreven en hebben systematisch plaatsgevonden. Dit leidt tot navolgbaarheid en geloofwaardigheid (Van Thiel 2010:156). In kwalitatief onderzoek spreekt men namelijk meestal niet meer van betrouwbaarheid en validiteit in strikte zin. Men spreekt meer in termen van navolgbaarheid, overdraagbaarheid en aannemelijkheid van conclusies. Navolgbaarheid is dan gekoppeld aan herhaalbaarheid (betrouwbaarheid), overdraagbaarheid met generaliseerbaarheid (externe validiteit) en aannemelijkheid met geldigheid (interne validiteit), aldus Maso & Smaling (1998:177) geciteerd door Van Thiel (2010:167).



5. Gebiedsallianties Grevelingen en Haringvliet

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek naar de factoren die het ontwikkelen en functioneren van de alliantie Grevelingen en het Haringvliet beschreven. Eerst wordt in paragraaf 5.1 kort de achtergrond geschetst rondom het Grevelingenmeer. In de paragrafen 5.2 tot en met 5.4 worden de bevindingen van het onderzoek van de gebiedsalliantie Grevelingen weergegeven. In deze paragrafen wordt per factor ingegaan op welke manier een factor het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen bepaalt. Dit vormt het deductieve karakter van het onderzoek. Uiteindelijk wordt de empirie van de alliantie Grevelingen getoetst aan het conceptueel model uit hoofdstuk 3. Daarmee krijgt het inductieve karakter een plaats in het onderzoek. In de paragrafen 5.5 tot en met 5.8 worden de bevindingen van het onderzoek van de gebiedsalliantie Haringvliet op gelijke wijze beschreven. Hiermee wordt op deelvraag 3 (In welke fase van alliantievorming bevinden zich de gebiedsalliantie Grevelingen en de gebiedsalliantie Haringvliet?) en deelvraag 4 (Welke factoren bepalen het ontwikkelen en functioneren van de twee afzonderlijke gebiedsallianties?) ingegaan.

5.1 Het Grevelingenmeer, de feiten en wetenswaardigheden

Het Grevelingenmeer is ontstaan in 1972, door afsluiting van de Noordzee met de realisatie van de Brouwersdam. Het is een stagnant zoutwatermeer. Het Grevelingenmeer ligt op de grens van de provincies Zuid-Holland en Zeeland. De aanliggende Zuid-Hollandse gemeenten zijn Goedereede, Dirksland, Middelharnis en Oostflakkee. De gemeente Schouwen-Duiveland is de aanliggende gemeente van de provincie Zeeland.



Figuur 5.1, het Grevelingenmeer

De totale oppervlakte van het Grevelingenmeer is 14.000 hectare. Er bevinden zich verschillende eilanden in het Grevelingenmeer (3.000 hectare), bestemd voor natuur en recreatie. In het Grevelingenmeer bevinden zich twee doorlaatmiddelen. De 'Brouwerssluis', welke de verbinding vormt tussen de Grevelingen en de Noordzee. Met de 'Brouwerssluis' wordt het streefpeil van de Grevelingen (NAP -0,20 meter) gerealiseerd. In de Grevelingendam bevindt zich 'de hevel' of de 'Flakkeese spuisluis'. De spuisluis had als doel om tijdens de afbouw van de Oosterscheldewerken het zoutgehalte in de noordelijke tak van de Oosterschelde op peil te houden. Na de voltooiing van de Oosterscheldewerken is de spuisluis niet meer in bedrijf geweest.

In 1986 werd het Natuur- en Recreatieschap de Grevelingen ingesteld met als doel "de behartiging van de belangen van natuur, landschap en openluchtrecreatie in de Grevelingen". Het Schap is een samenwerkingsverband op basis van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen. Het dagelijks bestuur bestaat uit twee gedeputeerden en twee wethouders, uit beide provincies. Het algemeen bestuur wordt gevormd door de leden van het



dagelijks bestuur plus een vertegenwoordiging van één wethouder per omringende gemeente. De ambtelijke werkzaamheden worden uitgevoerd door Groenservice Zuid-Holland. Groenservice Zuid-Holland houdt zich als provinciale dienst bezig met de ontwikkeling, aanleg, (her)inrichting en het beheer van recreatie gebieden in Zuid-Holland en een deel van Zeeland.

5.2 Deductieve factoren gebiedsalliantie Grevelingen

In deze paragraaf wordt per factor beschreven of zij bijdraagt aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen.

Om vast te stellen of een factor bepalend is voor het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie heb ik in de operationalisatie de volgende criteria vastgesteld:

- meer dan de helft van de respondenten bevestigt dat de factor bepalend is;
- of
- uit twee of meer documenten blijkt dat de factor bepalend is;
- of
- 1/3 van de respondenten bevestigt dat de factor bepalend is én de aanwezigheid van de factor blijkt uit minimaal één brondocument;
- of
- tijdens de observatie heb ik waargenomen dat de factor bepalend is.

Indien niet aan één van deze criteria wordt voldaan, wordt de bewuste factor als niet bepalend beschouwd. Als eerste wordt de factor 'ontstaanswijze alliantie' beschreven. Deze factor maakt de historische context duidelijk.

5.2.1 Factor 'ontstaanswijze alliantie'

In het document 'Ontwikschets, Zicht op de Grevelingen' (Grevelingen, 2006) staat vermeld dat in oktober 2005 op initiatief van de Europese Kustvereniging, Staatsbosbeheer, Natuur- en Recreatieschap de Grevelingen en Groenservice Zuid-Holland een debat is georganiseerd over de toekomst van de Grevelingen. In het document staat vermeld dat met een brede vertegenwoordiging uit het bedrijfsleven, overheid en maatschappelijke organisaties is gezocht naar een meer dynamische benadering om de sluipende achteruitgang van de Grevelingen te doen omkeren. Er is gediscussieerd over de ontwikkeling van een gemeenschappelijke economische en ecologische toekomstvisie voor de Grevelingen, als onderdeel van de Delta. In het document staat vermeld dat het debat eindigde met de conclusie om alle ideeën te verkennen en te komen tot een integrale visie op de toekomst van de Grevelingen (Grevelingen, 2006).

In hetzelfde document 'Ontwikschets, Zicht op de Grevelingen' (Grevelingen, 2006) staat vermeld dat in 2006 door inventarisatie, workshops en studies de vier initiatiefnemers, aangevuld met Rijkswaterstaat en Delta NV, zijn gekomen tot de integrale visie 'Ontwikschets, Zicht op de Grevelingen'. In de visie staan drie uitgangspunten (Grevelingen, 2006:5): (1) instandhouding, herstel en ontwikkeling van kenmerkende flora en fauna voor getijdegebieden, (2) Grevelingen als duurzame energiebron, door bijvoorbeeld het realiseren van een getijdecentrale en (3) vanuit economisch perspectief investeren in innovatieve toeristisch-recreatieve concepten en voorzieningen, gerelateerd aan water, land en natuur. In het document staat vermeld dat deze visie in 2007 door zeventien organisaties is vastgesteld en dat zij een maatschappelijke coalitie vormen.



In mei 2010 verschijnt de ‘Tussenbalans na twee jaar Zicht op de Grevelingen’ (Grevelingen, 2010). Hierin wordt beschreven dat men van drie uitgangspunten over gaat naar vier uitgangspunten. Het vierde uitgangspunt is de klimaatbestendigheid die via het Nationaal Deltaprogramma een plaats in het programma Zuidwestelijke Delta heeft gekregen (zie hoofdstuk 2). Het betreft het gebruik van de Grevelingen voor bergingscapaciteit. Indien de Maas en Rijn bij grote wateraanvoer hun water niet kwijt kunnen door hoogwater op de Noordzee, kan deze op het Volkerak-Zoommeer geloosd worden. Zodra het Volkerak-Zoommeer verzilt is, is het mogelijk het Grevelingenmeer te gebruiken voor waterbergingscapaciteit. Met het beoogde doorlaatmiddel kan het overtollige water weggepompt worden. In het document ‘Tussenbalans na twee jaar Zicht op de Grevelingen’ (Grevelingen, 2010) staat vermeld dat medio 2009 op initiatief van het Grevelingschap de ‘Alliantie Grevelingen’ gevormd wordt, die de realisatie van de vierslag dichterbij wil brengen (Grevelingen, 2010:13). De alliantie bestaat uit de provincies Zuid-Holland en Zeeland, de gemeenten Schouwen-Duiveland, Goedereede, Dirksland, Middelharnis en Oostflakkee. Daarnaast behoren Staatsbosbeheer, Delta NV en ‘Duurzame jachthaven van de Toekomst BV’ tot de alliantie.

Het document ‘Tussenbalans na twee jaar Zicht op de Grevelingen’ (Grevelingen, 2010) vermeldt dat de Alliantie Grevelingen succes heeft, omdat zij op 18 januari 2010 een Bestuurscommissie MIRT-Verkenning Grevelingen heeft geïnstalleerd, waarmee de mogelijke uitvoering een stap dichterbij komt. Het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT) is de eerste stap van het proces om als rijksoverheid besluiten te nemen over investeringen als bij de Brouwersdam.

Volgens de geïnterviewden is met het vaststellen van de visie door de zeventien organisaties in 2007 de alliantie Grevelingen ontstaan. Geen van de geïnterviewden haalt de ‘Alliantie Grevelingen’ aan die in 2009 (Grevelingen, 2010:13) is ontstaan. Alle geïnterviewden zijn van mening dat de alliantie zonder druk van buiten af is ontstaan. De geïnterviewden schrijven het ontstaan toe aan de actieve gemeenten Schouwen-Duiveland en Goedereede, die in het dagelijks bestuur deelnemen van het Natuur- en Recreatieschap de Grevelingen. Een enkeling zegt dat Groenservice Zuid-Holland (als uitvoering van de ambtelijke werkzaamheden) ‘meer’ wilde: *“Groenservice Zuid-Holland is de katalysator geweest, om op deze wijze over te gaan tot gebiedsontwikkeling.”*. Vanuit het programmabureau wordt aangegeven: *“De projectleiding in de Grevelingen heeft snel de omgeving betrokken. Het programmabureau heeft daar geen strategie voor gehad, het liep al.”* en *“De alliantie bestond al los van het programma”*.

Door de unanieme uitspraken van de geïnterviewden en het feit dat de gebiedsalliantie Grevelingen, zoals gevormd in 2007, is ontstaan zonder druk vanuit de rijksoverheid of het programmabureau wordt geconcludeerd dat de alliantie is ontstaan door middel van type I: ‘zelforganisatie door interactie’ (Boons, 2008). Er wordt geconcludeerd dat de factor ‘ontstaanswijze’ door ‘zelforganisatie door interactie’ een positieve bijdrage levert aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen omdat alle respondenten dit aangeven.



Tevens laten meer dan twee brondocumenten zien dat de factor 'ontstaanswijze' door 'zelforganisatie door interactie' een positieve bijdrage levert aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen. De uitspraak van Gray (1989:9) die aangeeft dat om succesvol te zijn de coördinatie zonder hiërarchische autoriteit moet worden ontwikkeld blijkt in de praktijk te kloppen.

5.2.2 Factor 'eigen belang'

De factor 'eigen belang' wordt in de brondocumenten niet vernoemd. Geen van de respondenten geven aan dat het eigen belang een factor is geweest die het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie negatief heeft beïnvloed. Wel wordt door twee respondenten aangegeven dat wanneer de uitvoeringsstrategie van het programma Zuidwestelijke Delta in oktober 2011 bekend is, het eigen belang een rol kan gaan spelen in de verdere ontwikkeling en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen. De uitvoeringsstrategie is de geprioriteerde uitvoering van het programma Zuidwestelijke Delta, omdat voor het gehele programma geen geld is. De twee respondenten vrezen dat sommige organisaties zullen afhaken, omdat de kloof tussen het eigen belang en het gezamenlijk belang voor deze organisaties te groot wordt. Een wethouder geeft aan dat het eigen belang van de vier gemeenten het gezamenlijk belang is: *"ze [de gemeenten] zijn daardoor [gezamenlijk belang en gedeelde visie] meer geneigd de samenwerking op te zoeken, om hun eigen voortbestaan van dorp of stad te garanderen."* Gedurende de observatie van de knip- en scheersessie Grevelingen is het eigen belang niet ter sprake geweest.

De factor 'eigen belang' is gedurende het onderzoek binnen de gebiedsalliantie Grevelingen door minder dan de helft van de respondenten herkend als factor die een negatieve bijdrage heeft geleverd aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen. Brondocumenten gaan niet in op de factor 'eigen belang'. Gedurende de observatie is de aanwezigheid van de factor 'eigen belang' niet genoemd. Hieruit wordt geconcludeerd dat de factor 'eigen belang' niet aanwezig is en geen bijdrage heeft aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen. Eén respondent geeft aan dat de vier gemeenten binnen de gebiedsalliantie hetzelfde eigen belang hebben. Door dit gezamenlijk 'eigen belang' zou dit juist een positieve bijdrage hebben gehad. Omdat dit door slechts één respondent is aangegeven wordt geconcludeerd dat de aanwezigheid van de factor 'eigen belang' geen positieve bijdrage heeft gehad aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen. De bestudeerde theorie haalt 'het gezamenlijk eigen belang' niet aan.

5.2.3 Factor 'lerend vermogen'

De factor 'lerend vermogen' wordt door één respondent benoemt: *"Een voorbeeld daarvan [leren] is de werkplaats, daar gaan ze op gesprek. Daar komen de trekkers van de allianties. Er wordt kritisch gereflecteerd, wat is er geleerd, wat te doen in welke situatie, wat adviseer je aan beginnende alliantie? Zuidwestelijke Delta kijkt hoe dit te verdiepen en heeft de taak dat de*



allianties van elkaar leren. Dit lukt op ambtelijk niveau. De tips in werkplaats worden omgezet in acties, maar hoe ga je dat proces verbinden met de inhoud? Het moet niet alleen over proces gaan, maar zeker ook overeenstemming zien te vinden over de inhoud.”

In het brondocument ‘ Integraal Programma Zuidwestelijke Delta, Werkplan 2011-2012’ (Stuurgroep, 2011) staat over de werkplaats vermeld: “*De Werkplaats neemt een belangrijke plaats in binnen het Integrale Programma Zuidwestelijke Delta en heeft twee functies: het is een atelier waar ontwerpen, concepten en projecten voor een veilige en vitale Delta worden ontwikkeld en daarnaast is het een ontmoetingsplaats om in gesprek te gaan, te inspireren en te motiveren.*”. In andere brondocumenten wordt niet ingegaan op het leren of reflecteren over gebiedsallianties.

Gedurende de knip- en scheersessie gebiedsalliantie Grevelingen (17 juni 2011) is meer technisch inhoudelijk gesproken over de voortgang van het gebiedsprogramma dan dat er daadwerkelijk is gereflecteerd over het functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen.

Hoewel de factor ‘lerend vermogen’ bewust is gepositioneerd in de knip- en scheersessies, blijkt uit één observatie (17 juni 2011) dat er niet is gereflecteerd op het functioneren van de gebiedsalliantie. De aanwezigheid van de factor ‘lerend vermogen’ wordt in de brondocumenten niet vermeld. Slechts één respondent benoemt de aanwezigheid van de factor ‘lerend vermogen’. Er wordt geconcludeerd dat de aanwezigheid van de factor ‘lerend vermogen’ niet aanwezig is en geen bijdrage levert aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen.

5.2.4 Factor ‘aantal actoren’

De factor ‘aantal actoren’ wordt door vier respondenten benoemd tot een factor die een positieve bijdrage heeft aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen. Vanuit het programmabureau is aangegeven dat relatief weinig gemeenten (actoren) betrokken zijn bij het Grevelingenmeer. Dit heeft het initiatief dat zich in 2005 ontplooidde voor de Grevelingen, positief beïnvloed. Een respondent zegt: “*Bij de gebiedsalliantie Grevelingen zijn er minder gemeenten en die hebben groot belang bij de ontwikkeling van de watersportrecreatie. Dit is een belangrijk en gezamenlijk onderwerp voor de gemeenten. Ze zijn daardoor meer geneigd de samenwerking op te zoeken.*”. In de brondocumenten staat niet vermeld dat het aantal actoren een positieve of negatieve bijdrage hebben aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet. Burt (1992) stelt dat de informatievoordelen van een groot en divers netwerk meer oplevert dan informatie van een klein, homogeen netwerk (zie subparagraaf 3.3.2). In het geval van de gebiedsalliantie Grevelingen lijkt dan vooral de diversiteit (‘structural holes’) van het netwerk een rol te spelen en niet het aantal actoren of grootte van het netwerk. De netwerktheorie van Koppenjan & Klijn (2004) die in subparagraaf 3.3.3 is behandeld, verklaart de positieve bijdrage van het weinig aantal actoren in de gebiedsalliantie Grevelingen: hoe minder actoren, hoe meer centrale sturing mogelijk is en hoe minder verschillende inzichten er zijn.



Omdat meer dan de helft van de respondenten heeft benoemd dat de factor 'aantal actoren' een positieve bijdrage heeft gehad, wordt geconcludeerd dat deze factor een positieve bijdrage heeft aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen. Doordat niet meer dan vier gemeenten als actor betrokken zijn, heeft (het lage) aantal actoren tot weinig verschillende inzichten geleid. Door het geringe aantal actoren is centrale sturing mogelijk gebleven, zoals de netwerktheorie van Koppenjan & Klijn (2004) aangeeft.

5.2.5 Factor 'gedeelde visie'

De aanwezigheid van de factor 'gedeelde visie' heeft vanuit de literatuur een positieve bijdrage aan het ontwikkelen en functioneren van een alliantie. Brondocumenten geven aan dat een gedeelde visie aanwezig is binnen de gebiedsalliantie Grevelingen. Zo staat in het document 'Ontwikschets, Zicht op de Grevelingen' (Grevelingen, 2006) dat in oktober 2005 een debat is georganiseerd over de toekomst van de Grevelingen. Het debat eindigde met de conclusie om alle ideeën te verkennen en te komen tot een integrale visie op de toekomst van de Grevelingen (Grevelingen, 2006). In hetzelfde document staat vermeld dat in 2006 is gekomen tot de integrale visie 'Ontwikschets, Zicht op de Grevelingen'. Deze visie is in 2007 door zeventien organisaties vastgesteld in een convenant.

Een ander voorbeeld uit de brondocumenten van de aanwezigheid van een gedeelde visie binnen de gebiedsalliantie Grevelingen staat in het document 'Tussenbalans na twee jaar Zicht op de Grevelingen' (Grevelingen, 2010). In dit document staat vermeld dat de Alliantie Grevelingen succes heeft, omdat zij op 18 januari 2010 een Bestuurscommissie MIRT-Verkenning Grevelingen heeft geïnstalleerd, waarmee de mogelijke uitvoering een stap dichterbij komt. Het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT) is de eerste stap van het proces om als rijksoverheid besluiten te nemen over investeringen als bij de Brouwersdam. Al deze voorbeelden laten zien dat in de praktijk van de gebiedsalliantie Grevelingen sprake is van een gedeelde visie, die leidt tot een beslissing om over te gaan tot uitvoering.

De aanwezigheid van een gedeelde visie binnen de gebiedsalliantie Grevelingen wordt tevens in vijf interviews bevestigd. Door respondenten wordt aangegeven: *"Deze gemeenten hebben een gezamenlijk belang bij een gedeelde visie op de ontwikkeling van de watersportrecreatie."* Vanuit het programmabureau wordt aangegeven dat de gedeelde visie een gevoel van urgentie moet hebben. *"Als er geen urgentie is, dan is er ook geen 'drive' om mensen en capaciteit in te zetten."* en *"Het uitvoeringsprogramma is ingesteld op het zichtbaar maken van de urgentie tussen de economische vitaliteit en waterkwaliteit."* Vanuit de alliantie wordt aangegeven dat er veel flexibiliteit aan 'de voorkant' van het proces moet zitten. Men moet niet alleen bezig zijn met het ontwikkelen van een gedeelde visie, maar ook met het creëren van projecten: *"Dat stimuleert de samenwerking."*



Cannon et al. (2000) geven vanuit de sociaal-wetenschappelijke invalshoek aan dat actoren in een alliantie hun ogen op de strategie moeten houden, zodat niet elk incident de samenwerking ondermijnt. De strategie of gezamenlijke visie die uit het programma Zuidwestelijke Delta voortkomt (een veilige, vitale en veerkrachtige Delta) draagt positief bij aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen.

De aanwezigheid van de factor 'gedeelde visie' bepaalt het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen op een positieve wijze. Dit wordt geconcludeerd doordat meer dan de helft van het aantal respondenten dit bevestigt én omdat uit twee brondocumenten blijkt dat de actoren op verschillende momenten tot een gedeelde visie komen. De gedeelde visie wordt bekrachtigd door het ondertekenen van een convenant tussen zeventien maatschappelijke organisaties. De gedeelde visie leidt tevens tot een Bestuurscommissie MIRT-Verkenning Grevelingen, waarmee de mogelijke uitvoering een stap dichterbij komt. De informatie uit de brondocumenten wordt in de interviews door de respondenten bevestigd.

5.2.6 Factor 'persoonlijke relaties'

De aanwezigheid van de factor 'persoonlijke relaties' komt voort uit de theorie van Rhodes (1997) rondom het begrip 'governance', zie subparagraaf 3.3.3. Rhodes stelt dat er onderlinge afhankelijkheid is tussen organisaties, met continue interactie tussen de netwerkleden. Door de aanwezigheid van persoonlijke relaties tussen deze actoren zal deze factor positief bijdragen aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsallianties. Uit analyse van de brondocumenten komen deze persoonlijke relaties niet expliciet aan het licht. Uit de gesprekken met de respondenten komt naar voren dat de vier gemeenten rondom het Grevelingen goede banden met elkaar onderhouden, maar dit wordt niet in documenten benoemd. Vanuit observatie gedurende de knip- en scheersessie gebiedsalliantie Grevelingen is deze factor niet besproken. Geen van de respondenten heeft aangegeven dat persoonlijke relaties aanwezig zijn binnen de gebiedsalliantie Grevelingen.

De aanwezigheid van de factor 'persoonlijke relaties' wordt niet vermeld in brondocumenten en komt niet aan het licht gedurende de observatie van de knip- en scheersessie gebiedsalliantie Grevelingen. Geen van de respondenten benoemt deze factor tot (positieve) bijdrage aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie. Er wordt geconcludeerd dat de factor 'persoonlijke relaties' niet aanwezig is en geen bijdrage heeft geleverd aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen.

5.2.7 Factor 'gezamenlijk belang'

De factor 'gezamenlijk belang' komt voort uit de sociaal-wetenschappelijke invalshoek, zie subparagraaf 3.3.4. Het onderkennen van een gezamenlijk belang in de samenwerking staat centraal in de definitie van een alliantie door Boonstra (2007:9), zie subparagraaf 4.1. Uit de brondocumenten valt op te maken dat een gezamenlijk belang aanwezig is. In het document "Ontwikkelschets, Zicht op de Grevelingen" (Grevelingen, 2006:5) staat het gezamenlijk belang beschreven in de visie. In de visie staan drie



uitgangspunten: (1) instandhouding, herstel en ontwikkeling van kenmerkende flora en fauna voor getijdegebieden, (2) Grevelingen als duurzame energiebron, door bijvoorbeeld het realiseren van een getijdecentrale en (3) vanuit economisch perspectief investeren in innovatieve toeristisch-recreatieve concepten en voorzieningen, gerelateerd aan water, land en natuur. Dat dit gezamenlijk belang onderkend wordt binnen de gebiedsalliantie Grevelingen blijkt uit de ondertekening van een convenant door zeventien maatschappelijke organisaties die deze visie hiermee onderschrijven. Deze gemeenschappelijke belangen komen voort uit de drie pijlers genoemd in het document 'uitvoeringsprogramma Zuidwestelijke Delta 2010-2015+' (Stuurgroep Zuidwestelijke Delta, 2011) en zijn (1) een veilige, (2) veerkrachtige en (3) vitale delta.

Het gezamenlijk belang wordt door vijf respondenten onderkend. Er wordt aangegeven dat er veel particuliere bedrijven bij de alliantie Grevelingen betrokken zijn, waarbij kleine partijen een kans zien én krijgen om een volwaardige plaats te krijgen in de alliantie. Als voorbeeld wordt de 'waterjump' genoemd van het Zeil- en Surfcentrum Brouwersdam. Er wordt gezegd: *"De alliantie is niet alleen voor de grote jongens."* Eén van de geïnterviewden zegt: *"Een alliantie is een proces van samenwerken tussen publieke en private partijen, waarbij projecten gerealiseerd gaan worden. Private partijen kunnen dan aansluitend aan een overheidsontwikkeling hun eigen ontwikkeling in gang zetten. Een alliantie is een middel om daartoe te komen."* Dit citaat bevestigt dat de aanwezigheid van de factor 'gezamenlijk belang', ook tussen private en publieke partijen, bijdraagt aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen.

De aanwezigheid van de factor 'gezamenlijk belang' draagt positief bij aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen. Het gezamenlijk belang komt voort uit het doel van het programma Zuidwestelijke Delta om te komen tot een veilige, veerkrachtige en vitale delta. De gebiedsalliantie Grevelingen heeft dit vertaald naar drie uitgangspunten: (1) instandhouding, herstel en ontwikkeling van kenmerkende flora en fauna voor getijdegebieden, (2) Grevelingen als duurzame energiebron en (3) vanuit economisch perspectief investeren in innovatieve toeristisch-recreatieve concepten en voorzieningen, gerelateerd aan water, land en natuur. Dit gezamenlijk belang wordt bevestigd door het ondertekenen van een convenant door zeventien maatschappelijke organisaties, die deze drie uitgangspunten onderschrijven. Het gezamenlijk belang wordt door meer dan de helft van de respondenten onderkend en komt in twee brondocumenten tot uitdrukking. Hierdoor wordt geconcludeerd dat de aanwezigheid van de factor 'gezamenlijk belang' positief bijdraagt aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen.

5.2.8 Factor 'dilemma's'

In het theoretisch kader, subparagraaf 3.4.1, is ingegaan op zes veronderstelde dilemma's of paradoxen. In het conceptueel model wordt verondersteld dat de aanwezigheid van dilemma's een negatieve bijdrage heeft aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen. Deze subparagraaf gaat specifiek in op de veronderstelde dilemma's binnen



de gebiedsalliantie Grevelingen. Aan de respondenten is de paradox uitgelegd, zoals in het interview kort is weergegeven (zie bijlage 3). Er is aan de respondenten gevraagd of zij vinden dat de paradox aanwezig is. Tabel 5.1 is een samenvatting van de antwoorden op deze vraag.

paradox	afwezig	aanwezig	totaal
verantwoording - verantwoordelijkheid	5 pers. (71,4 %)	2 pers. (28,6 %)	7 pers. (100 %)
rivaliteit - samenwerking	1 pers. (16,7 %)	6 pers. (83,4 %)	7 pers. (100 %)
beheersing - chaos	4 pers. (57,1 %)	3 pers. (42,9 %)	7 pers. (100 %)
centrale sturing - lokale speelruimte	3 pers. (42,9 %)	4 pers. (57,1 %)	7 pers. (100 %)
control - trust	2 pers. (28,6%)	5 pers. (71,4 %)	7 pers. (100 %)
gesloten netwerk - open netwerk	2 pers. (28,6%)	5 pers. (71,4%)	7 pers. (100 %)
totaal	17 maal	25 maal	

Tabel 5.1, aanwezigheid paradoxen gebiedsalliantie Grevelingen

Van de zes paradoxen vindt meer dan de helft van de respondenten dat vier paradoxen aanwezig zijn. Het betreft de spanning tussen rivaliteit - samenwerking, centrale sturing - lokale speelruimte, control - trust en gesloten netwerk - open netwerk. De paradox rivaliteit - samenwerking wordt door 83% van de ondervraagden als aanwezig beschouwd.

Als een respondent een paradox als aanwezig ervaart, is vervolgens gevraagd op welke typering (aan de uiteinden van de paradox) de nadruk ligt. Onderstaande tabel 5.2 is een samenvatting van de antwoorden van de respondenten.

	typering alliantie			
	links aanwezig	afwezig	rechts aanwezig	
verantwoording				verantwoordelijkheid
rivaliteit				samenwerking
beheersing				chaos
centrale sturing				lokale speelruimte
control				trust
gesloten netwerk				open netwerk
totaal	7 maal	17 maal	18 maal	
	42 maal			

Tabel 5.2, typering gebiedsalliantie Grevelingen aan de hand van paradoxen



Van de vier paradoxen waarvan meer dan de helft van de respondenten ervaren dat ze aanwezig zijn, leiden twee paradoxen naar één uiteinde / typering van de paradox. De respondenten herkennen vooral de paradox centrale sturing - lokale speelruimte en typeren de gebiedsalliantie daarmee als 'lokale sturing'. De paradox control - trust wordt ook door de respondenten herkend. De respondenten typeren de gebiedsalliantie met deze paradox als 'trust'. De uitkomsten typeren de gebiedsalliantie Grevelingen vooral als 'lokale speelruimte' en 'trust'. Zoals is gesteld in subparagraaf 3.4.1 is de aanwezigheid en typering geen waardeoordeel. De Wit, B., Meyer, R. & Breed, K. (2000:19) geven aan dat als strategische problemen zich voordoen er naar mogelijkheden gezocht dient te worden, waarbij de voordelen van verschillende (schijnbaar tegenstrijdige) oplossingen zo veel mogelijk worden gecombineerd. Door systematisch het denken vanuit verschillende invalshoeken te bevorderen, kan verstarring worden overwonnen en kunnen de strategische problemen worden overstegen. Volgens De Wit et al. (2000) kan zo synergie worden gecreëerd.

De 'lokale speelruimte' en de 'trust' die overheersen in de gebiedsalliantie Grevelingen hebben de gebiedsalliantie in een fase van ontwikkelen en functioneren gebracht, waarin zij zich nu bevindt. Binnen het komende MIRT-traject zijn heldere doelen en resultaten vereist en zal met de financiering voor het gebiedsprogramma duidelijk moeten zijn wat de samenhang is van de Grevelingen met de ander gebiedsprogramma's binnen de Zuidwestelijke Delta. Dit is een aandachtspunt voor een gebiedsalliantie met een typering als 'trust' en 'lokale speelruimte'. Gezien de positieve resultaten genoemd in subparagrafen 5.2.1, 5.2.5 en 5.2.7 die de gebiedsalliantie Grevelingen kenmerkt, hebben de dilemma's centrale sturing - lokale speelruimte en control - trust geen negatieve bijdrage geleverd aan het huidige ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen.

Van de zes veronderstelde paradoxen, zijn twee paradoxen aanwezig. De gebiedsalliantie Grevelingen wordt door de respondenten met de paradox centrale sturing – lokale speelruimte getypeerd als 'lokale speelruimte'. De respondenten typeren de gebiedsalliantie Grevelingen met de paradox control – trust als 'trust'. Gezien de positieve resultaten genoemd in subparagrafen 5.2.1, 5.2.5 en 5.2.7 die de gebiedsalliantie Grevelingen heeft gehaald, hebben de dilemma's centrale sturing – lokale speelruimte en control – trust geen negatieve bijdrage geleverd aan het huidige ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen.

5.3 Inductieve factoren gebiedsalliantie Grevelingen

In deze paragraaf wordt ingegaan op de factoren die gedurende het onderzoek aan het licht zijn gekomen maar die niet in de (geraadpleegde) literatuur benoemd zijn. De inductieve factoren die het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen beïnvloeden worden per subparagraaf toegelicht. Om vast te stellen of een factor bepalend is voor het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie heb ik in de operationalisatie de volgende criteria vastgesteld:



- meer dan de helft van de respondenten bevestigt dat de factor bepalend is;
of
 - uit twee of meer documenten blijkt dat de factor bepalend is;
of
 - 1/3 van de respondenten bevestigt dat de factor bepalend is én de aanwezigheid van de factor blijkt uit minimaal één brondocument;
of
 - tijdens de observatie heb ik waargenomen dat de factor bepalend is.
- Indien niet aan één van deze criteria wordt voldaan, wordt de bewuste factor als niet bepalend beschouwd.

5.3.1 Factor 'plaats op de politieke agenda'

Uit de praktijk blijkt dat de factor 'plaats op de politieke agenda' invloed heeft op het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen. Eén wethouder geeft aan: *"De alliantie was een succes doordat er een gemeenschappelijk belang aanwezig was. Het stond toen niet hoog op de politieke agenda [2005/2006], het was geen politiek issue waardoor er veel overeenstemming was. Het was veel beheer, weinig beleid."* Deze factor wordt door andere respondenten niet benoemd en wordt ook niet in de geraadpleegde brondocumenten teruggevonden. De inductieve bevinding sluit aan bij de woorden van prof. dr. M. van Twist: *"In de schaduw van het beleid is ruimte voor innovatie. Hoe meer aandacht voor een onderwerp, hoe negatiever de ontwikkeling."* (college Maatschappij en Beleid, 15 februari 2011).

Doordat het beleid rondom waterkwaliteit en veiligheid niet hoog op de politieke agenda stond binnen het gebiedsprogramma Zuidwestelijke Delta heeft dit positief bijgedragen aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie. Deze inductieve bevinding wordt door prof. dr. M. van Twist bevestigd. De positieve bijdrage wordt echter niet geconstateerd in de observatie. Er zijn geen brondocumenten die dit specifiek bevestigen. Niet meer dan de helft van de respondenten geeft aan dat deze factor 'plaats op de politieke agenda' positief bijdraagt aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie. Op basis van de vooraf gestelde criteria van aanwezigheid van een factor wordt geconcludeerd dat de factor 'plaats op de politieke agenda' niet aanwezig is en geen bijdrage heeft aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen.

5.3.2 Factor 'financiën'

Uit de praktijk blijkt dat de factor 'financiën' van invloed zal zijn op het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen. Volgens vier geïnterviewden zal de factor 'financiën' een negatieve invloed hebben op de alliantievorming. Een gedeputeerde zegt dat hij een gesprek had met staatssecretaris Atsma van Infrastructuur en Milieu in januari 2011, waarin de staatssecretaris kenbaar heeft gemaakt dat de plannen mooi zijn, maar wel de vraag gesteld wie dat gaat betalen. Ook andere geïnterviewden halen dit aan: *"Voor het gehele programma is geen geld. Het huidige kabinet kijkt anders tegen waterkwaliteit aan. Zij stellen economische ontwikkeling voorop."* De respondenten vrezen dat als de prioritering van de projecten ('de uitvoeringsstrategie') in oktober 2011 klaar is, organisaties zullen afhaken. De



respondenten verwachten dat organisaties zullen afhaken omdat het gezamenlijk belang dan niet meer in balans is met het eigen belang. De informatiekrant 'Zicht op Grevelingen' van november 2010 citeert mevr. M van Lier Lels als onafhankelijk voorzitter van de Bestuurscommissie MIRT-verkenning: *"...maar ik betwijfel of alles van een leien dakje zal gaan. Ik denk dat voor investeringen in duurzaamheid en innovatie altijd ruimte zou moeten zijn gezien het belang hiervan voor onze economie."* en *"... Aan de andere kant is het duidelijk dat we de financiering gerust een uitdaging mogen noemen."*

De factor 'financiën' zal naar verwachting invloed gaan krijgen op het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen. Deze verwachting wordt door vier respondenten aangegeven. Als reden wordt genoemd dat het gezamenlijk belang dan niet meer in balans is met het eigen belang. De aanwezigheid van de factor 'financiën' heeft een negatieve invloed op het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie. Dit wordt geconcludeerd doordat meer dan de helft van de respondenten dit aangeeft.

5.3.3 Factor 'draagvlak eigen organisatie'

Uit de praktijk blijkt dat de factor 'draagvlak eigen organisatie' bijdraagt aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen. Vragen die bij deze factor aan het licht zijn gekomen worden door twee respondenten aangegeven: *"Tot hoever gaat het mandaat van de uitgeleende medewerkers die hun organisatie in het programma Zuidwestelijke Delta vertegenwoordigen?"*. Een gedeputeerde zegt *"Denk niet, als iemand namens de gemeente in zo'n organisatie zit, dat als we het dan ergens over eens zijn, dat dan de betreffende gemeente het daar ook over eens is.....Dat [overeenstemming tussen vertegenwoordiger en programma] geldt voor colleges en nog minder voor gemeenteraden."*. Een andere respondent zegt: *"De kans bestaat dat daardoor beslissingen teruggedraaid moeten worden, wat het proces vertraagd."*. In de brondocumenten staan geen voorbeelden van deze factor vermeld.

De factor 'draagvlak eigen organisatie' draagt negatief bij aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen. Vier respondenten geven aan dat beslissingen die worden genomen door een vertegenwoordiging van een organisatie niet altijd leidt tot overeenstemming binnen die organisatie. Dit leidt tot de conclusie dat 'draagvlak eigen organisatie' negatief bijdraagt aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen.

5.4 Fase van alliantievorming gebiedsalliantie Grevelingen

Dit hoofdstuk gaat in op deelvraag 3 (In welke fase van alliantievorming bevinden zich de gebiedsalliantie Grevelingen?). Voordat antwoord gegeven kan worden, wordt eerst vanuit het deductieve en inductieve onderzoek het aangepaste conceptueel model samengesteld. Het aangepaste conceptueel model wordt in de eerste subparagraaf toegelicht. In de tweede subparagraaf wordt ingegaan op deelvraag 3.



5.4.1 Overzicht factoren Grevelingen

In paragraaf 5.2 is ingegaan op de deductieve factoren die bijdragen aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen. In paragraaf 5.3 zijn op inductieve wijze de factoren bepaald die bijdragen aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen. Van al deze onafhankelijke variabelen is geconcludeerd of zij bijdragen aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen. In de onderstaande tabel zijn alleen de factoren opgenomen die daadwerkelijk bijdragen (positief dan wel negatief) aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen, zie tabel 5.3

deductieve factor	+ of - bijdrage aan alliantievorming
actoren	positief
gedeelde visie	positief
gezamenlijk belang	positief
ontstaanswijze allianties	positief
inductieve factor	+ of - bijdrage aan alliantievorming
financiën	negatief
draagvlak eigen organisatie	negatief

Tabel 5.3, overzicht factoren Grevelingen

5.4.2 Fase van alliantievorming gebiedsalliantie Grevelingen

In deze subparagraaf wordt ingegaan op de deelvraag 3 (In welke fase van alliantievorming bevinden zich de gebiedsalliantie Grevelingen?). In de operationalisering is aangegeven dat de vier niveaus van Boonstra (2007) gekenmerkt worden door de onderstaande begrippen:

- niveau 1, formeren. Kernwoorden zijn: realiseren noodzaak tot samenwerking, kennismaken, verkennen van de mogelijkheden;
- niveau 2, vormen. Kernwoorden zijn: bepalen van de samenwerkingsvorm, helderheid over machtsverhoudingen en besluitvormingsprocedures, formuleren van grondregels;
- niveau 3, functioneren. Kernwoorden zijn: interorganisatorisch samenwerken, realiseren van gestelde doelen, aanwezigheid gedeelde visie en eenduidige termen, aanwezigheid van een besturingsmodel;
- niveau 4, transformeren. Kernwoorden zijn: vernieuwen als de context veranderd of als resultaten uitblijven, toegang voor nieuwe partners. Ontwikkelen van nieuwe producten, processen of diensten.

Uit diverse brondocumenten wordt aangegeven dat de gebiedsalliantie Grevelingen een niveau hoger zit dan niveau 2 (het bepalen van de samenwerkingsvorm of het formuleren van besluitvormingsprocedures). Een voorbeeld uit een document van de aanwezigheid van gedeelde visie (niveau 3) blijkt uit het document 'Ontwikkelschets, Zicht op de Grevelingen' (Grevelingen, 2006). In het document staat vermeld dat in 2006 is gekomen tot de integrale visie 'Ontwikkelschets, Zicht op de Grevelingen'. Deze visie is in 2007 door zeventien organisaties vastgesteld in een convenant. Een voorbeeld dat er interorganisatorisch wordt samengewerkt (niveau 3) blijkt uit het document 'Tussenbalans na twee jaar Zicht op de Grevelingen'



(Grevelingen, 2010). In het document staat vermeld dat de Alliantie Grevelingen succes heeft, omdat zij op 18 januari 2010 een Bestuurscommissie MIRT-Verkenning Grevelingen heeft geïnstalleerd, waarmee de mogelijke uitvoering een stap dichterbij komt.

Vier respondenten geven specifiek aan dat de gebiedsalliantie zich in niveau 3 bevindt. Twee andere respondenten geven dit impliciet aan door voorbeelden te noemen waaruit blijkt dat er interorganisatorisch wordt samengewerkt. Er wordt door de respondenten aangegeven dat er veel particuliere bedrijven zijn betrokken bij de alliantie Grevelingen, waarbij kleine partijen een kans zien én krijgen om een volwaardige plaats te krijgen in de alliantie. Als voorbeeld wordt de 'waterjump' genoemd van het Zeil- en Surfcentrum Brouwersdam. Er wordt gezegd: *"De alliantie is niet alleen voor de grote jongens."*

Zes van de zeven respondenten geven aan dat de gebiedsalliantie Grevelingen zich in niveau 3 (functioneren) bevindt. Dit wordt bevestigd door meer dan twee geraadpleegde brondocumenten. Hieruit wordt geconcludeerd dat de gebiedsalliantie Grevelingen zich in de fase 'functioneren' (niveau 3) bevindt van alliantievorming.



5.5 Het Haringvliet, de feiten en wetenswaardigheden

Het Haringvliet is ontstaan nadat de Haringvlietdam in 1971 is aangelegd. Het Haringvliet is daarmee veranderd van een brak estuarium met getij in een zoete rivierarm zonder getij, zie figuur 5.2. Het Haringvliet ligt tussen de Zuid-Hollandse eilanden Voorne-Putten, de Hoeksche Waard en Goeree-Overflakkee. De eerste twee eilanden hebben elk vijf gemeenten, Goeree-Overflakkee heeft vier gemeenten. Er zijn negen gemeenten die direct aan het Haringvliet liggen.



Figuur 5.2, het Haringvliet

De totale oppervlakte van het Haringvliet is 10.000 hectare. Er bevindt zich één eiland in het Haringvliet; Tiengemeten (1.000 hectare), welke bestemd is voor natuur en recreatie. De Haringvlietdam bestaat uit een sluisenwand van één kilometer, die het Haringvliet scheidt van de Noordzee. Het vormt van oudsher de belangrijkste afvoerweg van rivierwater van Rijn, Maas en Waal. Circa 60% van het Nederlandse rivierwater wordt via de Haringvlietssluisen geloosd.

Net zoals bij de Grevelingen heeft het Haringvliet ook een Natuur- en Recreatieschap. Dit schap is ook een samenwerkingsverband op basis van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen. Het dagelijks bestuur bestaat uit één gedeputeerde en drie wethouders van de gemeenten Oostflakkee, Hellevoetsluis en Cromstrijen. Het algemeen bestuur wordt gevormd door de leden van het dagelijks bestuur aangevuld met wethouders van de gemeenten Middelharnis, Dirksland, Bernisse en Goedereede. Dit betekent dat gemeente Westvoorne en gemeente Korendijk (waaronder het eiland Tiengemeten valt) niet direct vertegenwoordigd zijn, terwijl ze wel direct aan het Haringvliet grenzen. In 1995 besloot de gemeenteraad van Korendijk tot uittreding uit de gemeenschappelijke regeling, omdat er onvoldoende subsidie zou vrijkomen voor natuurbescherming. In 2001 is de gemeente Korendijk daadwerkelijk uitgetreden (rechterlijke uitspraken online, 2011). Binnen het Natuur- en Recreatieschap Haringvliet verricht ook hier Groenservice Zuid-Holland ambtelijke werkzaamheden, zoals ontwikkeling, aanleg, (her)inrichting en beheer.

5.6 Deductieve factoren gebiedsalliantie Haringvliet

Net als voor de gebiedsalliantie Grevelingen wordt in de volgende paragrafen beschreven welke factoren het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet bepalen. In deze paragraaf wordt per factor beschreven of zij bijdraagt aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet. Om vast te stellen of een factor bepalend is voor



het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie heb ik in de operationalisatie de volgende criteria vastgesteld:

- meer dan de helft van de respondenten bevestigt dat de factor bepalend is; of
 - uit twee of meer documenten blijkt dat de factor bepalend is; of
 - 1/3 van de respondenten bevestigt dat de factor bepalend is én de aanwezigheid van de factor blijkt uit minimaal één brondocument; of
 - tijdens de observatie heb ik waargenomen dat de factor bepalend is.
- Indien niet aan één van deze criteria wordt voldaan, wordt de bewuste factor als niet bepalend beschouwd. Als eerste wordt de factor 'ontstaanswijze alliantie' beschreven. Deze factor maakt de historische context duidelijk.

5.6.1 Factor 'ontstaanswijze alliantie'

In deze subparagraaf wordt bepaald of de factor 'ontstaanswijze alliantie' bijdraagt aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet.

In 2006 wordt een visie opgesteld voor het gebied Haringvliet en Hollandsch-Diep: 'Haringvliet Hollandsch-Diep: visie op recreatie'. Deze visie is opgesteld door Groenservice Zuid-Holland in opdracht van het Natuur- en Recreatieschap Haringvliet, Staatsbosbeheer, Deltanatuur en Natuurmonumenten. Uit het document 'Haringvliet Hollandsch-Diep: visie op recreatie' blijkt dat bij de totstandkoming van deze visie de betreffende gemeenten rondom het Haringvliet niet zijn betrokken. Dit wordt in de interviews met betrokken actoren bevestigd. De respondenten geven aan dat de visie niet door alle gemeenten wordt (h)erkend.

In juli 2009 heeft het "Symposium Zicht op Haringvliet, Hollandsch-Diep, Krammer-Volkerak" plaatsgevonden. Het symposium is georganiseerd door het Natuur- en Recreatieschap Haringvliet. Er is gesproken over de toekomst van het gebied en het belang van recreatieve en toeristische samenwerking tussen overheden, maatschappelijke organisaties en ondernemers. Uit het document 'Intentieverklaring zicht op het Haringvliet-Hollandsch Diep - Krammer Volkerak' (Natuur- en Recreatieschap Haringvliet, 2009) blijkt dat twee weken na het symposium een intentieverklaring wordt verstuurd om een stuurgroep te vormen met als doel een gemeenschappelijke ervaren gevoel van urgentie om de toeristische-recreatieve ontwikkelingen met betrekking tot Haringvliet, Hollandsch-Diep en Krammer Volkerak als onderdeel van de Zuidwestelijke Delta in samenhang en door samenwerking met elan te bevorderen. Uit het document 'Intentieverklaring zicht op het Haringvliet-Hollandsch Diep - Krammer Volkerak' (Natuur- en Recreatieschap Haringvliet, 2009) blijkt dat het Natuur- en Recreatieschap zes gemeenten, Rijkswaterstaat, Commissie Hoeksche Waard en het Waterschap Hollandse Delta heeft benaderd, met het verzoek de intentieverklaring te tekenen en daar een alliantie mee te vormen.

Uit interviews blijkt dat de intentieverklaring niet is ondertekend, omdat partijen het niet eens zijn met de beoogde voorzitter. Uit het verslag van het dagelijks bestuur commissie Hoeksche Waard (Commissie Hoeksche Waard, 2009) blijkt dat de intentieverklaring niet is getekend omdat niet alle partijen de meerwaarde van de samenwerking inzien en omdat het dagelijks bestuur van



de commissie Hoeksche Waard inhoudelijk nog niets wist van de intentieverklaring. In 2010 belegt de (ex)gedeputeerde, (destijds tevens lid van de stuurgroep Zuidwestelijke Delta) een vergadering met de partijen rondom het vormen van een gebiedsalliantie. Uit de interviews blijkt dat de deelnemende partijen er niet uitkomen. Vooral het beoogde voorzitterschap is een beladen onderwerp. Alle respondenten geven aan dat er vanaf dat moment 'bestuurlijk gedoe' is.

Uit het verslag 'Verslag van de kwartiermaker' (Van der Weijden, 2010) blijkt dat vanuit de stuurgroep Zuidwestelijke Delta het initiatief is genomen om gesprekken te voeren met de betrokken actoren, om een idee te vormen over hoe het verder moet met de voorgenomen gebiedsalliantie. Daarna is tussen de gedeputeerde en een vertegenwoordiging van één gemeente per eiland besloten om de burgemeester van Bernisse, mevrouw P. Bouvy-Koene aan te wijzen als 'trekker' om de gebiedsalliantie te gaan vormen. In een interview met de burgemeester van Bernisse, mevrouw P. Bouvy-Koene, bevestigt zij deze rol.

De opgestelde visie in 2006 door vijf partijen, de intentieverklaring in 2009 en de vergadering belegd in 2010 door de gedeputeerde, wordt door de geïnterviewden wisselend ervaren als het begin van een alliantie. Bijhorende citaten zijn: *"De alliantie is drie jaar geleden ontstaan. Groenservice Zuid-Holland had zoiets van wat in de Grevelingen lukt, doen we in de Haringvliet ook."* (de respondent verwijst als startpunt naar de intentieverklaring). Andere geluiden zijn: *"De alliantie is nog niet gestart. Men zit nu in een pre-proces"* en *"Er is nu een startgroepje ontstaan, om de samenwerking weer op te starten. Trekker is de burgemeester van Bernisse"*. Voor het Natuur- en Recreatieschap is het moment van het ontstaan van de alliantie helder: *"Met betrokken partners Natuurmonumenten, Staatsbosbeheer en Deltanatuur is hiermee de basis gelegd voor verdere coalitievorming"* (Natuur- en Recreatieschap Haringvliet, 2007:6). Zeven van de acht respondenten ervaren de ontstaanswijze van de (potentiële) gebiedsalliantie Haringvliet als opgelegd. Geïnterviewden zeggen: *"het is een opgelegde zelforganisatie, maar het moet iets worden wat de partijen zelf willen."* en *"De overheid is gaan interfereren omdat je denkt dat de lagere overheden niet doen wat je denkt dat ze zouden moeten, maar je gaat wel zeggen dat ze het zelf moeten doen. Het is een vreemde vorm, en daarom werkt die waarschijnlijk ook minder goed."* Een respondent geeft aan dat de ontstaanswijze afhankelijk is van het perspectief van de gemeente. De één zal het als bottom-up ervaren (die gemeente zit dan in het Natuur- en Recreatieschap), de ander zal het ervaren als opgelegd door de Provincie Zuid-Holland.

Omdat het doel van het programma Zuidwestelijke Delta is om gebiedsallianties op te richten, kan gesteld worden dat de pogingen van het Natuur- en Recreatieschap Haringvliet in 2006 en 2009 niet hebben geleid tot een gebiedsalliantie. De pogingen worden niet gedragen binnen het gebied. Meer dan de helft van de respondenten (zeven van de acht) geven aan dat met het aanwijzen van de burgemeester van Bernisse als gebiedsregisseur het ontstaan van de (potentiële) gebiedsalliantie Haringvliet aangemerkt wordt als 'initiatief onder toezicht van de overheid / afwezigheid van zelforganisatie' (Boons, 2008). Hieruit wordt geconcludeerd dat de (potentiële) gebiedsalliantie Haringvliet is ontstaan door middel van type IV: 'Actoren organiseren initiatieven onder toezicht van de overheid. Er is sprake van afwezigheid van



zelforganisatie.' (Boons, 2008). Er wordt geconcludeerd dat de factor 'ontstaanswijze' door 'initiatief onder toezicht van de overheid / afwezigheid van zelforganisatie' een negatieve bijdrage levert aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet, omdat zeven van de acht respondenten dit aangeven. Meer dan twee brondocumenten bevestigen dat de ontstaanswijze een negatieve invloed heeft op het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet. Gray (1989:9) waarschuwt voor deze ontstaanswijze, hij geeft aan dat om succesvol te zijn de coördinatie zonder hiërarchische autoriteit moet worden ontwikkeld.

5.6.2 Factor 'eigen belang'

De factor 'eigen belang' wordt in brondocumenten teruggevonden. Zo blijkt uit de jaarstukken 2006 van het Natuur- en Recreatieschap Haringvliet dat de gemeente Korendijk als enige gemeente niet deelneemt aan het Natuur- en Recreatieschap Haringvliet. Via rechterlijke uitspraken online [www.jure.nl] *Korendijk uittreding 2001* (20 juni 2011) blijkt dat de gemeente Korendijk vanwege eigen belang uit het Natuur- en Recreatieschap Haringvliet is gestapt. Enkele respondenten geven aan dat de gemeente Korendijk de kosten van het lidmaatschap niet vond opwegen tegen de geleverde prestaties van het Natuur- en Recreatieschap Haringvliet en dat de gemeente Korendijk vond dat er onvoldoende subsidie zou vrijkomen voor natuurbescherming. Uit het document 'Haringvliet Hollandsch-Diep: visie op recreatie' blijkt dat bij de totstandkoming van deze visie de betreffende gemeenten rondom het Haringvliet niet zijn betrokken. Tijdens een interview geeft een respondent als verklaring dat dit gedaan is omdat niet alle gemeenten 'recreatie' van belang achten.

Een andere respondent geeft aan dat het motief om een gebiedsalliantie te beginnen het bestaansrecht voor het Natuur en Recreatieschap Haringvliet / Groenservice Zuid-Holland is geweest. *"Als zij dit niet hadden opgepakt [visie Zicht op Haringvliet], hadden ze niets meer te doen. Dus pakten ze dit op uit zelf behoud."* Door de respondenten wordt ook het niet ondertekenen van de intentieverklaring om te komen tot een stuurgroep gezien als een factor 'eigen belang'. De partijen hebben de intentieverklaring niet willen ondertekenen omdat de partijen het niet eens waren met de beoogde voorzitter.

De factor 'eigen belang' is gedurende het onderzoek binnen de gebiedsalliantie door meer dan de helft van de respondenten herkend als factor die een negatieve bijdrage heeft geleverd aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet. Diverse brondocumenten gaan in op de factor 'eigen belang'. Gedurende de observatie is de factor 'eigen belang' niet genoemd. De aanwezigheid van de factor 'eigen belang' heeft de verdere ontwikkeling van de alliantie vertraagd. Uit het bovenstaande wordt geconcludeerd dat de aanwezigheid van de factor 'eigen belang' een negatieve bijdrage heeft aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet.



5.6.3 Factor 'lerend vermogen'

De factor 'lerend vermogen' wordt door één respondent benoemt: *"Een voorbeeld daarvan [leren] is de werkplaats, daar gaan ze op gesprek. Daar komen de trekkers van de allianties. Er wordt kritisch gereflecteerd, wat is er geleerd, wat te doen in welke situatie, wat adviseer je aan beginnende alliantie? Zuidwestelijke Delta kijkt hoe dit te verdiepen en heeft de taak dat de allianties van elkaar leren. Dit lukt op ambtelijk niveau. De tips in werkplaats worden omgezet in acties, maar hoe ga je dat proces verbinden met de inhoud? Het moet niet alleen over proces gaan, maar zeker ook overeenstemming zien te vinden over de inhoud."*

In het brondocument 'Integraal Programma Zuidwestelijke Delta, Werkplan 2011-2012' (Stuurgroep, 2011) staat over de werkplaats vermeld: *"De Werkplaats neemt een belangrijke plaats in binnen het Integrale Programma Zuidwestelijke Delta en heeft twee functies: het is een atelier waar ontwerpen, concepten en projecten voor een veilige en vitale Delta worden ontwikkeld en daarnaast is het een ontmoetingsplaats om in gesprek te gaan, te inspireren en te motiveren."* In andere brondocumenten wordt niet ingegaan op het leren of reflecteren over gebiedsallianties.

Gedurende de knip- en scheersessie gebiedsalliantie Haringvliet (24 juni 2011) is meer technisch inhoudelijk gesproken over de voortgang van het gebiedsprogramma dan dat er daadwerkelijk is gereflecteerd over het functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet.

Hoewel de factor 'lerend vermogen' bewust is gepositioneerd in de knip- en scheersessies, blijkt uit één observatie (24 juni 2011) dat er niet is gereflecteerd op het functioneren van de gebiedsalliantie. De aanwezigheid van de factor 'lerend vermogen' wordt in de brondocumenten niet vermeld. Slechts één respondent benoemt de aanwezigheid van de factor 'lerend vermogen'. Er wordt geconcludeerd dat de aanwezigheid van de factor 'lerend vermogen' niet aanwezig is en geen bijdrage levert aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet.

5.6.4 Factor 'aantal actoren'

De factor 'aantal actoren' kent vanuit de netwerktheorie van Koppenjan & Klijn (2004) een negatieve bijdrage aan het ontwikkelen en functioneren van een gebiedsalliantie. Koppenjan & Klijn beredeneren dat hoe meer actoren er zijn, hoe minder centrale sturing en hoe meer verschillende inzichten er ontstaan. Deze theorie wordt bevestigd in mijn onderzoek bij de gebiedsalliantie Haringvliet. Respondenten benoemen dat de factor het grote 'aantal actoren' een negatieve bijdrage levert aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet. Vooral het grote aantal deelnemende gemeenten (negen gemeenten) wordt genoemd. Enkele respondenten maken het vergelijk met de alliantievorming rondom de Grevelingen. Zo wordt er gezegd: *"Het Haringvliet is ook veel groter dan de Grevelingen, waardoor partijen zitten te wachten totdat de overheid een richting aangeeft."* Deze uitspraak sluit aan bij de eerder genoemde redenering van Koppenjan & Klijn (2004). Burt (1992) stelt dat de informatievoordelen van een groot en divers netwerk meer oplevert dan informatie van een klein, homogeen netwerk (zie subparagraaf 3.3.2).



In het geval van de gebiedsalliantie Haringvliet lijken de verschillende inzichten (door de vele actoren) op de visie van het gebiedsprogramma geen informatievoordelen op te leveren.

In de brondocumenten staat niet vermeld dat het aantal actoren een positieve of negatieve bijdrage levert aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet.

Meer dan de helft van de respondenten heeft benoemd dat de factor 'aantal actoren' een negatieve bijdrage heeft geleverd. Hieruit wordt geconcludeerd dat de aanwezigheid van deze factor een negatieve bijdrage heeft geleverd aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet. De vele actoren leiden tot verschillende inzichten over het de problematiek in het gebied. Men komt niet tot een gedeelde visie. Door het grote aantal actoren is centrale sturing lastig. Er wordt gezegd: *"Het Haringvliet is ook veel groter dan de Grevelingen, waardoor partijen zitten te wachten totdat de overheid een richting aangeeft."* Dat de aanwezigheid van veel actoren leidt tot meer verschillende inzichten en een moeilijker centrale wordt bevestigd in de netwerktheorie van Koppenjan & Klijn (2004).

5.6.5 Factor 'gedeelde visie'

De aanwezigheid van de factor 'gedeelde visie' heeft vanuit de netwerktheorie (zie subparagraaf 3.3.3) een positieve bijdrage aan het ontwikkelen en functioneren van een alliantie.

Brondocumenten geven duidelijk aan dat er geen gedeelde visie aanwezig is binnen de gebiedsalliantie Haringvliet. Zo blijkt uit het verslag van het Dagelijks Bestuur van de Commissie Hoeksche Waard (Commissie Hoeksche Waard, 2009) dat na het 'Symposium Zicht op Haringvliet, Hollandsch-Diep, Krammer-Volkerak' men niet bereid was een intentieverklaring te ondertekenen. Deze intentieverklaring had als doel te komen tot een gemeenschappelijk ervaren gevoel over de ontwikkelingen voor de Haringvliet. Uit het verslag komt de afwezigheid van een gedeelde visie naar voor: *"Naar aanleiding van een ambtelijke reactie is de intentieverklaring aangepast. Toch blijven er nog vragen bij."* Een passage uit het verslag 'Verslag van de kwartiermaker' (Van der Weijden, 2010) luidt: *"Wat mij bij alle gesprekken duidelijk is geworden, is dat alle betrokkenen de alliantie willen, al is er verschil van mening over de vorm en inhoud."* en *"Er blijkt verschil van mening te bestaan over de territoriale grenzen van de alliantie."*

Vanuit de brondocumenten wordt geconcludeerd dat geen gedeelde visie aanwezig is binnen de gebiedsalliantie Haringvliet.

Alle respondenten zijn het eens dat men nog niet weet wat de gedeelde probleemdefinities zijn voor het gehele bekken van de Haringvliet. Vanuit het programmabureau wordt aangehaald dat de visie van het recreatieschap niet het draagvlak van alle gemeenten heeft in de regio. Er wordt gezegd: *"Dat is een groot knelpunt. Het schap zelf komt daar zeker niet uit."* Een andere respondent geeft aan: *"Goeree-overflakke heeft net een eigen visie opgesteld en willen geen gezamenlijke visie opstellen."* Later zegt de respondent: *"Die visie moet je optellen bij hoekse waard en Voorne-Putten en dan heb je een gezamenlijke visie."*



Er wordt geconcludeerd dat binnen de gebiedsalliantie Haringvliet geen gedeelde visie aanwezig is. Dit wordt door meer dan de helft van de respondenten aangegeven. Meer dan twee brondocumenten bevestigen dat er geen sprake is van een 'gedeelde visie' binnen de gebiedsalliantie Haringvliet. De aanwezigheid van de factor 'gedeelde visie' bepaalt het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet daarmee op een negatieve wijze. De theorie van Koppenjan & Klijn bevestigt binnen de gebiedsalliantie Haringvliet dat 'wicked problems' (zie subparagraaf 3.3.3) leiden tot verschillende inzichten bij partijen die van elkaar afhankelijk zijn. Hieruit valt af te leiden dat indien men niet komt tot een gedeelde visie, dit negatief bijdraagt aan alliantievorming. Het ontbreken van een gedeelde visie draagt negatief bij aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet.

5.6.6 Factor 'persoonlijke relaties'

De factor 'persoonlijke relaties' komt voort uit de theorie van Rhodes (1997) rondom het begrip 'governance', zie subparagraaf 3.3.3. Rhodes stelt dat er onderlinge afhankelijkheid is tussen organisaties, met continue interactie tussen de netwerkleden. Door de aanwezigheid van persoonlijke relaties tussen deze actoren zal deze factor positief dan wel negatief bijdragen aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsallianties. De factor zal positief bijdragen als de persoonlijke relaties goed zijn, de factor 'aanwezigheid persoonlijke relaties' zal negatief bijdragen als de verstandhouding tussen actoren verstoord is.

Uit de interviews komt naar voor dat de factor 'persoonlijke relaties' negatieve invloed heeft op de alliantievorming. De persoonlijke relaties worden door enkele geïnterviewden gekoppeld aan de verschillen in cultuur tussen de eilanden, maar ook cultuurverschillen op de eilanden zelf. Volgens enkele respondenten zijn er veel gevoeligheden tussen de geloven, de vissers en de boeren. *"Het lijkt of alles wordt aangegrepen om er een gevoelig punt van te maken."* zegt een respondent. Een ander zegt: *"De bestuurders zijn ook al heel lang bestuurder. Oud zeer is een rol gaan spelen"*. Een andere respondent geeft aan dat een alliantiepartner achter de rug van een gedeputeerde andere bestuurders benaderd heeft om toch zaken voor elkaar te krijgen. Binnen de alliantie Haringvliet is sprake van 'verstoorde persoonlijke relaties'. De aanwezigheid van de factor 'persoonlijke relaties' heeft om die reden een negatieve invloed op het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet.

Gedurende de observatie tijdens de knip- en scheersessie gebiedsalliantie Haringvliet is de factor 'aanwezigheid persoonlijke relaties' waargenomen. In de knip- en scheersessie is het idee besproken om de burgemeester als trekker van de gebiedsalliantie te enthousiasmeren om met de betreffende gemeenten een kanskaart voor het gebied te maken. Op deze wijze hoopt men tot een gedeelde visie tussen de gemeenten te komen. Er is gezegd: *"Als Korendijk niet mee wil doen, dan is dat prima. Dan blijft die gemeente wit op de kanskaart."*



Ook uit analyse van de brondocumenten komen deze verstoorde persoonlijke relaties aan het licht. Een voorbeeld is het citaat uit het document 'Verslag van de Kwartiermaker' (Van der Weijden, 2010): *"De gemeenten leveren de voorzitter.... Naar mijn mening moet hierbij niet gezocht worden naar een externe kandidaat, maar naar een geschikte functionerende gemeentebestuurder, Dat zo'n kandidaat wellicht een (enigszins afstandelijke) binding heeft met één van de partijen lijkt mij minder relevant."*

De factor 'persoonlijke relaties' is waargenomen gedurende de observatie van de knip- en scheersessie gebiedsalliantie Haringvliet. Tevens geeft 1/3 van de respondenten aan dat de factor bepalend is én de aanwezigheid van de factor blijkt uit minimaal één brondocument. Een voorbeeld is het citaat uit het document 'Verslag van de Kwartiermaker' (Van der Weijden, 2010): *"De gemeenten leveren de voorzitter.... Naar mijn mening moet hierbij niet gezocht worden naar een externe kandidaat, maar naar een geschikte functionerende gemeentebestuurder, Dat zo'n kandidaat wellicht een (enigszins afstandelijke) binding heeft met één van de partijen lijkt mij minder relevant."* Binnen de alliantie Haringvliet is sprake van 'verstoorde persoonlijke relaties'. Hieruit wordt geconcludeerd dat de aanwezigheid van de factor 'persoonlijke relaties' een negatieve bijdrage levert aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet.

5.6.7 Factor 'gezamenlijk belang'

De factor 'gezamenlijk belang' komt voort uit de sociaal-wetenschappelijke invalshoek, zie subparagraaf 3.3.4. Het onderkennen van een gezamenlijk belang in de samenwerking staat centraal in de definitie van een alliantie door Boonstra (2007:9), zie subparagraaf 4.1. Uit de interviews valt op te maken dat er geen sprake is van een gezamenlijk belang binnen de gebiedsalliantie Haringvliet. Een respondent zegt: *"Het Kierbesluit is een hot item, maar wat is er gezamenlijk? Gemeenten hebben geen idee. Allemaal willen ze een alliantie, maar waarom weten ze niet."* Vanuit de alliantie wordt benoemd dat het hebben van een 'eyecatcher' een belangrijke voorwaarde van stimulans is. Dit wordt binnen de (potentiële) gebiedsalliantie Haringvliet gemist. Als voorbeeld van zo'n 'eyecatcher' wordt de getijdecentrale bij de Grevelingen genoemd. Volgens de respondent staat dat synoniem voor de kenniseconomie en vormt daarmee een drijfveer om tot een gezamenlijk belang te komen.

Het niet hebben van een gezamenlijk belang wordt beschreven in het document 'Verslag van de Kwartiermaker' (Van der Weijden, 2010). Er staat: *"Wat mij bij alle gesprekken duidelijk is geworden, is dat alle betrokkenen de alliantie willen, al is er verschil van mening over de vorm en inhoud."* Vooral het verschil over de inhoud geeft aan dat het gezamenlijk belang nog niet aanwezig is.

Er wordt geconcludeerd dat binnen de gebiedsalliantie Haringvliet geen 'gezamenlijk belang' aanwezig is. Dit wordt door meer dan 1/3 van de respondenten aangegeven. In een brondocument wordt bevestigd dat een 'gezamenlijk belang' afwezig is binnen de gebiedsalliantie Haringvliet. Het functioneren en de ontwikkeling van de alliantie vertraagt of stagneert door de afwezigheid van een gezamenlijk belang. Daarmee wordt geconcludeerd dat de aanwezigheid van de factor 'gezamenlijk belang' het ontwikkelen en



functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet op een negatieve wijze beïnvloedt. Gray (1989:12) geeft aan dat een veronderstelling die we vaak maken, is dat onze kijk op het probleem de beste is. Het beste voor ons betekent de meest rationele, de eerlijkste en de meest intelligentste of zelfs de enige manier. We verliezen zicht op de meerzijdige perspectieven van wat mogelijk en wat gewenst is. De kijk op het probleem van de actoren leidt, zoals Gray veronderstelt, tot de afwezigheid van een gezamenlijk belang binnen de gebiedsalliantie Haringvliet.

5.6.8 Factor 'dilemma's'

In het theoretisch kader, subparagraaf 3.4.1, is ingegaan op zes veronderstelde dilemma's of paradoxen. In het conceptueel model wordt verondersteld dat de aanwezigheid van dilemma's een negatieve bijdrage heeft aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet. Deze subparagraaf gaat specifiek in op de veronderstelde dilemma's binnen de gebiedsalliantie Haringvliet. Aan de respondenten is de paradox uitgelegd, zoals in het interview kort is weergegeven (zie bijlage 3). Er is aan de respondenten gevraagd of zij vinden dat de paradox aanwezig is. Tabel 5.4 is een samenvatting van de antwoorden op deze vraag.

paradox	afwezig	aanwezig	totaal
verantwoording - verantwoordelijkheid	6 pers. (75,0 %)	2 pers. (25,0 %)	8 pers. (100 %)
rivaliteit - samenwerking	-	8 pers. (100 %)	8 pers. (100 %)
beheersing - chaos	3 pers. (37,5 %)	5 pers. (62,5 %)	8 pers. (100 %)
centrale sturing - lokale speelruimte	-	8 pers. (100 %)	8 pers. (100 %)
control - trust	6 pers. (75,0%)	2 pers. (25,0 %)	8 pers. (100 %)
gesloten netwerk - open netwerk	5 pers. (62,5%)	3 pers. (37,5%)	8 pers. (100 %)
totaal	20 maal	28 maal	

Tabel 5.4, aanwezigheid paradoxen gebiedsalliantie Haringvliet

Van de zes paradoxen vindt meer dan de helft van de respondenten dat vier paradoxen aanwezig zijn. Het betreft de spanning tussen rivaliteit - samenwerking, beheersing - chaos, centrale sturing - lokale speelruimte, en control - trust. De paradox rivaliteit - samenwerking en centrale sturing - lokale speelruimte wordt door alle van de ondervraagden als aanwezig beschouwd.

Wanneer een respondent een paradox als aanwezig ervaart, is vervolgens gevraagd op welke typering (aan de uiteinden van de paradox) de nadruk ligt. Onderstaande tabel 5.5 is een samenvatting van de antwoorden van de respondenten.



	typering alliantie			
	links aanwezig	neutraal	rechts aanwezig	
verantwoording	100%	100%	100%	verantwoordelijkheid
rivaliteit	100%	0%	0%	samenwerking
beheersing	100%	100%	100%	chaos
centrale sturing	100%	0%	100%	lokale speelruimte
control	100%	100%	0%	trust
gesloten netwerk	100%	100%	100%	open netwerk
totaal	18 maal	20 maal	10 maal	
	48 maal			

Tabel 5.5, typering gebiedsalliantie Haringvliet aan de hand van paradoxen

Van de vier paradoxen waarvan meer dan de helft van de respondenten ervaren dat ze aanwezig zijn, leidt één paradox naar één uiteinde / typering van de paradox. De respondenten herkennen allemaal de paradox rivaliteit - samenwerking en typeren de gebiedsalliantie Haringvliet daarmee als 'rivaliteit'. De paradox centrale sturing - lokale speelruimte wordt ook door de respondenten herkend, maar geeft geen duidelijk beeld. Doordat zowel 'centrale sturing' als 'lokale speelruimte' vrij hoog scoren, is het spanningsveld van deze paradox wel aanwezig. Zoals is gesteld in subparagraaf 3.4.1 is de aanwezigheid en typering geen waardeoordeel.

Binnen het gebiedsprogramma Haringvliet is het onderkennen van een gezamenlijk belang en het zoeken naar wegen om samen meerwaarde te creëren van belang. Het standpunt is dat overheidsorganisaties zijn vervlochten met hun omgeving; er is wederzijdse afhankelijkheid (De Wit et al, 2000). Dit is een aandachtspunt voor een gebiedsalliantie met een typering als 'rivaliteit'. Gezien de negatieve resultaten genoemd in subparagrafen 5.6.1 en 5.6.4 tot en met 5.6.7 die de gebiedsalliantie Haringvliet kenmerkt, heeft dit dilemma een negatieve bijdrage geleverd aan het huidige ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet.

Van de zes veronderstelde paradoxen, zijn twee paradoxen aanwezig. De gebiedsalliantie Haringvliet wordt door de respondenten met de paradox rivaliteit - samenwerking getypeerd als 'rivaliteit'. De paradox centrale sturing - lokale speelruimte wordt ook door de respondenten herkend, maar geeft geen duidelijk beeld. Doordat zowel 'centrale sturing' als 'lokale speelruimte' vrij hoog scoren, is het spanningsveld van deze paradox wel aanwezig. Gezien de negatieve resultaten genoemd in subparagrafen 5.6.1 en 5.6.4 tot en met 5.6.7 die de gebiedsalliantie Haringvliet kenmerkt, heeft de rivaliteit van het dilemma rivaliteit - samenwerking een negatieve bijdrage geleverd aan het huidige ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet.



5.7 Inductieve factoren gebiedsalliantie Haringvliet

In deze paragraaf wordt ingegaan op de factoren die gedurende het onderzoek aan het licht zijn gekomen maar die niet in de (geraadpleegde) literatuur benoemd zijn. De inductieve factoren die het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet beïnvloeden worden per subparagraaf toegelicht. Om vast te stellen of een factor bepalend is voor het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie heb ik in de operationalisatie de volgende criteria vastgesteld:

- meer dan de helft van de respondenten bevestigt dat de factor bepalend is; of
- uit twee of meer documenten blijkt dat de factor bepalend is; of
- 1/3 van de respondenten bevestigt dat de factor bepalend is én de aanwezigheid van de factor blijkt uit minimaal één brondocument; of
- tijdens de observatie heb ik waargenomen dat de factor bepalend is.

Indien niet aan één van deze criteria wordt voldaan, wordt de bewuste factor als niet bepalend beschouwd.

5.7.1 Factor 'politieke kleur'

Uit de praktijk blijkt dat de factor 'politieke kleur' invloed heeft op het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet. Zo is de gedeputeerde die het Natuur- en Recreatieschap vertegenwoordigt in het dagelijks bestuur achter de rug om van de gedeputeerde die de stuurgroep Zuidwestelijke Delta vertegenwoordigde (en tevens de gebiedsregisseur is geweest), benaderd om zaken voor elkaar te krijgen met een alliantiepartner. Zowel de alliantiepartner als de gedeputeerde van het Natuur- en Recreatieschap zijn van dezelfde politieke partij (bron: interviews). Ook de handeling om gemeente Bernisse als gebiedsregisseur aan te wijzen, kan verklaard worden vanuit een politieke kleur. Citaten van respondenten die dit onderbouwen zijn: *"Het is via de partijlijn uitgezet. Dat heeft kwaad bloed gezet bij degene die niet bij de [partijnaam] behoren. Dat is niet handig geweest."* en *"[naam] werd voorgesteld als voorzitter, Politieke achtergronden gingen een rol spelen."*. Een ander voorbeeld van politieke kleur als invloed op de alliantievorming is het citaat van een andere respondent: *"Er zijn wisselingen geweest van college, er is ook een nieuwe gedeputeerde. Het is aan de gedeputeerde, hoe hij zijn politieke agenda kleur geeft."*. Vanuit de (potentiële) alliantie is gezegd: *"je krijgt niet meer ruimte dan de politiek je uiteindelijk gunt."*

Er kan geconcludeerd worden dat de aanwezigheid van de factor 'politieke kleur' het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet negatief bepaalt. Meer dan de helft van de respondenten benoemen in de gesprekken de namen van politieke partijen of laten zich genuanceerder uit. Bijvoorbeeld: *"Het is via de partijlijn uitgezet. Dat heeft kwaad bloed gezet bij degene die niet bij de [partijnaam] behoren. Dat is niet handig geweest."* en *"[naam] werd voorgesteld als voorzitter, Politieke achtergronden gingen een rol spelen."*

Gezien de negatieve resultaten genoemd in de subparagrafen 5.6.1 en 5.6.4 tot en met 5.6.7 die de gebiedsalliantie Haringvliet kenmerken, heeft de factor 'politieke kleur' een negatieve bijdrage geleverd aan het huidige ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet.



5.7.2 Factor 'delen informatie'

Uit het brondocument 'Verslag van de kwartiermaker' (Van der Weijden, 2010) wordt de factor 'delen informatie' waargenomen. In het document 'Verslag van de kwartiermaker' (Van der Weijden, 2010) wordt beschreven dat informatie niet altijd is gedeeld. Twee citaten: *"Voor mij staat vast, dat het er tot nu toe een en ander heeft ontbroken aan communicatie tussen de diverse partijen, maar ook bij partijen zelf."* en *"Beschikt elke partij over dezelfde informatie? Het belang hiervan hoeft niet te worden bevestigd, omdat het gevolg van het ontbreken van dezelfde informatie voor alle betrokkenen is gebleken op 27 oktober."* Uit andere documenten komt deze informatie niet naar voren maar gezien de rivaliteit binnen de gebiedsalliantie Haringvliet (subparagraaf 5.6.8) is het niet uitgesloten dat informatie niet gedeeld is.

Niet meer dan 1/3 van de respondenten bevestigen dat het 'delen van informatie' het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet negatief bepaald. Dit wordt alleen bevestigd door één brondocument. In een verslag staat beschreven: *"Voor mij staat vast, dat het er tot nu toe een en ander heeft ontbroken aan communicatie tussen de diverse partijen, maar ook bij partijen zelf."* en *"Beschikt elke partij over dezelfde informatie? Het belang hiervan hoeft niet te worden bevestigd, omdat het gevolg van het ontbreken van dezelfde informatie voor alle betrokkenen is gebleken op 27 oktober."* Gedurende de knip- en scheersessie gebiedsalliantie Haringvliet is deze factor niet ter sprake gekomen. Hierdoor wordt geconcludeerd dat de factor 'delen informatie' geen bijdrage heeft aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet.

5.7.3 Factor 'draagvlak eigen organisatie'

Net zoals bij de gebiedsalliantie Grevelingen wordt ook bij de gebiedsalliantie Haringvliet dat de factor 'draagvlak eigen organisatie' waargenomen. Een respondent geeft aan: *"Mijn leidinggevende vindt andere dossiers belangrijker. Die vindt waterkwaliteit belangrijker dan gebiedsontwikkeling. Het lukt onvoldoende om mijn baas er van te overtuigen dat DE [organisatiennaam] deze klus moet doen. Wie het doet, zou niet moeten uitmaken."* In de brondocumenten staan geen voorbeelden van deze factor vermeld.

De factor 'draagvlak eigen organisatie' draagt niet bij aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet. Eén respondent geeft aan dat zijn manager andere dossiers belangrijker vindt. In brondocumenten wordt de factor 'draagvlak eigen organisatie' niet genoemd. Op basis van de vooraf gestelde criteria leidt dit tot de conclusie dat de factor 'draagvlak eigen organisatie' niet bijdraagt aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet.



5.8 Fase van alliantievorming gebiedsalliantie Haringvliet

Dit hoofdstuk gaat in op deelvraag 3 (In welke fase van alliantievorming bevinden zich de gebiedsalliantie Grevelingen?). Voordat antwoord gegeven kan worden, wordt eerst vanuit het deductieve en inductieve onderzoek het aangepaste conceptueel model samengesteld. Het aangepaste conceptueel model wordt in de eerste subparagraaf toegelicht. In de tweede subparagraaf wordt ingegaan op deelvraag 3.

5.8.1 Overzicht factoren Haringvliet

In paragraaf 5.6 is ingegaan op de deductieve factoren die bijdragen aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet. In paragraaf 5.7 zijn op inductieve wijze de factoren bepaald die bijdragen aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet. Van al deze onafhankelijke variabelen is geconcludeerd of zij bijdragen aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet. In de onderstaande tabel zijn alleen de factoren opgenomen die daadwerkelijk bijdragen aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet, zie tabel 5.6.

deductieve factor	+ of - bijdrage aan alliantievorming
aantal actoren	negatief
eigen belang	negatief
gedeelde visie	negatief
gezamenlijk belang	negatief
ontstaanswijze allianties	negatief
persoonlijke relaties	negatief
dilemma's	negatief
inductieve factor	+ of - bijdrage aan alliantievorming
politieke kleur	negatief

Tabel 5.6, overzicht factoren Haringvliet

5.8.2 Fase van alliantievorming gebiedsalliantie Haringvliet

In deze subparagraaf wordt ingegaan op de deelvraag 3 (In welke fase van alliantievorming bevinden zich de gebiedsalliantie Grevelingen?). In de operationalisering is aangegeven dat de vier niveaus van Boonstra (2007) gekenmerkt worden door de onderstaande begrippen:

- niveau 1, formeren. Kernwoorden zijn: realiseren noodzaak tot samenwerking, kennismaken, verkennen van de mogelijkheden;
- niveau 2, vormen. Kernwoorden zijn: bepalen van de samenwerkingsvorm, helderheid over machtsverhoudingen en besluitvormingsprocedures, formuleren van grondregels;
- niveau 3, functioneren. Kernwoorden zijn: interorganisatorisch samenwerken, realiseren van gestelde doelen, aanwezigheid gedeelde visie en eenduidige termen, aanwezigheid van een besturingsmodel;
- niveau 4, transformeren. Kernwoorden zijn: vernieuwen als de context veranderd of als resultaten uitblijven, toegang voor nieuwe partners. Ontwikkelen van nieuwe producten, processen of diensten.



Uit diverse brondocumenten wordt aangegeven dat de gebiedsalliantie Haringvliet zich in niveau 1 (formeren) bevindt. Kernwoorden van deze fase van alliantievorming zijn: realiseren noodzaak tot samenwerking, kennismaken, verkennen van de mogelijkheden. Een voorbeeld van kennismaken en verkennen van mogelijkheden blijkt uit het document 'Intentieverklaring zicht op het Haringvliet-Hollandsch Diep - Krammer Volkerkak' (Natuur- en Recreatieschap Haringvliet, 2009). Hierin staat vermeld dat het Natuur- en Recreatieschap zes gemeenten, Rijkswaterstaat, commissie Hoeksche Waard en het Waterschap Hollandse Delta benadert, met het verzoek een intentieverklaring te tekenen en daar een alliantie mee te vormen. Uit de interviews blijkt dat de intentieverklaring niet wordt ondertekend, omdat partijen het niet eens zijn met de beoogde voorzitter. Uit het verslag van het dagelijks bestuur commissie Hoeksche Waard (Commissie Hoeksche Waard, 2009) blijkt dat de intentieverklaring niet wordt getekend omdat niet alle partijen de meerwaarde van de samenwerking inzien en omdat het dagelijks bestuur van de commissie Hoeksche Waard inhoudelijk nog niets wist van de intentieverklaring.

Een nieuwe ronde van kennismaking wordt opgestart in 2010. De (ex) gedeputeerde, (destijds tevens lid van de stuurgroep Zuidwestelijke Delta) belegt een vergadering met de partijen rondom het formeren van een gebiedsalliantie. Uit de interviews blijkt dat de deelnemende partijen er niet uitkomen. Vooral het beoogde voorzitterschap is een beladen onderwerp. Alle respondenten geven aan dat er vanaf dat moment 'bestuurlijk gedoe' is. Uit deze documenten is af te leiden dat niveau 2 (vormen) met kernwoorden als bepalen van de samenwerkingsvorm, helderheid over besluitvormingsprocedures niet bereikt is.

Alle respondenten geven aan dat de gebiedsalliantie zich in niveau 1 bevindt. Een respondent zegt: *"De alliantie is nog niet gestart. Men zit nu in een pre-proces"* en *"Er is nu een startgroepje ontstaan, om de samenwerking weer op te starten. Trekker is de burgemeester van Bernisse"*.

Alle respondenten geven aan dat de gebiedsalliantie Haringvliet zich in niveau 1 (formeren) bevindt. Een respondent zegt: *"De overheid is gaan interfereren omdat je denkt dat de lagere overheden niet doen wat je denkt dat ze zouden moeten, maar je gaat wel zeggen dat ze het zelf moeten doen. Het is een vreemde vorm, en daarom werkt die waarschijnlijk ook minder goed."* Dat de gebiedsalliantie Haringvliet zich in niveau 1 (formeren) bevindt, wordt bevestigd door meer dan twee geraadpleegde brondocumenten. Hieruit wordt geconcludeerd dat de gebiedsalliantie Haringvliet zich in de fase 'formeren' (niveau 1) bevindt van alliantievorming.



6. Conclusies en aanbevelingen

De vraag die in dit verkennend onderzoek centraal staat luidt:

In welke fase van alliantievorming bevinden zich de gebiedsalliantie Grevelingen en de gebiedsalliantie Haringvliet van het programma Zuidwestelijke Delta en welke factoren bepalen het ontwikkelen en functioneren van de twee afzonderlijke gebiedsallianties?

Om tot een antwoord op de onderzoeksvraag te komen, is stap voor stap verkend welke factoren een bijdrage leveren aan het ontwikkelen en functioneren van de afzonderlijke gebiedsallianties Grevelingen en Haringvliet. Deze verkenning heeft plaatsgevonden op basis van beschikbare literatuur (deductief onderzoek). Tevens zijn ook factoren uit de praktijk aan het licht gekomen die een bijdrage leveren aan het ontwikkelen en functioneren van de afzonderlijke gebiedsallianties (inductief onderzoek). In dit laatste hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen beschreven. In paragraaf 6.1 worden eerst de conclusies van het onderzoek per deelvraag beschreven. Vervolgens wordt de hoofdvraag beantwoord. In paragraaf 6.2 worden de conclusies vertaald naar aanbevelingen.

6.1 Conclusies deelvragen en centrale vraag

Wat houdt het programma Zuidwestelijke Delta in?

Het programma Zuidwestelijke Delta is een tussenvorm van enerzijds samenwerken met diverse overheden in een project en anderzijds het werken in de eigen organisatie. Een stuurgroep heeft de verantwoordelijkheid voor het coördineren van de wateropgaven en gebiedsontwikkelingen. Zij bewaakt de samenhang en voortgang en mobiliseert bestuurlijke daadkracht om te komen tot een veilige, vitale en veerkrachtige delta. Uitvoering vindt plaats door de daarvoor verantwoordelijke overheden en maatschappelijke organisaties zelf.

Wat is alliantievorming?

Eén van de respondenten omschrijft het begrip alliantievorming als: *"Een alliantie is een proces van samenwerken tussen publieke en private partijen, waarbij projecten gerealiseerd gaan worden. Private partijen kunnen dan aansluitend aan een overheidsontwikkeling hun eigen ontwikkeling in gang zetten. Een alliantie is een middel om daartoe te komen."*

Boonstra (2007) ziet alliantievorming als een proces van samenwerken tussen organisaties met een gezamenlijke doelstelling en besluitvorming, die risico's, kosten en opbrengsten delen. Om gezamenlijk voordeel te behalen, stemmen veel partners hun werkwijzen op elkaar af en delen hun kennis. De duur van een alliantie is begrensd. Dit proces kent volgens Boonstra vier niveau's of fasen van ontwikkelen en functioneren.

Andere auteurs zoals De Man (2006) en Kanter (1994) gebruiken verschillende niveau's om het proces van alliantievorming te typeren. De onderstaande tabel geeft een overzicht van drie modellen waarin de verschillende fasen van ontwikkelen en functioneren van allianties benoemd worden en getypeerd worden, zie tabel 6.1.



Mate van ontwikkelen en functioneren	typering alliantievorming (model Boonstra)	typering alliantievorming (model De Man)	typering alliantievorming (model Kanter)
Niveau I: realiseren noodzaak samenwerking, kennismaken, verkennen mogelijkheden.	formeren	business-strategie & alliantiestrategie & partnering	courtship
Niveau II: bepalen samenwerkingsvorm, helderheid machtsverhoudingen en besluitvormingsprocedures, formuleren van grondregels.	vormen	partnering & ontwerp en planning	engagement & setting up housekeeping
Niveau III: interorganisatorisch samenwerken, realiseren van gestelde doelen, aanwezigheid gedeelde visie en eenduidige termen, aanwezigheid van besturingsmodel.	functioneren	ontwerp en planning & management	setting up housekeeping & bridging differences / getting along
Niveau IV: vernieuwen als de context veranderd of als resultaten uitblijven, toegang voor nieuwe partners. Ontwikkelen van nieuwe producten, processen of diensten.	transformeren	evaluatie	old marrieds

Tabel 6.1, overzicht drie modellen van alliantievorming

In welke fase van alliantievorming bevindt zich de gebiedsalliantie Grevelingen?

Uit diverse brondocumenten blijkt dat de gebiedsalliantie Grevelingen zich op niveau 3 (interorganisatorisch samenwerken, realiseren van doelen, aanwezigheid van gedeelde visie) bevindt. Een voorbeeld uit een document van de aanwezigheid van gedeelde visie (niveau 3) blijkt uit het document 'Ontwikkelschets, Zicht op de Grevelingen' (Grevelingen, 2006). In het document staat vermeld dat in 2006 is gekomen tot de integrale visie 'Ontwikkelschets, Zicht op de Grevelingen'. Deze visie is in 2007 door zeventien organisaties vastgesteld in een convenant. Een voorbeeld van interorganisatorisch samenwerken blijkt uit het document 'Tussenbalans na twee jaar Zicht op de Grevelingen' (Grevelingen, 2010) waarin vermeld staat dat de Alliantie Grevelingen een Bestuurscommissie MIRT-Verkenning Grevelingen heeft geïnstalleerd. Met de Bestuurscommissie wordt de mogelijke uitvoering een stap dichterbij komt.

Vier respondenten geven specifiek aan dat de gebiedsalliantie zich in niveau 3 bevindt. Twee andere respondenten geven dit impliciet aan door voorbeelden te noemen waaruit blijkt dat er interorganisatorisch wordt samengewerkt. Er wordt door de respondenten aangegeven dat er veel particuliere bedrijven zijn betrokken bij de alliantie Grevelingen, waarbij ook kleine partijen een volwaardige plaats hebben.

Zes van de zeven respondenten geven aan dat de gebiedsalliantie Grevelingen zich in niveau 3 (functioneren) bevindt. Dit wordt bevestigd door meer dan twee geraadpleegde brondocumenten. Hieruit wordt geconcludeerd dat de gebiedsalliantie Grevelingen zich in de fase 'functioneren' (niveau 3) bevindt van alliantievorming.



In welke fase van alliantievorming bevindt zich de gebiedsalliantie Haringvliet?
Uit diverse brondocumenten blijkt dat de gebiedsalliantie Haringvliet zich in niveau 1 (formeren) bevindt. Kernwoorden van deze fase van alliantievorming zijn: realiseren noodzaak tot samenwerking, kennismaken, verkennen van de mogelijkheden. Een voorbeeld van kennismaken en verkennen van mogelijkheden blijkt uit het document 'Intentieverklaring zicht op het Haringvliet-Hollandsch Diep - Krammer Volkerkak' (Natuur- en Recreatieschap Haringvliet, 2009). Hierin staat vermeld dat het Natuur- en Recreatieschap zes gemeenten, Rijkswaterstaat, commissie Hoeksche Waard en het Waterschap Hollandse Delta benadert, met het verzoek een intentieverklaring te tekenen en daar een alliantie mee te vormen. Uit de interviews blijkt dat de intentieverklaring niet wordt ondertekend, omdat partijen het niet eens zijn met de beoogde voorzitter. Uit het verslag van het dagelijks bestuur commissie Hoeksche Waard (Commissie Hoeksche Waard, 2009) blijkt dat de intentieverklaring niet wordt getekend omdat niet alle partijen de meerwaarde van de samenwerking inzien en omdat het dagelijks bestuur van de commissie Hoeksche Waard inhoudelijk nog niets wist van de intentieverklaring.

Een nieuwe ronde van kennismaking wordt opgestart in 2010. De (ex) gedeputeerde, (destijds tevens lid van de stuurgroep Zuidwestelijke Delta) belegt een vergadering met de partijen rondom het formeren van een gebiedsalliantie. Uit de interviews blijkt dat de deelnemende partijen er niet uitkomen. Vooral het beoogde voorzitterschap is een beladen onderwerp. Alle respondenten geven aan dat er vanaf dat moment 'bestuurlijk gedoe' is. Uit deze documenten is af te leiden dat niveau 2 (vormen) met kernwoorden als bepalen van de samenwerkingsvorm, helderheid over besluitvormingsprocedures niet bereikt is.

Alle respondenten geven aan dat de gebiedsalliantie zich in niveau 1 bevindt. Een respondent zegt: *"De alliantie is nog niet gestart. Men zit nu in een pre-proces"* en *"Er is nu een startgroepje ontstaan, om de samenwerking weer op te starten. Trekker is de burgemeester van Bernisse"*.

Alle respondenten geven aan dat de gebiedsalliantie Haringvliet zich in niveau 1 (formeren) bevindt. Dit wordt bevestigd door meer dan twee geraadpleegde brondocumenten. Hieruit wordt geconcludeerd dat de gebiedsalliantie Haringvliet zich in de fase 'formeren' (niveau 1) bevindt van alliantievorming.

Welke factoren bepalen het ontwikkelen en functioneren van de twee afzonderlijke gebiedsallianties?

In het onderzoek hebben vier invalshoeken rondom de probleemstelling van het onderzoek centraal gestaan. Er is gekozen voor (1) een bedrijfskundige invalshoek, (2) een organisatiekundige invalshoek, (3) een bestuurskundige invalshoek en (4) een sociaal-wetenschappelijke invalshoek. De verschillende theorieën die voortkomen uit de vier invalshoeken geven factoren aan die de fase van alliantievorming bepalen. Daarnaast zijn twee factoren toegevoegd die niet tot één van deze vier invalshoeken behoren ('ontstaanswijze' en 'aanwezigheid dilemma's'). Per gebiedsalliantie is van de volgende factoren bepaald of zij een bijdrage leveren aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie:



- factor 'eigen belang';
- factor 'lerend vermogen';
- factor 'aantal actoren';
- factor 'gedeelde visie';
- factor 'persoonlijke relaties';
- factor 'gezamenlijk belang';
- factor 'ontstaanswijze alliantie';
- factor 'dilemma's';

Daarnaast zijn in de praktijk factoren aangetroffen waarvan is bepaald of zij een bijdrage hebben geleverd aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen of van de gebiedsalliantie Haringvliet. De aangetroffen factoren zijn: (1) 'politieke kleur', (2) financiën en (3) draagvlak eigen organisatie.

De volgende criteria zijn opgenomen om vast te stellen of een factor bepalend is geweest voor het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie:

- meer dan de helft van de respondenten bevestigt dat de factor bepalend is;
- of
- uit twee of meer documenten blijkt dat de factor bepalend is;
- of
- 1/3 van de respondenten bevestigt dat de factor bepalend is én de aanwezigheid van de factor blijkt uit minimaal één brondocument;
- of
- tijdens de observatie is door de onderzoeker waargenomen dat de factor bepalend is.

Indien niet aan één van deze criteria is voldaan, is de bewuste factor als niet bepalend beschouwd. De onderstaande tabel 6.2 geeft per gebiedsalliantie aan welke factoren een bijdrage hebben geleverd aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie.

	GREVELINGEN	HARINGVLIET
deductieve factor	+ of - bijdrage aan alliantievorming	+ of - bijdrage aan alliantievorming
aantal actoren	positief	negatief
eigen belang	positief	negatief
lerend vermogen	geen bijdrage	geen bijdrage
gedeelde visie	positief	negatief
gezamenlijk belang	positief	negatief
ontstaanswijze allianties	positief	negatief
persoonlijke relaties	geen bijdrage	negatief
dilemma's	geen bijdrage	negatief
inductieve factor	+ of - bijdrage aan alliantievorming	+ of - bijdrage aan alliantievorming
politieke kleur	niet gevonden	negatief
delen informatie	niet gevonden	geen bijdrage
draagvlak eigen organisatie	negatief	geen bijdrage
financiën	negatief	niet gevonden
plaats politieke agenda	geen bijdrage	niet gevonden

Tabel 6.2, bijdrage factoren naar gebiedsalliantie



Nu alle deelvragen zijn beantwoord, kan het antwoord op de centrale vraag gegeven worden. Het antwoord op de centrale vraag

In welke fase van alliantievorming bevinden zich de gebiedsalliantie Grevelingen en de gebiedsalliantie Haringvliet van het programma Zuidwestelijke Delta en welke factoren bepalen het ontwikkelen en functioneren van de twee afzonderlijke gebiedsallianties?

luit:

De gebiedsalliantie Grevelingen bevindt zich in de fase 'functioneren' (niveau 3) van alliantievorming. De factor 'ontstaanswijze' heeft positief bijgedragen aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen. De gebiedsalliantie is ontstaan doordat relatief weinig de actoren zichzelf hebben georganiseerd door interactie. Dit heeft geleid tot een positieve bijdrage van de factoren 'gedeelde visie' en 'gezamenlijk belang'. De factoren 'financiën' en 'draagvlak eigen organisatie' leveren een negatieve bijdrage aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Grevelingen.

De gebiedsalliantie Haringvliet bevindt zich in de fase 'formeren' (niveau 1) van alliantievorming. De factoren 'ontstaanswijze' en het grote 'aantal actoren' hebben negatief bijgedragen aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie. Sinds voorjaar 2011 is de formering van de vele actoren tot de gebiedsalliantie Haringvliet onder toezicht van de overheid opgelegd. De aanwezigheid van de factoren 'eigen belang', 'gedeelde visie' en 'gezamenlijk belang' dragen negatief bij aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet. Vanuit het 'eigen belang' komt men niet tot een 'gedeelde visie'. Omdat geen 'gedeelde visie' aanwezig is, is er geen sprake van 'gezamenlijk belang'. De verstoorde persoonlijke relaties en de politieke achtergronden van actoren leveren een negatieve bijdrage aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie Haringvliet. De aanwezigheid van het dilemma rivaliteit versus samenwerking wordt door alle respondenten herkend en men typeert de gebiedsalliantie dan ook als 'rivaliteit' in plaats van samenwerken.

Opmerkelijk zijn de grote verschillen tussen de uitkomsten van de factoren van de twee gebiedsallianties. De factor 'ontstaanswijze' draagt positief bij wanneer deze is ontstaan volgens zelforganisatie (Grevelingen) en de factor 'ontstaanswijze' draagt negatief bij aan het functioneren en ontwikkelen van de alliantie wanneer deze is ontstaan volgens opgelegd van bovenaf (Haringvliet). Het ontwikkelen en functioneren van de alliantie wordt belemmerd als de factor 'aantal actoren' negatief bijdraagt wanneer er geen 'gezamenlijk belang' is (Haringvliet). De factor 'aantal actoren' draagt positief bij aan het functioneren en ontwikkelen van de alliantie wanneer de factor 'gezamenlijk belang' wel aanwezig is (Grevelingen). Opvallend is ook dat de afwezigheid van de factor 'persoonlijke relaties' niet bepalend is voor de ontwikkeling en het functioneren van een gebiedsalliantie (Grevelingen) terwijl de aanwezigheid van de factor 'persoonlijke relaties' wel van invloed is op de alliantievorming (Haringvliet). De aanwezigheid van de factoren 'financiën' en 'draagvlak eigen organisatie' dragen negatief bij aan het ontwikkelen en functioneren van de alliantie



wanneer de alliantie functioneert in de fase van functioneren (fase 3: Grevelingen). De factoren 'financiën' en 'draagvlak eigen organisatie' zijn niet bepalend voor het ontwikkelen en functioneren van de alliantie wanneer de alliantie functioneert in de fase van formeren (fase 1: Haringvliet). Hoewel beide gebiedsallianties zich in verschillende fasen van ontwikkelen en functioneren bevinden, heeft de factor 'lerend vermogen' bij beide gebiedsallianties geen bijdrage geleverd aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsallianties.

6.2 Aanbevelingen

Het verkennend onderzoek eindigt met vijf aanbevelingen rondom alliantievorming in het programma Zuidwestelijke Delta.

Introduceer alliantie management

Ontwikkel als programmabureau doelbewuste mechanismen en routines voor het bijeenbrengen, bewaren, integreren en verspreiden van relevante kennis betreffende alliantie management. Wijs een verantwoordelijke voor deze taak aan. Leer van allianties uit het bedrijfsleven. Philips heeft bijvoorbeeld een aparte afdeling voor allianties binnen haar bedrijfsstructuur. Hiermee wordt het absorberen en verspreiden van kennis over interorganisatorisch samenwerken verankerd in de organisatie. Deze organisatiekundige ontwikkeling stelt het programma Zuidwestelijke Delta (en eigen organisatie) steeds beter in staat samenwerkingen te managen. Organiseer als verantwoordelijke voor alliantie management binnen het programma Zuidwestelijke Delta 'cross-alliance evaluation'; leer als organisatie door het vergelijken van de éne gebiedsalliantie met de andere gebiedsalliantie. De bestaande 'knip- en scheersessies' zijn een goed voorbeeld dat leren wordt erkend. Toch heeft de (technische) inhoud van de gebiedsallianties de boventoon gedurende deze bijeenkomsten (gebaseerd op twee observaties). Met het aanwijzen van een verantwoordelijke voor het introduceren van alliantie management zal het programmabureau het leren over interorganisatorische samenwerking meer centraal stellen binnen het programma Zuidwestelijke Delta. Samenwerken is een vaardigheid en kan verbeterd worden.

Centrale sturing en lokale speelruimte

Houd als stuurgroep en programmabureau van het programma Zuidwestelijke Delta een centrale rol. Op deze wijze kan het belang van de Zuidwestelijke Delta als geheel onderkend en bestuurd worden. De lokale speelruimte heeft de alliantievorming binnen de gebiedsalliantie Grevelingen ver gebracht. Nu MIRT-beslissingen genomen gaan worden, is centrale sturing vanuit het programma Zuidwestelijke Delta noodzakelijk om een stap verder te komen in de gebiedsontwikkeling. Op deze wijze kan er juist geprioriteerd worden binnen de Delta als geheel. Met de gebiedsontwikkeling zal ook de gebiedsalliantie zich verder ontwikkelen. In een nieuwe fase zijn wellicht nieuwe partners nodig (transformeren). De lokale speelruimte binnen de gebiedsalliantie Haringvliet is terecht meer ingeperkt. Door de vele actoren wordt naar de (rijks)overheid / programma Zuidwestelijke Delta gekeken om richting te geven. Dit is gebeurd door als stuurgroep / programmabureau een consultatieronde te houden onder de betrokkenen. Houd als programmabureau goed de ontwikkelingen in de gaten nu in het voorjaar een nieuwe trekker voor de gebiedsalliantie Haringvliet is aangewezen. De eerste stappen tot formeren zijn nog niet genomen.



Trust en control

Binnen de gebiedsalliantie Haringvliet is ingegrepen door de stuurgroep Zuidwestelijke Delta. Dit is vanuit control gebeurd om aan het voortmodderen van de (potentiële) alliantie richting te geven. Het Kierbesluit (24 juni 2011) tezamen met het aanwijzen van een nieuwe voorzitter is een goed aangrijpingspunt om op bestuurlijk niveau de kansen binnen het gebiedsprogramma Haringvliet te verkennen. De control binnen de gebiedsalliantie dient daarbij zo belegd te worden, dat men trust binnen de gebiedsalliantie Haringvliet weet te organiseren. Met flexibiliteit en creativiteit kunnen de partners aangesproken worden op datgene wat hen motiveert. Het verenigen van verschillende competenties heeft een goede kans op een succesvolle alliantie (De Man, 2006:143). Covey (2008) geeft aan dat vertrouwen wordt gecreëerd door: (1) het ontwikkelen van integriteit, (2) bespreekbaar maken van intenties, (3) de gezamenlijke capaciteiten vergroten om (4) te komen tot resultaten. Indien actie van de burgemeester van Bernisse als gebiedsregisseur achterwege blijft, dient de stuurgroep / programmabureau te werken aan de integriteit en het uiten van intenties van de actoren binnen de gebiedsalliantie Haringvliet. Het werken aan de integriteit en het bespreekbaar maken van intenties dient het vertrouwen binnen de gebiedsalliantie Haringvliet te verbeteren. Het idee om met een kanskaart (subparagraaf 5.6.6) in het gebiedsprogramma inzichtelijk te maken, kan hierbij een goede start zijn.

Draagvlak binnen eigen organisatie

Vanuit de stuurgroep / het programmabureau dient men meer aandacht te schenken aan het draagvlak van het programma binnen de eigen organisaties. Dit geldt voornamelijk voor de eigen organisaties van de gebiedsalliantie Haringvliet. Het geldt in mindere mate voor de gebiedsalliantie Grevelingen, omdat daar al veel tastbare projecten ontwikkeld worden. Dit draagvlak is nodig omdat het op ambtelijk niveau voorkomt dat medewerkers rondom het programma Zuidwestelijke Delta niet de aandacht kunnen of mogen besteden aan het programma van de eigen organisatie. Veelal komt dit door prioritering van leidinggevendenden. Richt de aandacht als stuurgroep / programmabureau daarom op de managementlaag van de eigen organisatie tussen de vertegenwoordiger in de stuurgroep en de medewerker die actief is binnen het programma Zuidwestelijke Delta. Het ontbreken van draagvlak op dit niveau van management heeft een negatieve invloed op de alliantievorming.

Nader onderzoek

Vanuit dit verkennend onderzoek strekt het tot de aanbeveling na te gaan in welke mate de verschillende factoren bijdragen aan het ontwikkelen en functioneren van de gebiedsalliantie. Nader onderzoek dient ook uit te wijzen welke factoren in een bepaalde fase (niveau) van alliantievorming kritisch zijn. Met deze kennis kan de alliantievorming gericht worden bestuurd door de stuurgroep / programmabureau.

6.3 Reflectie

Terugkijkend op het onderzoek heeft het gebruik van de vier invalshoeken (bedrijfskundig, organisatiekundig, bestuurskundig en sociaal-wetenschappelijk) ertoe geleid dat de probleemstelling ruim verkend is. De theorieën die onder deze invalshoeken vallen, hebben een reeks factoren aan het licht gebracht die van invloed zijn op alliantievorming in het algemeen. Uit



het onderzoek blijkt dat ook niet veronderstelde factoren aanwezig zijn die invloed hebben op alliantievorming, zoals 'draagvlak eigen organisatie'. Het conceptueel model is goed bruikbaar. Uit het onderzoek blijkt dat voor het conceptueel model aanvullende factoren zijn gevonden voor beide gebiedsallianties. Het model Boonstra (2007) is goed toe te passen. Nader onderzoek dient uit te wijzen in welke mate er een verband is tussen de ontstaanswijze van de gebiedsalliantie en de fase van alliantievorming. De tijd zal uitwijzen of een alliantie opgericht onder toezicht van de overheid (Boons, 2008) leidt tot een bepaalde fase van alliantievorming bij de gebiedsalliantie Haringvliet. Dit is van belang voor de vijf andere gebiedsallianties. De wetenschap in welke mate er een verband is tussen de ontstaanswijze en de fase van alliantievorming is ook van belang in andere programma's of in andere domeinen.

Het gebruik van de paradoxen voor de dilemma's is werkbaar. Door het visualiseren van de mogelijke strategische handelingen kan het als managementmiddel gebruikt worden. Het inzicht dat je een probleem slechts vanuit een bepaald perspectief hebt bekeken, welke nu gecombineerd wordt met de voordelen vanuit een ander perspectief, kan leiden tot een aporia; een toestand van verwarring en verbijstering. Door de benaderingen bij elkaar te brengen ontstaat een synthese op een hoger niveau (De Wit et al., 2000:153). Dit deel van het onderzoek heeft ertoe geleid dat ik zelf bewuster ben geworden om discussies of zienswijzen door een andere invalshoek te bekijken. Door het uitvoeren van dit onderzoek ben ik gaan inzien dat deze werkwijze tot beter handelen leidt.



Literatuurlijst

- Bekkers, V. (2007). *Beleid in beweging: achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector*. Den Haag, LEMMA.
- Boons, F. (2008), 'Self-Organization and Sustainability: The Emergence of a Regional Industrial Ecology', *E:Co Issue*, 10, (2), p. 41-48.
- Boonstra, j. (2007). *Ondernemen in allianties en netwerken. een multidisciplinair perspectief*. Deventer, Kluwer.
- Burt, R.S. (1992). *Structural Holes. The social structure of competition*. Harvard University Press, Cambridge
- Cannon, J.P., Achrol, R.S. en Gundlach, G.T. (2000). Contracts, norms en plural form governance. In: *Journal of the academy of marketing science*, 28, 2, p. 180-194
- Child, J., Faulkner, D. en Tallman, S. (2005). *Cooperative Strategy. Managing alliances, networks and Joint Ventures*. Oxford, University press
- Covey, S.M.R (2008). *The Speed of Trust. The one thing that changes*. New York, Free Press
- Dietz, F.J., Heijman, W.J.M. en Marks, P.K. (2004). *Toegepaste micro economie*. Bussum, Coutinho.
- Draulans, J., de Man, A.P. en Volberda, H.W. Building alliance capability: management techniques for superior alliance performance. In: *long Range Planning* 36 (2003) 2, p. 151-161
- Gray, B. (1989). *Collaborating: finding common ground for multiparty problems*. Jossey-Bass, San Francisco
- Kaats, E. (2005). *Organiseren tussen organisaties*. Schiedam, Scriptum.
- Kanter, R.M. (1994). Collaborative Advantage: The Art of Alliances. In: *Harvard Business Review*, no. 94405, p. 96-107
- Koppenjan en Klijn (2004). *Managing uncertainties in networks*. London, Routledge
- De Man, A. (2006). *Alliantiebesturing. Samenwerking als precisie-instrument*. Assen, Koninklijke Van Gorcum / Stichting Management Studies
- Rhodes, R.A.W. (1997) Chapter 3 The new governance: governing without government. In Rhodes, R.A.W. (Ed.), *Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability*, (p 46- 60) Buckingham (UK) & Philadelphia (USA): Open University Press
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2006). *Methode en technieken van onderzoek*. Amsterdam, Pearson Education Benelux



Van der Tak, T. & Wijnen, G. (2006). *Programmamanagement. Sturen op samenhang*. Deventer, Kluwer

Van Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologisch inleiding*. Bussum, Coutinho

De Wit, B., Meyer, R. & Breed, K. (2000). *Strategisch management van publieke organisaties. De overheid in paradoxen*. Utrecht, Lemma

Brondocumenten

Commissie Hoeksche Waard (2009). *Verslag Dagelijks Bestuur*. 10 september 2009, agendapunt 6.

Deltacommissie (2008). *Samen werken met water. Een land dat leeft, bouwt aan zijn toekomst. Bevindingen van de Deltacommissie 2008*. Secretariaat Deltacommissie

Deltaraad (2004). *Delta-memorandum*.

Deltacommissaris (2010). *Analyse uitvoering Besluit beheer Haringvlietsluizen*. Den Haag, Staf Deltacommissaris

Eurlings (2010). *Verzoek aan deltagcommissaris*. Brief 11 mei 2010, kenmerk VenW/DGW-2010/745

Grevelingen (2006). *Ontwikkelingsschets Zicht op de Grevelingen*. Natuur- en Recreatieschap de Grevelingen.

Grevelingen (2010). *Tussenbalans na twee jaar Zicht op de Grevelingen*. Natuur- en Recreatieschap de Grevelingen.

Ministerie van Verkeer en Waterstaat (2007). *De Watervisie. Nederland veroveren op de toekomst*. Hardinxveld-Giessendam, Grafisch bedrijf Tuijtel.

Ministeries van VROM, LNV, VenW en EZ (2006). *Nota Ruimte. Ruimte voor ontwikkeling*. [www.vrom.nl]

Natuur- en Recreatieschap de Grevelingen (2008). *Jaaroverzicht 2008*. Schiedam, Groenservice Zuid-Holland

Natuur- en Recreatieschap Haringvliet (2007). *Jaarstukken 2006*. Schiedam, Groenservice Zuid-Holland

Natuur- en Recreatieschap Haringvliet (2009). *Intentieverklaring Zicht op het Haringvliet, Hollandsch-Diep, Krammer Volkerak*. Schiedam, Groenservice Zuid-Holland

Programmabureau Zuidwestelijke Delta. *Nieuwsbrief zuidwestelijke Delta*, nr 9, december 2010.



Programmabureau Zuidwestelijke Delta. *Factsheet Nationaal Deltaprogramma*, april 2010

Provincie Zeeland, provincie Brabant, provincie Zuid-Holland (2003). *De Delta in Zicht*. Zierikzee, LnO drukkerij/uitgeverij

Provincie Zeeland, provincie Brabant, provincie Zuid-Holland (2006). *De kracht van de Delta. De agenda voor een Deltaprogramma*. Middelburg, Provincie zeeland, Directie Ruimte, Milieu en Water

Stuurgroep Zuidwestelijke Delta (2008). *Opstellen uitvoeringsprogramma en sturingsconcept voor de Zuidwestelijke Delta. Plan van aanpak 08/09*. Middelburg, programmateam Zuidwestelijke Delta

Stuurgroep Zuidwestelijke Delta (2011). *Veilig Veerkrachtig Vitaal. Uitvoeringsprogramma Zuidwestelijke Delta 2010-2015+*. Middelburg, programmateam Zuidwestelijke Delta

Van der Weijden (2010). *Verslag van de kwartiermaker*.

Internet

Rechterlijke uitspraken online. *Korendijk uittreding 2001*. [www.jure.nl] Ljn: AD7959, Raad van State, 200101529/1. 20 juni 2011

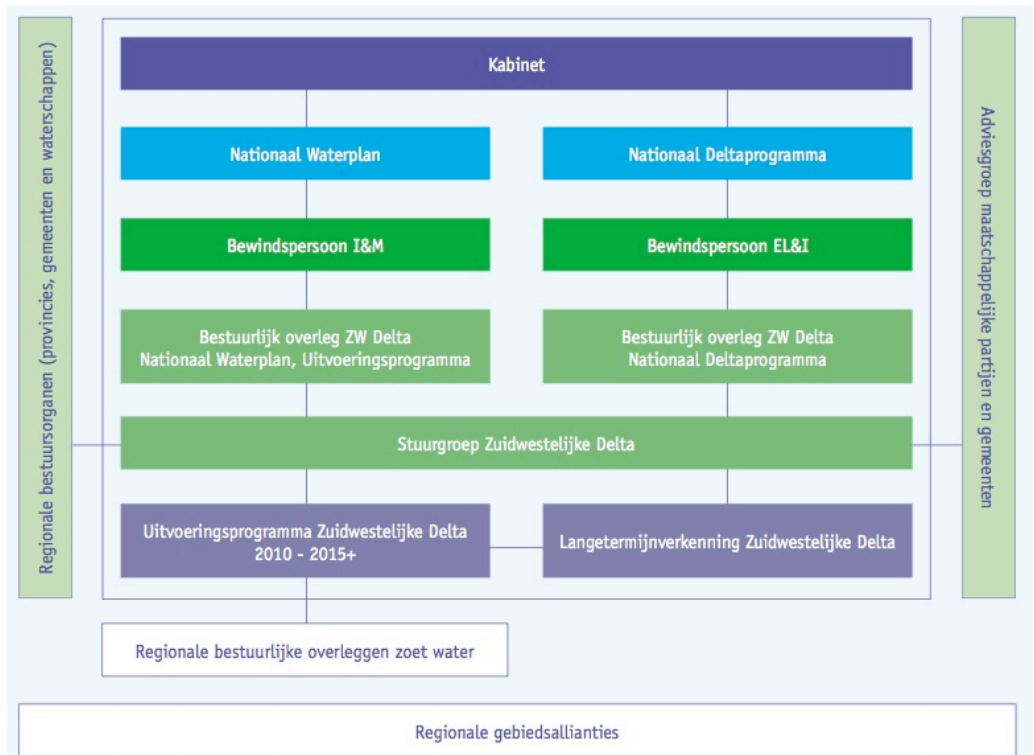
(Participerende) observatie

Werkplaats, knip- en scheersessie Grevelingen, 17 juni 2011

Werkplaats, knip- en scheersessie Haringvliet, 24 juni 2011



Bijlage 1, overzicht uitvoeringsprogramma Zuidwestelijke Delta





Bijlage 2, overzicht respondenten

Grevelingen, naam	functie	datum
Harm Verbeek	omgevingsmanager programmabureau ZWD	8 juni 2011
Loes de Jong	programmamanager programmabureau ZWD	14 juni 2011
Ton Croné	ex-wethouder, ex- bestuurslid Natuur&Recreatie Schap Grevelingen	15 juni 2011
Frans Hamelink	ex-gedeputeerde prov. ZLD, ex-stuurgroep ZWD	16 juni 2011
Jitske Verkerk	lid programmabureau ZWD	21 juni 2011
Siemco Louwerse	directeur Strategie & Innovatie Groenservice ZH	24 juni 2011
Rein van der Kluit	HID Rijkswaterstaat Zeeland, stuurgroep ZWD	1 aug. 2011
Haringvliet, naam	functie	datum
Harm Verbeek	omgevingsmanager programmabureau ZWD	8 juni 2011
Loes de Jong	programmamanager programmabureau ZWD	14 juni 2011
Thom van der Weijden	ex-dijkgraaf, onafhankelijk voorzitter adviesgroep ZWD	14 juni 2011
Jitske Verkerk	lid programmabureau ZWD	21 juni 2011
Siemco Louwerse	directeur Strategie & Innovatie Groenservice ZH	24 juni 2011
Luc Absil	lid programmabureau ZWD	29 juni 2011
Pauline Bouvy-Koene	Burgemeester Bernisse, verantwoordelijke alliantie Haringvliet	5 juli 2011
Rein van der Kluit	HID Rijkswaterstaat Zeeland, stuurgroep ZWD	1 aug. 2011



Bijlage 3, interview

Vragenlijst 'alliantievorming'

Introductie:

- *wie ben ik, waarom dit interview. Dank voor vrijmaken van tijd.*
- *Onderzoek gaat over alliantievorming in de zuidwestelijke delta. Hoe heeft alliantievorming binnen de verschillende gebiedsprogramma's plaatsgevonden? Welke voor- en nadelen heeft dit gehad? In welke fase van alliantievorming / samenwerking bevindt de alliantie zich nu en welke mogelijke paradoxen zijn hier van toepassing*
- *toestemming voor opname?*
- *naam wordt genoemd in rapport als geïnterviewde, akkoord? Eventueel citaten op naam toegestaan?*

Algemeen

1. Kunt u schetsen wat uw rol is met betrekking tot het programma ZWD?
 - 1.1 *Zijn daar specifieke doelen bij gesteld?*
 - 1.2 *Hoe verloopt het contact tussen de leden van het programma ZWD en de allianties?*
 - 1.3 *Wat zijn voor u behaalde successen?*

Specifiek over samenwerking

2. *is er sprake van een structurele samenwerking rondom zich rondom [Grevelingen / Haringvliet] Zo ja: hoe heeft zich dat ontwikkeld?*
3. *Wat is/zijn volgens u de motieven om een structurele samenwerking binnen [Grevelingen / Haringvliet] te beginnen?*
4. *Kunt u aangeven hoe deze samenwerking is ontstaan?*
5. *Hoe zou u de huidige samenwerking binnen de alliantie [Grevelingen / Haringvliet] willen beschrijven?*
 - 5.1 *Kan dit vanuit verschillende invalshoeken gezien worden?*
 - 5.2 *Vindt u deze alliantie succesvol?*
Zo ja, wat heeft daar aan bijgedragen?
Zo nee, ervaart u bepaalde knelpunten of spanningen?
 - 5.3 *Hoe kan de huidige samenwerking een fase verder komen?*
6. *Beïnvloeden de leden van het programma ZWD de ontwikkeling van de samenwerking?*
Zo ja:., op welke wijze, ligt daar strategie aan ten grondslag, is deze



*vastgelegd, wat gaat er goed, wat kan beter?
Zo nee, is dit een taak van het programma, is daar behoefte aan?*

7. Welke factoren hebben volgens u invloed op het proces van structurele samenwerking / alliantievorming?

8. Welke voorwaarden zijn volgens u nodig, om structurele samenwerking te bevorderen?

Dilemma's / Paradoxen

9. Welke spanning zijn er volgens u aanwezig?

10. Kunt u aangeven, of u vindt dat de volgende dilemma's invloed hebben op de alliantievorming?
(Dit op A4-tje aangeven, zie bijgaand. Score: aanwezig, afwezig)

11. Hoe typeert u de alliantie op basis van de volgende dilemma's ?
(Dit op A4-tje aangeven, zie bijgaand. Score: uiteinde paradox)

Afronding

12. Zijn er nog aspecten met betrekking tot alliantievorming die niet in het gesprek aan de orde zijn gekomen die u wel van belang acht?

12.1 Welke aspecten zijn dat?

12.2 Waar uit blijkt dat?

- *Hartelijk dank voor dit gesprek en uw tijd. Ik ga met de verkregen informatie verder aan de slag. Als mijn onderzoek is afgerond kunt u eventueel een kopie van mijn scriptie ontvangen.*
- *Wenst u nog op het interview te reageren / wat vond u ervan?*



paradoxen behorende bij vraag 10 en 11:

I. Paradox van verantwoording en verantwoordelijkheid

Het doel van het programma Zuidwestelijke Delta kan benaderd worden als uitsluitend een taak uit te voeren die door de politiek is opgedragen. Vanuit dit standpunt dient de het programma *verantwoording* af te leggen aan de politiek. Er kan ook een standpunt worden ingenomen dat het programma de zelfstandige *verantwoordelijkheid* heeft ten opzichte van het maatschappelijk veld waarbinnen de organisatie opereert (De Wit et al, 2000).



II. Paradox van rivaliteit en samenwerking

Het programma Zuidwestelijke Delta kan gezien worden vanuit *rivaliteit* (het nastreven van eigen belang), waarbij juist vernieuwing en verbetering tot stand komt. De belangen van de verschillende organisaties zijn conflicterend en dienen een zekere mate van onafhankelijkheid te bewaren. Allianties met anderen zijn zinvol, maar alleen als er tastbare voordelen voor de eigen organisatie te behalen zijn. Rivaliteit kan echter ook bekeken worden vanuit van een kortzichtige obsessie van het eigen belang. *Samenwerking* is het onderkennen van een gezamenlijk belang en het zoeken naar wegen om samen meerwaarde te creëren. Het standpunt is dat overheidsorganisaties zijn vervlochten met hun omgeving; er is wederzijdse afhankelijkheid (De Wit et al, 2000).



III. Paradox van beheersing en chaos

Centraal bij deze paradox staat de vraag of het programma Zuidwestelijke Delta haar programma naar eigen wens kan creëren. Als het programma maakbaar is door de leiding, dan is er sprake van *beheersing*. Het programma kan dan volledig gestuurd worden op basis van een strategie die top-down wordt doorgevoerd. Als bestuurders nauwelijks invloed hebben op de ontwikkelingen binnen het programma, is er sprake van *chaos*. Het programma is dan een complex systeem, waarbij gebeurtenissen ontstaan, die afhankelijk zijn van de interacties tussen diverse beïnvloedingsfactoren. Strategie wordt bepaald door de organisationele context en de organisatorische dynamiek (De Wit et al, 2000).



IV. Paradox van centrale sturing en lokale speelruimte

Centrale sturing kan helpen bij de verschillende fasen van alliantievorming. Het kan helpen met het bijeenbrengen van relevante partijen en bij het formuleren van centrale doelen. Bij *lokale speelruimte* is de gedachtegoed dat ruimte nodig is voor het goed functioneren van een alliantie, anders is vernieuwing nauwelijks mogelijk. Afstemming en coördinatie als vorm van zelfsturing ontstaan vanzelf uit een intensieve samenwerking (Boonstra, 2007).

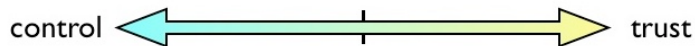




V. Paradox van 'control' en 'trust'

Control waarborgt de sturing van een organisatie: het geeft richting, grip en zekerheid waar dat nodig is. Het voorkomt dat slecht presterende allianties te lang blijven voortmodderen omdat goede control tijdig ingrijpen waarborgt. Daarom is het nodig control-elementen in een alliantie in te bouwen.

Trust verhoogt de flexibiliteit en creativiteit. Allianties die organisaties en mensen aanspreken op datgene wat hen motiveert en die hun verschillende competenties weten te verenigen, hebben een goede kans succesvol te worden (De Man, 2006:143).



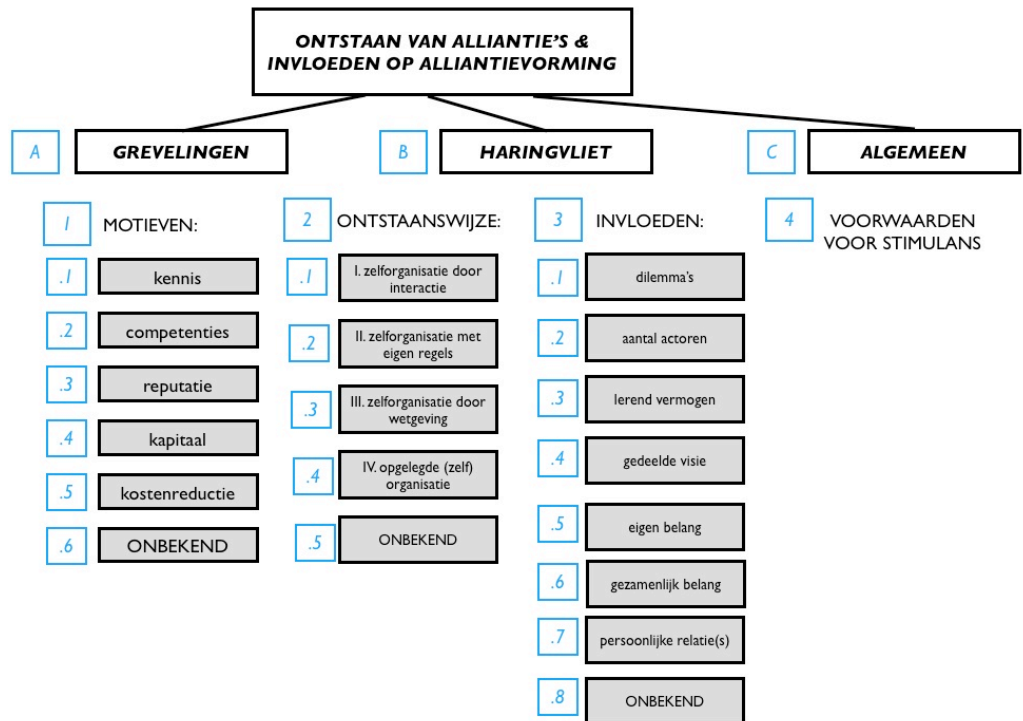
VI. De paradox van een open netwerk en gesloten netwerk

Een open netwerk binnen het programma Zuidwestelijke Delta stimuleert toetreding van nieuwe partners met nieuwe kennis en informatie die van belang kunnen zijn. Het geeft nieuwe invalshoeken en kan bestaande relaties 'ontstroeven'. Een gesloten netwerk heeft sterke relaties en stimuleert het vertrouwen. Dit vertrouwen is nodig om informatie te delen en te investeren in de relatie. De kans op opportunistisch gedrag in een gesloten netwerk is kleiner dan in een open netwerk. De kans op tunnelvisie en machtspeletjes in een gesloten netwerk neemt echter toe (Boonstra, 2007).





Bijlage 4, overzicht boomstructuur



Voorbeeld 1: Als er in een interview een motief wordt genoemd betreffende de competenties in relatie tot alliantievorming in de Grevlingen, dan wordt deze gelabeld als: A.1.2

Voorbeeld 2: Als er in een document een invloedsfactor wordt genoemd betreffende eigen belang in relatie tot alliantievorming in de Haringvliet, dan wordt deze gelabeld als: B.3.5



Erasmus
ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM