



Radboud Universiteit Nijmegen

Twynstra Gudde

Succes van een Alliantie Publiek-Private Samenwerking

Master thesis Bestuurskunde (Organisatie & Management)

Student:	Sander Hakvoort
Student nummer:	S4152034
Begeleider:	Dr. P.J. Zwaan
Faculteit:	Faculteit der Managementwetenschappen
Stagebedrijf:	Twynstra Gudde
Inleverdatum:	22 augustus 2019

Dankwoord

Het oudste document in mijn uitpuilende ‘Masterscriptie Bestuurskunde‘ folder op Dropbox stamt uit februari 2017. Ruim twee jaar, zo lang heeft het schrijven van deze thesis geduurd. Gelukkig heeft de tijd niet stilgestaan en zijn er in de tijd ook een (pre-)master Economie en twee stages volbracht. Toch bleek deze scriptie één van de zwaarste bevallingen van mijn studietijd. Andere ondernemingen, die al snel prioriteit kregen, zorgden ervoor dat het proces steeds langer duurde. Desalniettemin ligt er een voltooide scriptie voor uw neus.

Dit is ten eerste te danken aan meneer Zwaan. Ook na twee jaar wilde meneer Zwaan mij nog van feedback voorzien en gaf hij mij alle ruimte om de master Economie prioriteit te geven. Ook wil ik graag Twynstra Gudde bedanken voor de hulp tijdens de beginfase van het onderzoek en de geïnterviewden voor hun tijd en input. Daarnaast wil ik mijn ouders en familie bedanken voor het geduld en met name mijn moeder voor de vriendelijke, doch dwingende pogingen om mij weer aan het werk te zetten. ‘Last, but definitely not least’ wil ik Bibi bedanken voor de steun en het onverminderde vertrouwen tijdens het hele proces.

Veel leesplezier allemaal.

Sander Hakvoort

Nijmegen, donderdag 22 augustus 2019

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Probleemstelling en onderzoeksmethode	6
1.3 Relevantie onderzoek	8
1.3.1 Maatschappelijke relevantie.....	8
1.3.2 Wetenschappelijke relevantie	9
1.4 Leeswijzer.....	9
2. Theoretisch kader	11
2.1 Alliantie publiek-private samenwerkingen.....	11
2.1.1 Publiek-private samenwerkingen in het algemeen.....	11
2.1.2 Twee hoofdvormen van publiek-private samenwerkingen.....	12
2.1.3 Verschillende typen alliantie publiek-private samenwerkingen	13
2.2 Vertrouwen, doelconsensus en de bijdrage aan succes	17
2.2.1 Doelconsensus & vertrouwen in netwerken	17
2.2.2 Bijdrage per type alliantie publiek-private samenwerking	19
2.2.3 Invloed van onderliggende doelen op doelconsensus	21
2.2.4 Vertrouwen in allianties tussen publieke en private partijen	24
2.3 Sturingsmiddelen voor publieke partijen.....	26
2.3.1 Sturen op vertrouwen	26
2.3.2 Sturen op doelconsensus	28
2.4 Samenvatting theoretisch kader & model.....	29
3. Methodologisch kader	32
3.1 Onderzoeksstrategie.....	32
3.1.1 Casuïstiek.....	32
3.2 Dataverzameling & analyse.....	33
3.3 Operationalisatie	34
3.3.1 Validiteit	38
3.3.2 Betrouwbaarheid	38
4. Resultaten	40
4.1 Warmtenet Hengelo	40
4.1.1 Algemeen, Warmtenet Hengelo	40
4.1.2 Succes, Warmtenet Hengelo	42
4.1.3 Doelconsensus en succesfactoren, Warmtenet Hengelo	44

4.1.4 Vertrouwen en succesfactoren, Warmtenet Hengelo	46
4.1.5 Sturingsmethoden, Warmtenet Hengelo	48
4.2 Warmtenet Nijmegen.....	50
4.2.1 Algemeen, Warmtenet Nijmegen.....	50
4.2.2 Succes, Warmtenet Nijmegen	52
4.2.3 Doelconsensus en succesfactoren, Warmtenet Nijmegen.....	54
4.2.4 Vertrouwen en succesfactoren, Warmtenet Nijmegen.....	56
4.2.5 Sturingsmethoden, Warmtenet Nijmegen	58
4.3 Samenvoeging resultaten Warmtenet Hengelo en Warmtenet Nijmegen	59
4.3.1 Succes, Warmtenetten Hengelo en Nijmegen.....	60
4.3.2 Doelconsensus en succesfactoren, Warmtenetten Hengelo en Nijmegen.....	61
4.3.3 Vertrouwen en succesfactoren, Warmtenetten Hengelo en Nijmegen	62
4.3.4 Sturingsmethoden, Warmtenetten Hengelo en Nijmegen.....	62
5. Conclusie en discussie.....	66
5.1 Conclusie	66
5.2 Discussie.....	68
6. Literatuurlijst	70
Appendix A: Interviewhandleiding	75

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Publiek-private samenwerkingen worden in de infrastructurele sector al jaren gezien als de heilige graal. Zo worden er allerlei positieve effecten aan verbonden, die tot uiting zouden moeten komen bij een succesvolle PPS; langdurige betrokkenheid en verbeterde kwaliteit zijn er hier twee van, maar verderop in deze scriptie zullen er nog veel meer voorbij komen (Rijksoverheid, 2017). Ondanks dat publiek-private samenwerkingen met name in de infrastructuur bekend zijn, komt het ook voor in allerlei andere sectoren. Zo zijn PPS'en in de sector 'Onderzoek en Innovatie' ook al decennia lang in opkomst (Zee, Goetheer & Gijsbers, 2016) en door de recente decentralisaties van het sociaal domein komt ook hier ook steeds meer vraag naar PPS'en (PPS Netwerk Nederland, 2011). Dan zijn er nog andere sectoren zoals de gezondheidszorg waarbij PPS'en volop in de belangstelling staan (Loketgezondleven.nl, 2016).

Ondanks de populariteit van PPS'en is de effectiviteit ervan niet altijd even duidelijk. Zo wordt er in de infrastructurele sector per project gekeken of de kosten kunnen worden gedrukt met behulp van een PPS. Toch zijn er tal van PPS-projecten waarbij de vooraf berekende besparingen niet gehaald worden (Groninger Internet Courant, 2010). Ook in de andere sectoren komen de beoogde resultaten niet altijd tot uiting en worden doelen niet altijd behaald of afspraken niet nagekomen. Ook blijkt dat er vaak te vage afspraken gemaakt worden, wat leidt tot onbegrip bij beide partijen. Een voorbeeld hiervan is de Smart Society Almere, waarbij er na €450.000 aan publieke investeringen er te weinig zichtbare resultaten werden geboekt, volgens de gemeente Almere (Hartholt, 2016).

De botsing tussen de publieke en private partijen, zoals in Almere, lijkt vaker voor te komen. Twynstra Gudde ziet in haar advieswerk omtrent PPS'en vaak dat inzicht in de doelen van beide partijen cruciaal is voor het succes van een PPS. *“Wij zien vaak dat de publieke en private partijen aan tafel zitten met een vooraf gevormde mening over de andere partij, dit bemoeilijkt vervolgens het proces.”* (persoonlijke communicatie, April 2017). Er blijkt dus niet altijd evenveel vertrouwen te zijn in de partijen van de andere sector en diens motivatie. Zo stelt de Projectgroep pilot Zero Emissie Busvervoer (2015): *‘Door inzicht te krijgen in de samenwerkingspartners, hun doelen, belangen en belevingswereld zijn wij beter in staat om ideeën aan te dragen die ervoor zorgen dat we er allemaal op vooruit gaan’*. Onderliggend aan dit gebrek aan vertrouwen ligt de onwetendheid over de doelen van de verschillende partijen.

Dit zorgt voor onbegrip tussen beide partijen en het is dus niet geheel verassend dat er vaak conflicten zijn en het vertrouwen niet hoog is. Men begrijpt elkaar niet.

Bij dit vertrouwen en onderliggende doelen hoort ook de doelconsensus tussen de verschillende partijen. Uit de citaten blijkt ook dat de partijen het niet altijd eens zijn over de doelen van de potentiële PPS. Dit kan worden versterkt door het eventuele gebrek aan vertrouwen en inzicht in de doelen van beide partijen. Mede om deze reden stelt Eversdijk (2013, p.565) dan ook dat er meer onderzoek nodig is naar de factoren die een rol spelen bij de private deelnemers van een PPS. Dit zou dan verder inzicht bieden in de ‘wereld achter PPS’.

Ondanks het mislukken van een aantal grote projecten en de veelvoorkomende botsingen tussen de verschillende partijen, wordt er maar weinig onderzoek gedaan naar wat de overheid had kunnen doen om te voorkomen dat een dergelijk project faalt. Er wordt maar weinig onderzocht welke sturingsmethoden van de overheid effectief zijn voor het behalen van de beoogde doelen en de PPS succesvol te maken.

In dit onderzoek zal worden getracht toe te werken naar duidelijke conclusies over de invloed van vertrouwen en doelconsensus op het succes van een PPS en de verschillende methoden die publieke partijen om het succes van een PPS te beïnvloeden door te sturen op vertrouwen en doelconsensus.

1.2 Probleemstelling en onderzoeksmethode

Zoals in de vorige paragraaf is beschreven zal het onderzoek zich dus focussen op de invloed van vertrouwen en doelconsensus op het succes van de PPS'en. Deze factoren worden in verband gebracht met de doelen die met name voor de private deelnemers aan een PPS-deelname ten grondslag liggen. Verschillende termen, zoals, ‘alliantie publiek-private samenwerking’(APPS) worden later nog verder uitgewerkt.

De doelstelling van het onderzoek is dan als volgt:

Inzicht verkrijgen in de manieren waarop de overheid het succes van een alliantie publiek-private samenwerking kan beïnvloeden, middels sturing op vertrouwen en doelconsensus, teneinde aanbevelingen te doen voor manieren van sturing om de alliantie publiek-private samenwerking succesvol te maken.

Om deze doelstelling te bereiken is de volgende hoofdvraag opgesteld:

Op welke manier kan de overheid invloed uitoefenen op het vertrouwen en doelconsensus tussen de publieke en private deelnemers van een alliantie publiek-private samenwerking om zo het succes van de alliantie publiek-private samenwerking te bevorderen?

Om de hoofdvraag te beantwoorden en het onderzoek te structureren wordt er gebruik gemaakt van een aantal deelvragen.

Deelvraag 1: Wat is een alliantie publiek-private samenwerking en welke verschillende typen zijn er te onderscheiden?

Deelvraag 2: Welke rol speelt vertrouwen en doelconsensus tussen private en publieke deelnemers van een alliantie publiek-private samenwerking bij het succes van de alliantie publiek-private samenwerking en welke voorwaarden kunnen hieraan gesteld worden, per type alliantie publiek-private samenwerking?

Deelvraag 3: Welke sturingsmethoden hebben de publieke deelnemers om het vertrouwen en de doelconsensus tussen private en publieke deelnemers van verschillende alliantie publiek-private samenwerking te beïnvloeden?

Deelvraag 4: Wat zijn de mate van succes en zijn er verschillen in de mate succes tussen de praktijkcases?

Deelvraag 5: Wat zijn, in de praktijkcases, de mate van vertrouwen en doelconsensus tussen de private en publieke deelnemers en welke invloed heeft dit op het succes van de samenwerking?

Deelvraag 6: Welke sturingsmethoden hebben de publieke deelnemers van de alliantie publiek-private samenwerkingen in de praktijkcases gebruikt om de mate van vertrouwen en doelconsensus te beïnvloeden?

Deelvraag 7: Middels welke sturingsmethoden kan de overheid invloed uitoefenen op het vertrouwen en doelconsensus tussen de publieke en private deelnemers van een alliantie publiek-private samenwerking om het succes van een alliantie publiek-private samenwerking te beïnvloeden?

Om de probleemstelling te beantwoorden van een tweetal onderzoeksmethoden. In eerste instantie wordt er middels een literatuurstudie antwoord gegeven op deelvragen 1 tot en met 3.

Er wordt inzicht gegeven in de verschillende typen PPS'en die er bestaan in Nederland. Vervolgens worden de effecten van de factoren 'vertrouwen' en 'doelconsensus' op het succes van deze PPS'en bestudeerd. De laatste deelvraag die enkel via literatuurstudie wordt beantwoord beschrijft de sturingsmethoden die de publieke deelnemers hebben om deze mate van 'vertrouwen' en 'doelconsensus' te beïnvloeden.

Deze drie deelvragen zullen als kader dienen voor de caseselectie en wetenschappelijke achtergrondinformatie bieden die later in het onderzoek kan worden getoetst. Voor de deelvragen die volgen wordt er een kwalitatieve onderzoeksmethode gevolgd.

De cases die in dit onderzoek worden geanalyseerd bevinden zich in de sector van de 'vijf grote transities': energietransitie, circulaire economie, mobiliteit, digitalisering en zorg & gezondheid. Deze transities kenmerken zich door een hoge nood aan innovatie. Waar innovatie vaak gebeurt door de private sector, blijken deze transities ook op de agenda te staan van de publieke sector door het algemene belang dat ermee gediend wordt. Een voorbeeld zijn de benodigde innovaties in de energiesector (energietransitie / circulaire economie) om de EU-doelstellingen omtrent CO₂-reductie te behalen.

Middels zes interviews met zowel publieke, als private deelnemers van de gekozen PPS'en zal er worden onderzocht hoe de gevonden theorie zich in de praktijk staande houdt. Voor deelvragen 4 tot en met 6 wordt er dus gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Om deze interviews goed voor te bereiden en eventuele cruciale punten binnen de cases vooraf al te herkennen, wordt er eerst, middels een documentanalyse, een algemeen beeld geschetst over de cases en de rollen van 'vertrouwen' 'doelconsensus' en de verschillende sturingsmethoden hierin beschreven. Dit zorgt ervoor dat er tijdens de interviews snel op de kern kan worden ingegaan. Voor deelvraag 7 is alle data inmiddels binnen en worden de verbanden gelegd tussen de gevonden data.

1.3 Relevantie onderzoek

In deze paragraaf zullen zowel de maatschappelijke (1.3.1), als de wetenschappelijke relevantie (1.3.2) van dit onderzoek worden beschreven.

1.3.1 Maatschappelijke relevantie

PPS'en zouden volgens Van der Zee, Goetheer & Gijsbers (2016, p. 22) de perfecte constructie zijn om grote vraagstukken op te lossen. Het is van groot belang om deze vorm van samenwerken te optimaliseren. Uit de inleiding blijkt dat er op dit moment nog veel problemen

zijn rondom de PPS'en. Het gebrek aan vertrouwen en doelconsensus blijkt meermaals hier de oorzaak van te zijn. Uit een onderzoek van Edelenbos & Klijn (2007) komt ook naar voren dat ruim 86% van de ondervraagden aangaven dat vertrouwen als belangrijkste factor gold voor het succes van een PPS. Uit praktijkervaring van adviseurs van Twynstra Gudde blijkt een gebrek aan inzicht in de onderliggende doelen of belangen van de andere deelnemers een grote factor in dit gebrek aan vertrouwen en doelconsensus te zijn. Dit onderzoek probeert hier opheldering over te geven. Het effect van vertrouwen en doelconsensus op het succes van een PPS wordt onder de loep genomen en tegelijkertijd wordt er gepoogd opheldering te geven over de doelen van de verschillende partijen. Uiteindelijk is het doel om zowel de publieke als de private deelnemers inzicht te bieden in de wereld van de partijen aan de andere kant van de tafel. Ook worden er sturingsmiddelen gegeven die de publieke partij kan gebruiken om dit vertrouwen en doelconsensus te kweken tussen de partijen. Op deze manier moeten PPS'en in de toekomst makkelijker tot stand kunnen komen en zo de grote vraagstukken, waar Van der Zee, Goetheer & Gijsbers (2016) naar verwijzen, sneller worden opgelost.

1.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek probeert verder te gaan op bestaande literatuur over vertrouwen en doelconsensus op het succes van netwerken (Provan & Kenis, 2008; Klijn & Koppenjan, 2004). Waar deze onderzoeken het hebben over netwerken in het algemeen zal dit onderzoek zich focussen op PPS'en. Hierover blijkt weinig literatuur te bestaan en dit onderzoek zal dit gat proberen te dichten. Daarnaast is er het tweede gat in de literatuur over, zoals gesteld door Eversdijk (2013), de private wereld achter de PPS. Dit onderzoek probeert dit gat te dichten door de doelen van private deelnemers aan PPS'en in kaart te brengen. Vervolgens worden sturingsmiddelen voor de beïnvloeding van het vertrouwen en doelconsensus gegeven. Hier wordt weer de link gelegd met bestaande onderzoeken over netwerken en de PPS'en. Dit zal in de praktijk worden getest om te testen of deze overeenkomst ook daadwerkelijk in de praktijk is terug te vinden.

1.4 Leeswijzer

In de voorgaande paragrafen is de inleiding tot het onderzoek te vinden, ook is de doelstelling van het onderzoek behandeld. In hoofdstuk twee is het theoretisch kader te vinden. Hierin worden verschillende concepten toegelicht, zoals PPS en governance. Hoofdstuk drie beschrijft de methoden die zullen worden gebruikt tijdens het onderzoek, bevat de operationalisatie van enkele termen en beschrijft de oorsprong van de data. Hoofdstuk vier geeft de resultaten van

het gedane onderzoek weer en ten slotte bevat hoofdstuk vijf de conclusie en de discussie van het onderzoek.

2. Theoretisch kader

Het theoretische kader in dit onderzoek zal een aantal stappen volgen om zo bestaande theorieën en definities in een heldere volgorde toe te lichten. In paragraaf 2.1 zal worden ingegaan op de verschillende typen PPS'en, om zo te kunnen toe werken naar een specifiek type PPS waar in het verdere onderzoek verder op zal worden ingegaan. Vervolgens wordt in paragraaf 2.2 beschreven wat de invloed van de maten van 'vertrouwen' en 'doelconsensus' zijn op het succes van een PPS. Ook wordt er in deze paragraaf nog een laag dieper gegaan door de invloed van onderliggende doelen op deze maten van 'vertrouwen' en 'doelconsensus' te beschrijven. Tenslotte zullen, in paragraaf 2.3, de verschillende soorten sturingsmiddelen van de overheid om de mate van vertrouwen en doelconsensus binnen deze APPS'en worden beschreven. Bij deze sturingsmiddelen zal de focus liggen op de onderliggende doelen.

2.1 Alliantie publiek-private samenwerkingen

Voor er verder wordt ingegaan op de effecten van vertrouwen en doelconsensus op het succes van een PPS, moet eerst duidelijk worden wat een PPS precies is en welke vormen er bestaan. In de eerste subparagraaf zal eerst de basis van een PPS worden besproken (2.1.1). Vervolgens wordt er dieper ingegaan op de verschillende hoofdvormen van een PPS (2.1.2) en ten slotte wordt er nog verder ingezoomd op de specifieke typen APPS'en die te onderscheiden zijn (2.1.3)

2.1.1 Publiek-private samenwerkingen in het algemeen

Publiek-private samenwerkingen zijn sinds de jaren '80 steeds meer in opkomst. Gestart in de Verenigde Staten en overgevoerd naar Azië, heeft het uiteindelijk ook zijn weg gevonden in Nederland. Ondanks veel recent onderzoek bestaat er nog steeds veel ambiguïteit omtrent de precieze definitie van een Publiek-Private-Samenwerking. Klijn & Teisman (2003) hanteren de volgende definitie: *“Publiek-Private-Samenwerkingen zijn min of meer duurzame samenwerkingen tussen publieke en private actoren die gezamenlijk komen tot producten en/of diensten en waar risico's, kosten en winsten worden gedeeld.”*

De originele meerwaarde van deze PPS'en zijn in theorie meer kwaliteit tegen lagere kosten. Dit moet voortkomen uit de combinatie van de kwaliteiten van de publieke- en de private sector. Door de integratie van de verschillende onderdelen en synergie tussen de verschillende kwaliteiten ontstaat er een kostenverlaging en kwaliteitsverhoging, althans dat zegt de theorie (Eversdijk en Korsten, 2007). Echter blijken er tal van andere soorten meerwaarde te behalen

zijn met een PPS. Zo werd in paragraaf 1.1 langdurige betrokkenheid al genoemd, hierop wordt verder ingegaan in paragraaf 2.2.

2.1.2 Twee hoofdvormen van publiek-private samenwerkingen

Zoals in de vorige subparagraaf naar voren kwam is er weinig consensus over wat nu allemaal onder het PPS label valt. Wel is te zien dat er in de literatuur met name een verschil wordt gemaakt tussen twee hoofdvormen, de concessievorm en de alliantievorm. Tussen deze twee hoofdvormen zitten een aantal grote verschillen. Deze verschillen hebben voornamelijk betrekking op de private partijen. Dus verschillen die impact hebben op aspecten van de private deelnemers.

Het eerste verschil tussen de twee hoofdvormen zit in de mate van invloed en financiering van private partijen. De invloed die private partijen hebben op de financiering van een project blijkt minimaal te zijn bij de concessievorm, ondanks dat zij deze vaak zelf moeten regelen. Daarnaast is de invloed van private partijen over het algemeen in de concessievorm minimaal. De publieke partijen stellen de projectvorm op en de private partij komt pas later in het proces naar voren, hierom wordt de concessievorm vaak gezien als een vernieuwde vorm van de traditionele contractrelatie. Alle PPS-vormen binnen de concessievorm, waarvan de DBFMO-contracten de populairste zijn, hebben nog veel van de kenmerken van de traditionele contractrelatie, zoals een strakke hiërarchische relatie, met een heldere opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie (Eversdijk, 2013,p.23). Bij de alliantie PPS zit de samenwerking meer richting de private kant. Deze hebben een grotere rol omtrent financiering en ook meer invloed in de rest van het proces. De rol van de publieke sector wordt teruggedreven tot enkel een instaat steller, Het helpt de private deelnemers waar nodig en houdt controle, maar laat de private partijen redelijk vrij.

Het tweede verschil tussen de alliantie PPS en de concessie PPS heeft te maken met de potentiële meeropbrengsten. De alliantie PPS verschilt niet enkel van de concessievorm op de mate van private invloed, maar ook in de meerwaarde die het oplevert zit verschil. De alliantie PPS creëert, naast de opbrengsten zoals hiervoor genoemd, meerwaarde in innovatie, draagvlak en (commercieel) succes. Dit komt vooral door de specialisatie van de private partijen op deze gebieden. Hier ligt vaak ook het verschil tussen publieke en private partijen (Eversdijk & Korsten, 2008, p.34).

Een derde verschil is te zien dat bij alliantie PPS'en er vaak overstijgende doelen meespelen. Terwijl bij een concessie PPS dit vaak niet het geval is, hierbij is er slechts één projectdoel, zoals de aanleg van een brug. Een voorbeeld van overstijgende doelen bij een alliantie PPS is

te vinden in de case: Stichting Zero Emissie Busvervoer, het doel van de stichting is dat in 2025 alle bussen in het openbaar vervoer in Nederland zero emissie hebben. Het overstijgende doel is echter het verminderen van CO₂-emissie en gebruik maken van duurzame energiebronnen (<https://www.zero-emissiebusvervoer.nl>). Daarnaast zijn er allerlei vormen van interacterende PPS'en te onderscheiden. Deze verschillen bijvoorbeeld van elkaar in duur, aard of reikwijdte. De interacterende PPS-vorm wordt in de literatuur gezien als de betere vorm van PPS. Deze heeft namelijk als voordeel dat er bij de interacterende PPS-vorm echt meerwaarde kan worden gehaald uit de kennisdeling en kennisverrijking. (Eversdijk, 2013,p.91).

De drie grootste verschillen zijn dus:

	Concessiemodel	Alliantiemodel
1. Mate van invloed private partijen	Laag, hiërarchische relatie en overheid is opdrachtgever	Hoog, overheid enkel instaat steller en gelijk aan de private partijen
2. Meerwaarde boven géén PPS-vorm.	Meer kwaliteit, lagere kosten en betere betrokkenheid	Meer kwaliteit, lagere kosten, betere betrokkenheid + meer innovatie en (commercieel succes)
3. Doelstelling van de PPS	Behalen van het projectdoel	Middels het projectdoel bijdragen aan overstijgende doelen.

Tabel 1: Verschillende eigenschappen van het concessiemodel en alliantiemodel.

In tabel 1 is duidelijk te zien dat, op het gebied van samenwerking en invloed van de private partij, in alle drie de verschillende alliantie PPS beter naar voren komt. Dit bevestigt dan ook de twijfel, die in de literatuur naar voren kwam, over de concessievorm als echte PPS-vorm. Het enige verschil met een traditionele contractrelatie is namelijk de verdeling van verantwoordelijkheden. (Klijn & Teisman, 2005, p. 103). De keuze wordt gemaakt om in dit onderzoek te kijken naar deze alliantie PPS-vorm. Hier ligt de nadruk meer op de samenwerking en input vanuit de private deelnemers.

2.1.3 Verschillende typen alliantie publiek-private samenwerkingen

In de vorige subparagraaf is duidelijk geworden wat een PPS over het algemeen inhoudt en zijn kort de twee hoofdvormen weergegeven. In deze subparagraaf wordt dieper ingegaan op de verschillende typen PPS'en binnen het alliantiemodel.

Er zijn twee hoofvormen binnen de APPS'en. De *'joint venture'* (JV) is een redelijk zware juridische vorm, waarbij een bedrijf wordt opgericht met als aandeelhouders de betrokken publieke en private partijen (geïstitutionaliseerde PPS). Er kan ook voor een minder zware juridische vorm worden gekozen, bijvoorbeeld een samenwerkings- of alliantiecontract (SAC). Deze twee hoofdtypen alliantiesamenwerkingen zullen verder worden toegelicht om het verschil te duiden.

Joint venture (geïstitutionaliseerde PPS)

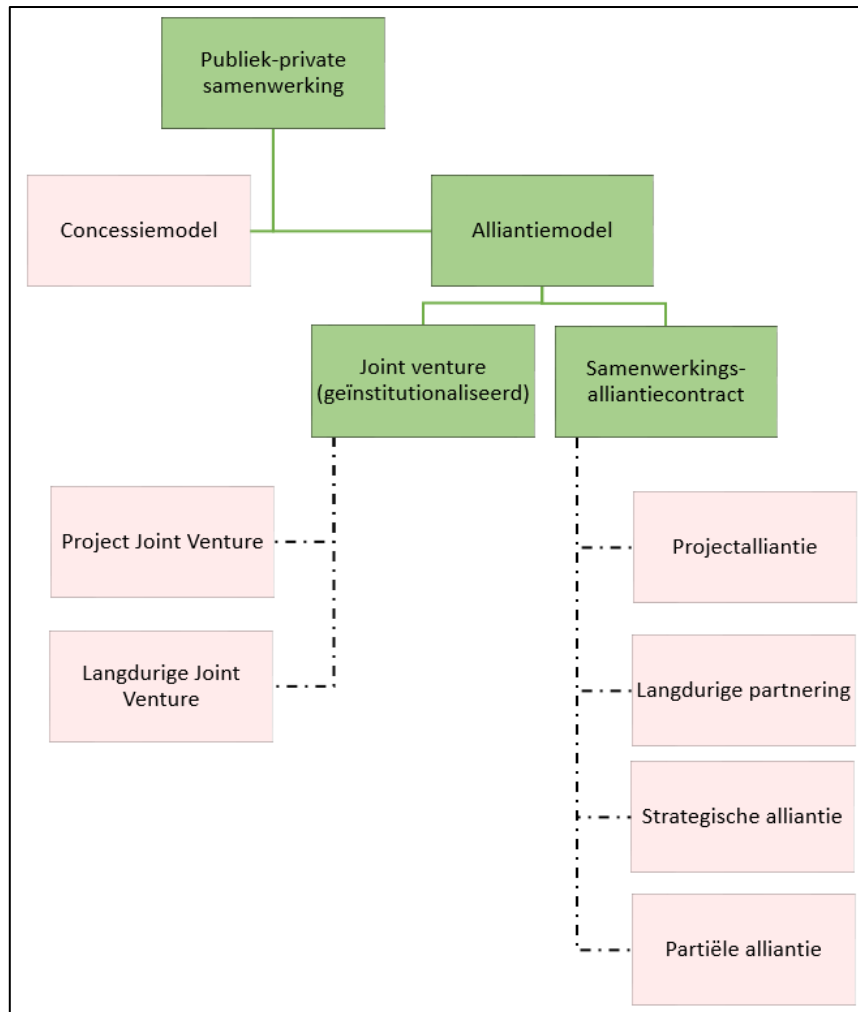
Wanneer er wordt gekozen voor een JV wordt er een nieuwe rechtspersoon opgericht, vaak in de vorm van een bv, om het gestelde project te volbrengen (vandaar geïstitutionaliseerde PPS). Dit houdt in dat twee of meer individuele rechtspersonen ervoor kiezen eigen vermogen in te leggen en risico's te delen. Dit gaat vervolgens niet ten koste van de bedrijfsvoering van de deelnemers, deze blijven gewoon hun eigen gang gaan. Het grote verschil met de concessie PPS is dus dat zeggenschap en risico's niet onderling verdeeld worden, maar gedeeld. Deze worden dus overgedragen aan de speciale JV. De verhouding binnen deze JV is dus dat de overheid invloed inlevert op het proces, maar hierdoor ook minder risico loopt en de private partij juist precies het tegenovergestelde heeft (Kenniscentrum PPS & Ministerie van Financiën, 2006). Onderscheid kan nog gemaakt worden tussen het doel en duur van de JV. Deze worden aan het einde van het stuk 'samenwerkings- of alliantiecontract' gemaakt.

Samenwerkings- of alliantiecontract

Wanneer de private en publieke partijen wel willen samenwerken, maar niet direct een JV willen aangaan is de SAC een oplossing. Bij een dergelijk contract worden, net als bij een JV, de risico's en opbrengsten gedeeld. Beide partijen leggen eigen vermogen in een gezamenlijke pot, waaruit vervolgens tegenvallers kunnen worden betaald. De meevallers komen dan vervolgens ook in deze pot terecht. Teneinde het project of contract worden de overgebleven middelen, via een verdeelsleutel, weer onder de partijen verdeeld (PPS Netwerk Nederland, 2008,p.16). Het is dus een stuk minder ingrijpende overeenkomst dan de JV.

Een belangrijk onderscheid is de levensduur van het SAC. Deze kan namelijk verschillende vormen aannemen. Verhees (2013,p.118) onderscheid de volgende vier:

1. **Projectalliantie:** voor één project of proces
2. **Langdurige partnering:** gericht op meerdere projecten



3. **Strategische alliantie:** project overstijgend samenwerkingsverband, waarbij de partijen het product, de markt of competenties proberen te veranderen. Ze creëren bewust een wederzijdse afhankelijkheid, maar blijven wel zelfstandig.
4. **Partiële alliantie:** gericht op een gedeelte van het totale project/proces.

Eenzelfde onderscheid kan er nog gemaakt worden bij de JV. Hier zijn ook JV's die gericht zijn op een enkel project, maar ook JV's voor op de lange termijn. In deze scriptie zullen zij Project Joint Ventures en Langdurige Joint Ventures worden genoemd. Voor deze scriptie zal enkel het onderscheid worden gebruikt tussen de JV en het SAC. Op deze manier blijft het onderzoek behapbaar en overzichtelijk. Dit geeft ook direct ruimte voor eventuele vervolgonderzoeken.

Met de onderscheiding van deze verschillende vormen is de eerste deelvraag nu beantwoord. Deze luidde als volgt: *Wat is een alliantie publiek-private samenwerking en welke verschillende typen zijn er te onderscheiden?* De verschillende PPS-vormen zijn te zien in figuur 1.

Figuur 1: Verschillende vormen van PPS'en. In dit onderzoek zal enkel worden gekeken naar het alliantiemodel en specifiek de JV en SAC. Er zal dus niet verder worden gekeken naar de concessievorm van een PPS of naar de specifieke vormen van de JV en de SAC

2.2 Vertrouwen, doelconsensus en de bijdrage aan succes

De verschillende typen APPS'en zijn nu bekend. In deze paragraaf zal worden gekeken naar de invloed van vertrouwen en doelconsensus tussen publieke en private deelnemers op het succes van een APPS. Eerst zullen de concepten vertrouwen en doelconsensus binnen een APPS worden toegelicht. Vervolgens wordt het effect ervan op het succes van een APPS worden besproken (2.2.1). In 2.2.2 specifiek ingegaan op de invloed van de mate vertrouwen en doelconsensus in de typen APPS: JV en SAC. Tenslotte wordt er in 2.2.3 & 2.2.4 een laag dieper gegaan en wordt de invloed van onderliggende doelen op deze mate van vertrouwen en doelconsensus beschreven.

2.2.1 Doelconsensus & vertrouwen in netwerken

Zoals in de inleiding werd aangegeven zijn vertrouwen en doelconsensus nog vaak onderbelicht in diens bijdrage aan het succes van een PPS. In de praktijk blijkt echter dat al voordat een PPS daadwerkelijk is gevormd de twee factoren een grote rol spelen. In deze subparagraaf wordt eerst doelconsensus in verband met het succes van netwerken en specifiek APPS'en toegelicht en in de volgende subparagraaf gebeurt hetzelfde voor de factor vertrouwen. Er wordt gebruik gemaakt van literatuur over netwerken, omdat specifieke PPS literatuur hierover schaars is en netwerkliteratuur zeer nauw op het PPS concept aansluit. Zo definiëren Provan en Kenis (2008,p.3) een netwerk als: "Een groep van drie of meer legale, autonome organisaties die samenwerken om niet enkel hun eigen doelen, maar ook een collectief doel te behalen". Hier vallen PPS'en en specifiek APPS'en ook onder. Verder is het van belang op te merken dat de criteria 'succes' van een alliantie met name doelt op het proces dat zich binnen de alliantie afspeelt en niet zozeer het eindresultaat. Zo zijn de bijdragen van doelconsensus en vertrouwen met name gericht op het succes van het proces van de alliantie.

Doelconsensus

Voor de factor doelconsensus geldt dat consensus niet persé nodig is om een effectief netwerk te creëren, maar het wel een grote bijdrage kan leveren. Zo stellen Provan en Kenis (2008,pp.304-305) dat over het algemeen een netwerk beter zal functioneren (succesvoller zal zijn) wanneer er enige mate van doelconsensus bestaat onder de deelnemende partijen. Deze doelconsensus heeft een aantal positieve gevolgen voor de samenwerking:

1. **Betere representatie naar buiten toe o.a. voor het binnenhalen van netwerksubsidies:**
Middels een duidelijk doel kan het makkelijker zijn om deze te presenteren om zo

netwerksubsidies binnen te halen vanuit verschillende organisaties. Wanneer er één duidelijk beeld is van het netwerk, dan kan de omgeving hierop inspelen.

2. **Het verbeteren van procedures en ontwikkelen van standaarden:** Wanneer organisaties van elkaar weten dat het einddoel hetzelfde is, dan zullen zij sneller geneigd zijn om informatie te delen. Dit leidt tot een open cultuur waarin innovatie kan plaatsvinden en van een ander kan worden geleerd.
3. **Laag aantal conflicten:** Een gezamenlijk einddoel zorgt ervoor dat de ‘neuzen dezelfde kant op wijzen’. Dit zorgt voor een laag aantal conflicten, omdat deelnemers weten wat ze van de ander kunnen verwachten.
4. **Iedereen weet hoe hij een bijdrage kan leveren aan dit einddoel:** Door de verminderde onzekerheid die ontstaat bij doelconsensus hebben partijen de mogelijkheid om vooraf juiste afspraken te maken. Men weet het einddoel en kan hier vanaf het begin al zijn handelen op instellen.

Wel geven ze aan dat de noodzaak voor doelconsensus per netwerkvorm verschilt en ook dat er middels een juiste netwerkvorm om een eventueel gebrek aan doelconsensus heen kan worden gewerkt (Provan & Kenis, 2008).

Vertrouwen

Provan en Kenis (2008) geven aan dat er verschillende bepalende factoren zijn voor het succes van een netwerk. Twee hiervan zijn vertrouwen en doelconsensus. Met vertrouwen bedoelen zij het volgende: ‘de bereidheid om kwetsbaarheden te aanvaarden op basis van positieve verwachtingen over een ander zijn intenties en gedragingen’ (McEvily, Perrone & Zaheer, 2003, p. 92). Het vertrouwen hangt dus samen met de verwachtingen over de intenties en gedragingen van de andere partij. Hierin ligt wederom de link tussen het vertrouwen en de doelen van de partijen om deel te nemen aan de APPS. Volgens Provan en Kenis heeft vertrouwen een groot effect op het succes van een netwerk, het vormt de basis van het collectieve samenwerken. De mate van vertrouwen die nodig is verschilt per type netwerk, een laag niveau van vertrouwen betekent niet dat samenwerking en effectiviteit onmogelijk is (Provan & Kenis, 2008,p. 304).

Klijn en Koppenjan (2004,pp.84-86) gaan dieper in op de voordelen die vertrouwen hebben op een netwerk en diens effectiviteit. Deze voordelen gelden voor netwerken en samenwerking in het algemeen en kunnen dus verschillen per type netwerk en samenwerking.

1. **Vermindering transactiekosten:** Een hoge mate van vertrouwen in de bedoelingen van de andere partij zorgt ervoor dat er geen uitgebreide contracten en onderhandelingen hoeven worden opgesteld, dit verlaagt de transactiekosten.
2. **Verbetering investeringen en stabiliteit in relaties:** Een gebrek aan vertrouwen vergroot onzekerheden bij de partijen. Dit gaat investeringen tegen, want je weet niet of je het geld nog terugkrijgt of dat het iets nuttigs oplevert. Bij een hoge mate vertrouwen maak je alsnog deze investering.
3. **Stimuleert leren en uitwisseling van informatie:** Om kennis te delen moet er een bepaald niveau van vertrouwen zijn. Een organisatie geeft geen ‘geheimen’ weg wanneer het de intenties van de andere partij niet weet. Om een leerzame omgeving te creëren dient er dus een basis aan vertrouwen te zijn.
4. **Stimuleert innovatie:** Dit staat weer in verband met de onzekerheid die spelen bij innovatie vraagstukken. De uitkomst van een samenwerking is hier al onzeker en het vertrouwen in de partner organisatie is dan cruciaal.

Deze voordelen komen dus voor bij een hoog niveau van vertrouwen, maar volgens Provan en Kenis (2008) is het ook mogelijk dat deze voordelen zich voordoen bij een laag niveau van vertrouwen. Het is dus van belang welke manier van governance (PPS-vorm) er wordt gekozen bij een bepaalde mate van vertrouwen, dit wordt besproken in 2.2.2.

Samengevat dragen vertrouwen en doelconsensus op de volgende manier bij aan het succes of de effectiviteit van een netwerk of PPS, zie tabel 2.

Voordelen van vertrouwen	Voordelen van doelconsensus
1. Vermindering transactiekosten	1. Betere representatie naar buiten toe o.a. voor het binnenhalen van netwerksubsidies:
2. Verbetering investeringen en stabiliteit in relaties	2. Het verbeteren van procedures en ontwikkelen van standaarden
3. Stimuleert leren en uitwisseling van informatie	3. Laag aantal conflicten
4. Stimuleert innovatie	4. Iedereen weet hoe hij een bijdrage kan leveren aan dit einddoel

Tabel 2: De voordelen van een hoge mate aan vertrouwen en doelconsensus binnen een netwerk of PPS (Provan & Kenis, 2008; Klijn & Koppenjan, 2004)

2.2.2 Bijdrage per type alliantie publiek-private samenwerking

De twee hoofdvormen van APPS' en zijn de JV en de SAC, zie 2.1. In deze subparagraaf worden de bijdragen die vertrouwen en doelconsensus leveren per type bekeken. Op deze manier kan

er in een later stadium ook per type samenwerking een praktijkonderzoek plaatsvinden. Provan en Kenis (2008) noemden al dat de mate van vertrouwen en doelconsensus die ‘nodig’ is voor een succesvol netwerk, verschilt per netwerkvorm. De netwerkvorm wordt aangegeven door middel van de manier waarop ze georganiseerd worden, de ‘governancevorm’. Zij geven dit weer met de volgende tabel.

Governancevorm	Vertrouwen	Doelconsensus
Zelfregulerend netwerk	Hoog	Hoog
Leiderorganisatienetwerk	Laag	Relatief laag
Netwerk administratieve organisatie (NAO)	Moderaat	Relatief hoog

Tabel 3: Factoren die meespelen bij het succes van een netwerk, gespecificeerd per governance-(netwerk)vorm (Provan & Kenis, 2008)

De drie governancevormen die hier worden weergegeven zijn:

Zelfregulerend netwerk: In een zelfregulerend netwerk bestaat er geen centrale autoriteit. Dit zorgt ervoor dat er een hoge mate van vertrouwen moet zijn in de andere partij. Je moet ervan uit kunnen gaan dat de andere partij het juiste doet, want er is geen autoriteit die hem in het gareel kan houden. Dit vertrouwen dient hoog te zijn, net als de doelconsensus. Wanneer partijen samenwerken naar een gemeenschappelijk doel, waar ze elkaar voor nodig hebben, dan is een zelfregulerend netwerk een goede optie (Venkatraman & Lee, 2004).

Deze kenmerken komen erg overeen met die van de alliantievorm SAC. Hierbij is er ook geen centrale entiteit die de beslissingen maakt en moeten de partijen samen de aansturing verzorgen. Hierom kan er vanuit worden gegaan dat bij een SAC een hoge mate van vertrouwen en doelconsensus nodig zijn om een succesvolle en efficiënte PPS te creëren.

Leiderorganisatienetwerk: Waar bij een zelfregulerend netwerk de besluitvorming extreem gedecentraliseerd is, is deze bij een Leiderorganisatienetwerk juist heel erg gecentraliseerd. Vaak is er één dominante grote partij die de besluitvorming verzorgt. Dit komt met name voor in opdrachtgever-opdrachtnemer relaties en is dus erg vergelijkbaar met de concessievorm van de PPS'en. Hier zal in de rest van het onderzoek dus niet meer naar worden gekeken (Provan & Kenis, 2008, pp.7-8).

Netwerk administratieve organisatie (NAO): De derde vorm is de NAO, hierbij wordt er een aparte organisatie opgericht om het netwerk aan te sturen en te ondersteunen. De organisatie kan worden aangestuurd door leden van de afzonderlijke partijen. In dit geval bedoelen Provan

& Kenis (2008) voornamelijk aparte organisaties die het netwerk promoten en leden samenhoudt. Dit is te vergelijken met een JV, maar deze gaat eigenlijk nog net iets verder. Voor de hypothese van het onderzoek zal deze vergelijking wel worden gemaakt. Voor een NAO en dus een JV is een moderaat niveau van vertrouwen voldoende om tot een succesvol netwerk of PPS te komen. Er is namelijk een afzonderlijke entiteit die erop toeziet dat de verschillende partijen zich aan de ‘regels’ houden. Om echter een dergelijke entiteit met een andere partij op te richten moet er wel een bepaald basisniveau van vertrouwen aanwezig zijn. Voor doelconsensus geldt een wat hoger vereist niveau. Wanneer er totaal geen doelconsensus aanwezig is, dan heeft een netwerk of PPS oprichten überhaupt weinig zin, maar mocht het niet extreem hoog zijn, zoals bij een SAC wel het geval is, dan is de NAO of JV een uitkomst. Hierbij zorgt de NAO of JV ervoor dat netwerk-/PPS-doelen worden gewaarborgd. Daarnaast is er wel een niveau van doelconsensus nodig, omdat de nieuwe organisatie wordt aangestuurd door leden van de deelnemende organisaties.

Nu de vergelijkingen met de APPS-vormen zijn gemaakt ontstaat tabel 4:

Alliantie publiek-private samenwerkingsvorm	Vertrouwen	Doelconsensus
Samenwerkings- alliantiecontract	Hoog	Hoog
Joint Venture	Moderaat	Relatief hoog

Tabel 4: De vereiste hoeveelheden van vertrouwen en doelconsensus voor een succesvolle PPS, gespecificeerd per APPS-vorm (Provan & Kenis, 2008)

Middels de tabellen 2 en 4 is het antwoord gevormd op deelvraag twee. Deze luidde als volgt:

Welke rol speelt vertrouwen en doelconsensus tussen private en publieke deelnemers van een alliantie publiek-private samenwerking bij het succes van de alliantie publiek-private samenwerking en welke voorwaarden kunnen hieraan gesteld worden, per type alliantie publiek-private samenwerking?

2.2.3 Invloed van onderliggende doelen op doelconsensus

De vorige paragrafen beschreven het effect van doelconsensus op de samenwerking en op de verschillende typen samenwerkingen. In deze subparagraaf wordt ingegaan op de totstandkoming van deze doelconsensus. Deze begint bij de overeenkomst tussen de hoofddoelen van de alliantie samenwerking en de onderliggende doelen die de verschillende deelnemers aanhangen. Uit de inleiding en de voorgaande paragrafen bleek al wat het effect kan zijn van de onderliggende doelen van deelnemende partijen op de factoren vertrouwen en

doelconsensus. Nu duidelijk is wat het belang is van deze twee factoren is het interessant om te kijken naar wat nu precies de doelen zijn die middels een publiek-private alliantie moeten worden behaald.

Hoofd- / Onderliggende doelen

In deze subparagraaf wordt ingegaan op de doelen die beide typen deelnemers (publiek en privaat) zouden kunnen hebben. De doelconsensus zoals hierboven beschreven betreft voornamelijk het overkoepelende netwerkdoel. Het is echter naïef om te denken dat organisaties geen dieper liggende redenen hebben voor de samenwerking. Om de manier waarop doelconsensus invloed heeft op het succes van een APPS te begrijpen, is het van belang om deze publieke en private doelen voor de keuze van een APPS in beeld te brengen. Het totaal van deze doelen zullen worden beschouwd als de hoofddoelen die een alliantie kan hebben. De doelen per type deelnemer worden dan de onderliggende doelen genoemd. Op deze manier kan in een later stadium duidelijk worden gekeken of de onderliggende doelen overeenkomen met de hoofddoelen van de alliantie. Dit is verder te vinden in paragraaf 3.4 Operationalisatie.

Publieke doelen

De originele motivering, of het originele doel, van de overheid voor PPS was de ‘financiële noodzakelijkheid’. Dit kasmotief ging gepaard met een wens om de overheid efficiënter en effectiever te maken. De private bedrijfsvoering zou hier de uitkomst voor zijn en in een PPS vorm kon dit mooi worden toegepast. Het hoofddoel tijdens de opkomst van de PPS was dus de financiële meerwaarde voor de overheid (Eversdijk & Korsten, 2015).

Naast deze financiële meerwaarde kwamen er ook tal van andere meerwaarde naar voren. Een aantal hiervan werden al genoemd in paragraaf 2.1. Meer kwaliteit en lagere kosten komen overeen met de ‘financiële meerwaarde’ factor. Hiernaast werd nog een vergrote betrokkenheid vanuit de private sector benoemd. Dit heeft dan wel betrekking op de private partijen, maar wordt als voordeel gezien voor de publieke partijen. Door het aangaan van een PPS kan de publieke organisatie zorgen voor verbeterde betrokkenheid vanuit de private partijen. De private partijen dragen dan op een duurzame manier bij aan het project, wat leidt tot betere kwaliteit op de lange termijn. Het tweede veralgemeniseerde doel voor het kiezen voor een alliantie-PPS is ‘kwaliteit op de lange termijn’.

Een derde doel voor publieke partijen, dat kan worden behaald middels de keuze voor een PPS, is de meerwaarde die het vindt in de behandeling van risicoprojecten. Klijn (2006,p.325) geeft

aan dat projecten waarbij de omvang en technische risico's hoog zijn en moeilijk in te schatten, een PPS in alliantievorm ideaal is. Dit wordt bevestigd door Koolwijk en Geraedts (2006,p.150), zij voegen er nog aan toe dat een moeilijke tijdsplanning ook nog extra toevoegt aan een keuze voor de alliantievorm. De derde en vierde factor kunnen dus worden veralgemeniseerd naar de factoren 'Hoge mate van onzekerheid' en 'Hoge mate van risico'.

Deze hoge mate van risico en onzekerheid wordt veelal veroorzaakt door het vijfde doel om te kiezen voor een alliantie-PPS. Dit is namelijk het hoge complexiteitsniveau. Complexiteit op het gebied van techniek, organisatorisch en/of financiële omvang creëren een incentive voor publieke partijen om samen te werken met private partijen. Deze hebben vaak een hoog inhoudelijk kennisniveau en grote financiële buffers om deze complexiteit aan te pakken. Het vijfde doel is dus 'hoog complexiteitsniveau'.

Nu de doelen die bij een publieke partij meespelen bij de keuze voor een alliantie-PPS zijn veralgemeniseerd staan ze in tabel 5 nog eenmaal op een rij.

Onderliggende doelen publieke partij
1. Financiële meerwaarde creëren
2. Kwaliteit op de lange termijn realiseren
3. Het verminderen van de mate van onzekerheid van het project
4. Het verminderen van de mate van risico van het project
5. Beter omgaan met het hoge complexiteitsniveau van het project

Tabel 5: Onderliggende doelen van publieke partijen, bij het aangaan van een PPS.

Private doelen

Volgens Koolwijk en Geraedts (2006,p.34-35) gaan private organisaties enkel een alliantie aan, wanneer dit zorgt voor een betere internationale concurrentiepositie, toetreding tot nieuwe markten, het benutten van complementaire sterktes en risicospreiding. Ook dragen ze bij aan innovatie en leidt het tot een kostenvoordeel. Dittrich (2002) gaf aan dat strategische allianties met name worden aangegaan om leerprocessen te versnellen. Op deze manier worden er sneller nieuwe technologieën ontwikkeld op verschillende markten. Middels een alliantie moeten ook nog totale transactiekosten worden verlaagd en competenties worden uitgewisseld.

In een meta-analyse van gedane onderzoeken naar strategische allianties uit 2005 door Todeva & Knoke komen nog veel meer en dieperliggende factoren naar voren die als motivering en drijfveren worden gezien voor het aangaan van een strategische alliantie. Het is echter lastig te bepalen welke van deze factoren specifiek gelden voor een PPS. Zoals gesteld is hier weinig

specifieke literatuur over te vinden. De gevonden factoren, voor strategische allianties in het algemeen, worden onderverdeeld in een viertal factoren: Organisatorisch, Economisch, Strategisch en Politiek.

Wanneer zowel de motiveringen en drijfveren van Todeva & Knoke (2005), Koolwijk & Geraedts (2006) en die van Dittrich (2002) samen worden gevoegd dan komen de doelen voor de private partijen naar boven, zoals weergegeven in tabel 6.

Onderliggende doelen private partij
1. Leren & competentiedeling
2. Risico- / kostenspreiding
3. R&D van technologie en producten
4. Marktontwikkeling m.b.v. overheid
5. Versterken concurrentiepositie

Tabel 6: Onderliggende doelen van private partijen, bij het aangaan van een PPS

Nu de private doelen ook duidelijk zijn kunnen ze worden vergeleken met de gevonden doelen van de publieke partijen. Dit is te zien in tabel 7.

Onderliggende doelen publieke partij	Onderliggende doelen private partij
1. Financiële meerwaarde	1. Leren & competentiedeling
2. Kwaliteit op de lange termijn	2. Risico- / kostenspreiding
3. Het project kent een hoge mate van onzekerheid	3. R&D van technologie en producten
4. Het project kent een hoge mate van risico	4. Marktontwikkeling m.b.v. overheid
5. Het project kent een hoog complexiteitsniveau	5. Versterken concurrentiepositie

Tabel 7: Onderliggende doelen van publieke en private partijen, bij het aangaan van een PPS.

Wat opvalt is dat de publieke partijen met name kijken naar de kenmerken van het project. Hoe ziet het project eruit en hoe wordt hier het beste resultaat uit gehaald, gaat dit via een PPS of via een traditionele relatie. De private partijen kijken direct naar het resultaat, dit kan echter ook te maken hebben met de ‘taal’ die de verschillende partijen spreken. Dit zou dus een hele goede oorzaak kunnen zijn van een gebrek aan doelconsensus. Wanneer de bovenstaande doelen naar voren komen in een APPS kan dit negatieve effecten hebben op de samenwerking binnen de alliantie.

2.2.4 Vertrouwen in allianties tussen publieke en private partijen

Uit subparagrafen 2.2.1 en 2.2.2 werd al duidelijk dat het vertrouwen een grote rol kan spelen in het succes van een samenwerking en hoe dit speelt in verschillende typen allianties. In deze subparagraaf wordt er verder ingegaan op het vertrouwen, door te kijken naar de manier waarop

het tot uiting komt in de publiek-private allianties. In de subparagraaf worden uitingen en blijken van vertrouwen toegelicht die de mate van vertrouwen in een netwerk kunnen vaststellen. Ook manieren waarop vertrouwen in allianties tot uiting komen zullen worden behandeld. Net als in de voorgaande paragrafen over doelconsensus en typen allianties, zal weer veel informatie worden gehaald uit de literatuur met betrekking op allianties en netwerken tussen private partijen. Wel zal constant de link worden gelegd met de publiek-private allianties.

Eén van de redenen dat vertrouwen een positieve invloed kan hebben op de alliantie is de constant veranderende omgeving van de alliantie. Uit de doelen en voordelen die een alliantie kan hebben, zie subparagraaf 2.2.1, kwam naar voren dat een publiek-private alliantie vaak erg complex is, met veel risico's en onzekerheden. Volgens Klijn en Koppenjan (2004, pp.82-83) komt deze onzekerheid mede door: veranderende strategieën van actoren, strategische complexiteit of interactie binnen het netwerk en het feit dat producten en beleid vaak tijdens het proces moeten worden bepaald of vastgesteld. Dit vraagt om een bepaald niveau van vertrouwen, wil je in een dergelijke alliantie instappen. Een manier om het vertrouwen in de alliantie als geheel te meten of testen is dus de mate waarin de deelnemende partijen erop vertrouwen dat de alliantie de onzekerheid en complexiteit van het project kan doorkomen.

Uiteindelijk is de vraag hoe je de mate van vertrouwen zo hoog mogelijk kan krijgen, dit komt aan bod in subparagraaf 2.3.1. Om deze mate van vertrouwen te verbeteren, moet eerst duidelijk zijn waar de bases van vertrouwen liggen in een netwerk of APPS. Edelenbos & Klijn (2007) bekeken de langlopende PPS case 'Slijtwende' en de ontwikkeling van het vertrouwen in deze case. Hieruit kwam naar voren dat als basis het vertrouwen wordt gecreëerd door de 'verwachte bijdragen van het project' en 'competenties van andere partij'. Met 'verwachte bijdrage van het project' wordt bedoeld dat een partij van te voren helder heeft wat de samenwerking kan opleveren en wat het vertrouwen in de andere partij dus waard is. De 'competenties van andere partij' worden pas duidelijk wanneer deze op een juiste manier worden gecommuniceerd. Uit de 'Slijtwende' case werd ook duidelijk dat de inmenging van een derde partij zorgt voor een gezamenlijk baken van vertrouwen. Alle partijen hebben vertrouwen in de competenties van deze derde partij en op basis hiervan kan er vertrouwen worden gecreëerd tussen de andere partijen (Edelenbos & Klijn, 2007, pp. 40-42)

Nu de bases van vertrouwen en daarvoor de doelconsensus bekend zijn, zal in de volgende paragraaf worden ingegaan op de sturingsmiddelen die kunnen worden ingezet om de mate van vertrouwen en doelconsensus te vergroten.

2.3 Sturingsmiddelen voor publieke partijen

Het effect van vertrouwen en doelconsensus op het succes van een APPS mag dan groot zijn, de manier waarop de publieke deelnemers hierop invloed kunnen uitoefenen en zo het succes van de APPS kan beïnvloeden is nog niet altijd helder. In deze paragraaf wordt hier dan ook verder op ingegaan.

2.3.1 Sturen op vertrouwen

Deze subparagraaf bespreekt algemene sturingsmiddelen voor het kweken van vertrouwen tussen organisaties in een netwerk of APPS. Eerst zal worden ingegaan op hoe men vertrouwen kan creëren tussen de deelnemers, in een situatie waar deze niet of te weinig aanwezig is.

Vertrouwen

Er zijn veel verschillende inzichten omtrent het kweken van vertrouwen tussen twee partijen. Allereerst is het van belang om twee vormen van vertrouwen te onderscheiden, deze komen voort uit twee verschillende percepties uit de literatuur. De eerste vorm is die van het ‘spontane vertrouwen’. Sommige schrijvers geven aan dat vertrouwen spontaan ontstaat of totaal afwezig is. Ook geven zij aan dat bij deze vorm van ‘spontaan vertrouwen’ er geen interventie of maatregel nodig is om dit vertrouwen te creëren, het ontstaat simpelweg vanzelf (Dasgupta, 1998; Hardy et al., 1998; Fox, 1974). In een vergelijkbaar onderzoek stelt Sydow (1998) dat managers vaak de creatie van vertrouwen overschatten, dit blijkt moeilijker te zijn dan gedacht.

De tweede vorm van vertrouwen is het ‘gecreëerd vertrouwen’. Hiermee wordt vertrouwen bedoeld dat wordt ontwikkeld op basis van interactie uit het verleden en doorlopen processen. Het opbouwen van vertrouwen is dan een incrementeel proces, waarbij kennis wordt opgedaan over de andere partij (Zucker, 1986).

In de theorie geven Edelenbos & Klijn (2007) als sturingsmiddel op de basissen van vertrouwen, zoals gegeven in 2.2.4,

1. Intensiveer interactie: creëer wederkerigheid in de relatie en herhaalde interacties.

De verwachting dat er in de toekomst voordelige interacties zijn, blijken een juiste basis voor vertrouwen te zijn. Deze wederkerigheid zorgt ervoor dat partijen aangenaam een interactie aangaan, omdat zij weten dat zij er iets voor terug krijgen. Daarnaast dient er middels deze interactie duidelijk te worden wie wat bijdraagt. Op deze manier worden competenties helder, wat een basis voor vertrouwen blijkt te zijn.

2. *Proces management: Stabiliseer en manage interacties.*

De term proces management is erg breed en vaag. In dit geval draait het met name om het creëren van een stabiele omgeving. Dit houdt met name in dat er geen constante veranderingen in onderhandelingen en contracten zijn, dit is negatief voor de stabiliteit van het netwerk, het functioneren van een netwerk en het vertrouwen binnen het netwerk. Het is dus van belang om een stabiele omgeving te creëren, door interacties en verwachtingen te managen. Hierbij is de rol van een derde partij van groot belang. Deze zorgt voor een stabiele sfeer en kan zowel intenties als verwachtingen managen.

3. *Institutioneel ontwerp: Ontwerp regels om risico's en opportunistisch gedrag te bestempelen.*

Het institutionele ontwerp van een netwerk of APPS zorgt ervoor dat deelnemende partijen weten waar ze aan toe zijn. Het stuurt gedrag van organisaties en limiteert daarmee risico's en kans op opportunistisch gedrag. Het draait er in dergelijke contracten dus met name om dat zaken worden geëxpliciteerd: Wat doen partijen bij een conflict, hoe ontstaat informatie-uitwisseling, hoe worden winsten en verliezen verdeeld, wat zijn de regels om uit te stappen? Dit soort regels zorgen ervoor dat partijen weten waar ze aan toe zijn en vertrouwen hebben in het proces en de APPS. Verder benadrukken Edelenbos & Klijn (2007, p.43) nog dat bij een netwerk zoals een APPS het institutionele ontwerp van de grond af aan moet worden opgebouwd. Hierbij zou het van belang zijn om hier dan, naast de limitering van risico's en opportunistisch gedrag, ook flexibiliteit in vast te leggen.

Aanvullend op het eerste sturingsmiddel: 'intensieveer interactie', zoals gesteld door Edelenbos & Klijn (2007), kan deze interactie ook een andere focus hebben dan deze wederkerigheid. Het gaat dan niet zozeer om het kenbaar maken van wederkerigheid, maar van elkaars doelen, belangen en denkbeelden delen met de andere partijen. Zoals ook in 2.2.1 is gezegd zijn onderliggende doelen van groot belang voor het vertrouwen dat partijen hebben in elkaar. Vaak zijn deze vooraf gebaseerd op stereotypen en vooroordelen. Deze zouden doormiddel van een goede interactie kunnen worden verholpen en zo het proces worden verbeterd.

De verschillende basissen van vertrouwen en sturingsmiddelen worden nog eenmaal in een tabel gezet.

Basissen van vertrouwen	Algemene sturingsmiddelen
-------------------------	---------------------------

1. Verwachte bijdrage van het project	1. Intensiever interactie
2. Competenties van andere partij	2. Proces management
3. Aanwezigheid derde partij	3. Institutioneel ontwerp

Tabel 8: De verschillende basissen van vertrouwen en sturingsmiddelen om deze verschillende basissen te beïnvloeden (Edelenbos & Kliin. 2007)

2.3.2 Sturen op doelconsensus

Waar de vorige subparagraaf inging op algemene sturingsmiddelen voor het kweken van vertrouwen, gaat deze subparagraaf in op de algemene sturingsmiddelen voor het creëren van doelconsensus in een netwerk of APPS.

Ondanks dat er veel artikelen zijn die het belang van doelconsensus in netwerken benadrukken (Provan & Kenis, 2008; Samaddar, Nargundkar & Daly, 2005; Escofet, Rosanas, 2013; Ojasalo, 2004) is er weinig bekend over de manier waarop doelconsensus kan worden gecreëerd in deze netwerken. Van groot belang is dat om te sturen op doelconsensus men begrijpt dat bij een samenwerking zoals een APPS actoren zowel doelen hebben vanuit hun organisatie, als die van het netwerk. Als er dus wordt gesproken over doelconsensus dan betekent dat niet enkel het helder krijgen van het netwerkdoel, maar ook het duidelijk krijgen van de achterliggende doelen van de deelnemende partijen. Provan & Kenis (2008, p.11) beschrijven ook, met behulp van Van de Ven (1976) dat bij netwerken het van belang is dat er een algemene consensus bestaat over wat de samenwerking teweeg moet brengen, dit zorgt namelijk voor betrokkenheid en een actieve houding. Echter blijkt dat de actoren op zichzelf nog wel andere doelen kan en mag hebben, dit zorgt niet voor een minder succesvolle samenwerking.

Zoals gezegd geven Provan & Kenis (2008) met name een beschrijving van doelconsensus en diens belang voor het succes van een netwerk. Wat betreft sturing geven zij enkel aan dat bij een laag niveau van doelconsensus het van belang is dat er een leidende partij is binnen het netwerk. Een leidende organisatie zou ervoor zorgen dat netwerkdoelen worden uitgedragen en voorop staan. Het voorkomt conflicten tussen de onderliggende partijen en deze partijen kunnen ook hun vertrouwen in de leidende organisatie leggen. Deze bestaat immers uit werknemers uit hun organisatie. Op deze manier wordt er ook voor gezorgd dat de onderliggende doelen van de deelnemende organisaties niet verloren gaan (Provan & Kenis, 2008,p.12). Sturingsmiddel één is dus:

Creëren van een leidende organisatie / entiteit: deze behartigt de doelen van het netwerk, namens de deelnemende organisaties.

Uit voorgaande paragrafen kwam al naar voren wat het belang is van de onderliggende doelen van deelnemende partijen op de doelconsensus. Hiervoor werd bij het vertrouwen al een sturingsmiddel aangegeven, namelijk ‘intensieveer interactie’. Deze wordt nogmaals herhaald voor de factor doelconsensus. Ook hier is het van belang om elkaars onderliggende doelen tot deelname aan de APPS duidelijk te maken. Enkel wanneer alle onderliggende doelen helder zijn kan er worden toegewerkt naar een hoge mate van doelconsensus. Het tweede sturingsmiddel is dus:

Intensieveer interactie: kenbaar maken van onderliggende doelen tot deelname aan APPS, van deelnemende partijen.

Nu voor beiden factoren, doelconsensus en vertrouwen, de sturingsmiddelen in beeld zijn gebracht staan ze in tabel 9 naast elkaar.

Sturingsmiddelen vertrouwen	Sturingsmiddelen doelconsensus
1. Intensieveer interactie	1. Creëer leidende organisatie / entiteit
2. Proces management	2. Intensieveer interactie
3. Institutioneel ontwerp	

Tabel 9: Sturingsmiddelen voor het verbeteren van vertrouwen en doelconsensus in APPS'en.

Zoals te zien is in tabel 9 is voor beide factoren het intensiveren van de interactie tussen de deelnemende partijen een goed sturingsmiddel. Om deze reden zal hierop dan ook de focus liggen voor de rest van het onderzoek. Tegelijk vormt dit het antwoord op de derde deelvraag die luidde:

Welke sturingsmethoden hebben de publieke deelnemers om het vertrouwen en de doelconsensus tussen private en publieke deelnemers van verschillende alliantie publiek-private samenwerking te beïnvloeden?

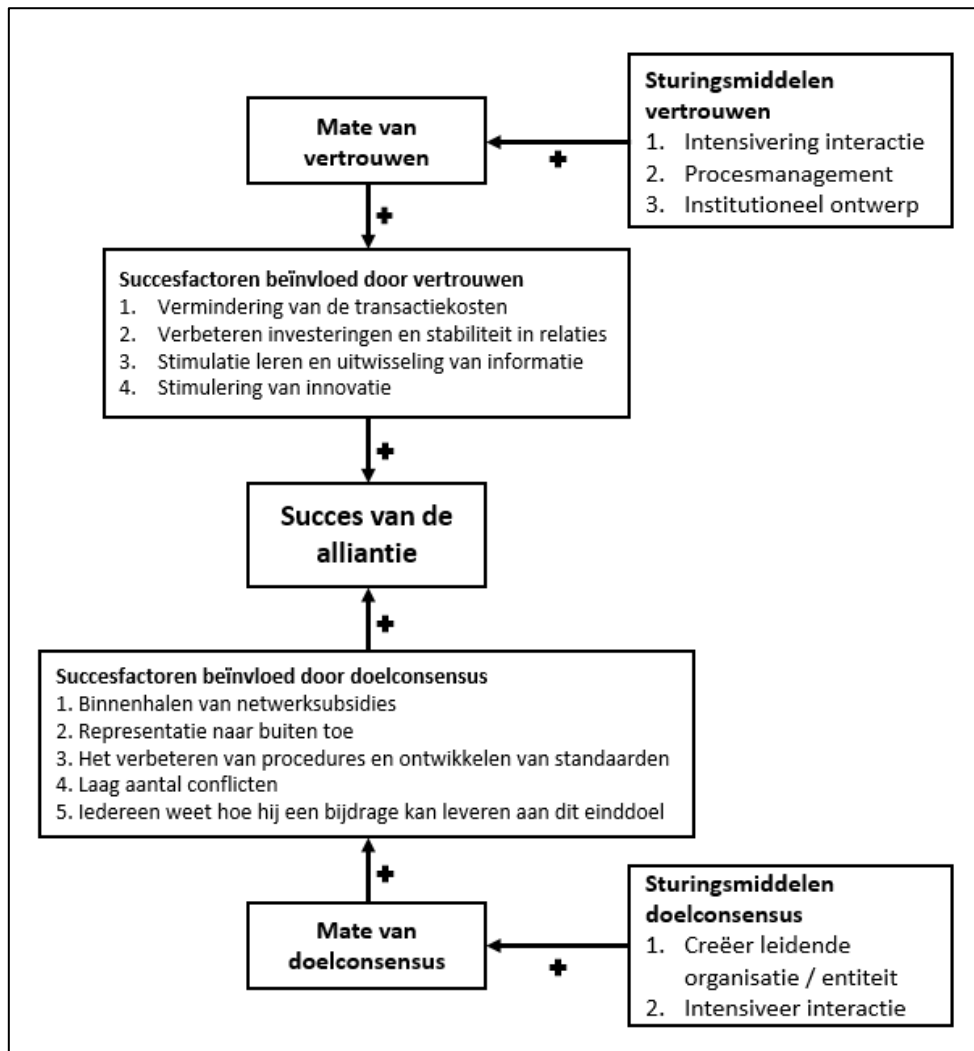
2.4 Samenvatting theoretisch kader & model

In dit hoofdstuk is het theoretische kader geschetst, waarop de rest van het onderzoek op bouwt. In deze paragraaf zullen de belangrijkste bevindingen nog eenmaal worden benoemd om zo een duidelijk overzicht te creëren. Ten slotte zal er een grafische weergave zijn van de invloeden van de variabelen die onderzocht gaan worden.

In paragraaf 2.1 werd onderzocht wat een PPS precies inhoud en welke verschillende typen er dan waren. De definitie voor een PPS, die in dit onderzoek wordt aangehouden, luidt als volgt: *“Publiek-Private-Samenwerkingen zijn min of meer duurzame samenwerkingen tussen publieke en private actoren die gezamenlijk komen tot producten en/of diensten en waar risico's, kosten en winsten worden gedeeld.”* Er bleken twee hoofdvormen van PPS'en te zijn, het concessiemodel waarbij de publieke partij de meeste beslissingen maakt en de private partijen vooral als uitvoerders dienen en het alliantiemodel waarbij de private partijen meer invloed hebben op het proces en er meer nadruk ligt op samenwerking. Er is ervoor gekozen om dit onderzoek toe te spitsen op de APPS'en.

In paragraaf 2.2 werd geconstateerd dat het succes van een alliantie mede wordt bepaald door de mate van vertrouwen en doelconsensus binnen de APPS. In tabel 2 werden de gevonden voordelen die een hoge mate van vertrouwen en doelconsensus in theorie zouden hebben op een APPS uiteengezet. Vervolgens werd er gekeken naar de invloed van de onderliggende doelen van partijen binnen het netwerk op de doelconsensus. Toen dit verband was vastgesteld zijn een aantal basisdoelen, die de private en publieke deelnemers kunnen hebben, uiteengezet. Teneinde van deze paragraaf werden de verschillende basissen van vertrouwen vastgesteld. Hier werd in paragraaf 2.3 vervolgens de link gelegd met eventuele sturingsmethoden voor de publieke deelnemers om deze mate van vertrouwen te vergroten (tabel 8). Ditzelfde is vervolgens gedaan voor de sturingsmiddelen omtrent doelconsensus (tabel 9).

Deze bevindingen zijn in het kort uitgewerkt in figuur 2.



Figuur 2: conceptuele model van de bevindingen uit het theoretisch kader.

3. Methodologisch kader

In dit hoofdstuk zullen de onderzoeksmethoden en methode van dataverzameling worden toegelicht. Er wordt uitgelegd hoe de selectie van onderzoekseenheden is gegaan (3.2). Vervolgens zal worden toegelicht hoe de gebruikte data zijn verzameld (3.2). Paragraaf 3.3 bestaat uit de toelichting van de gebruikte onderzoeksmethoden en paragraaf 3.4 bevat de operationalisatie.

3.1 Onderzoeksstrategie

Zoals eerder vermeld is in het theoretisch kader gebruik gemaakt van een literatuurstudie om de theorie omtrent PPS'en, de rol van 'vertrouwen' en 'doelconsensus' op het succes en de sturingsmethoden ter beïnvloeding van deze factoren in beeld te brengen. Voor het empirische gedeelte van het onderzoek zal gebruikt worden gemaakt van een 'casestudie' strategie. Dit houdt in dat een case van dichtbij wordt bestudeerd om specifieke data te verzamelen over deze case en data te verzamelen die direct van 'de bron' komt (Swanborn, 2013, p.22). Door middel van interviews zullen de cases in beeld worden gebracht. Het speciale aan deze casestudie is dat de cases niet draaien om één centrale actor, maar meerdere. Volgens Swanborn (2013, p.18) gaat het hier over een casestudie op 'mesoniveau, meer dan één centrale actor'. Het nadeel van dit type studie is vaak het gebrek aan generaliseerbaarheid gebleken. Immers zijn resultaten van één specifieke case moeilijk te generaliseren. Op die manier is het lastig om via een enkele casestudie tot generaliseerbare conclusies te komen (Thomas, 2011, p.22). Om deze generaliseerbaarheid te vergroten kan er naar meerdere cases worden gekeken. Deze vorm wordt 'vergelijkende casestudie' genoemd. Hierbij kunnen resultaten van verschillende cases worden samengevoegd en vergeleken, om zo alsnog tot generaliseerbare resultaten te komen. In de volgende subparagraaf wordt er ingegaan op de geselecteerde cases voor de vergelijkende casestudie.

3.1.1 Casuïstiek

Voor de keuze van het aantal cases is het van belang te kijken naar het aantal beschikbare cases, de tijd die het kost om de cases goed genoeg te bestuderen en de generaliseerbaarheid. Over het algemeen geldt hoe meer cases, des te beter wordt de generaliseerbaarheid. Echter, de onderzoeker wordt hier tegengehouden door het gebrek aan tijd. Om de cases goed in beeld te brengen zal er een combinatie plaatsvinden van een documentanalyse en interviews. Deze onderzoeksmethoden worden verder toegelicht in paragraaf 3.2. Door de restricties in tijd en

het (beperkte) aanbod van APPS'en zullen er een tweetal cases worden onderzocht. Per casus wordt een documentanalyse verricht en een drie / viertal interviews gehouden met deelnemers. De eerste case is het Warmtenet Hengelo. Hierbij werken de gemeente Hengelo, Ennatuurlijk en Alliander DGO samen bij de aanleg, onderhoud en exploitatie van het Warmtenet Hengelo. De tweede case is het Warmtenet Nijmegen. Dit is een samenwerking tussen de gemeente Nijmegen, Alliander DGO en Nuon. Beide cases zullen in detail worden toegelicht in het volgende hoofdstuk.

3.2 Dataverzameling & analyse

Zoals in de vorige paragraaf kort werd aangestipt zal in het onderzoek gebruikt worden gemaakt van een documentanalyse en interviews. Deze beiden methoden zijn vormen van kwalitatief onderzoek, echter zijn ze niet zuiver kwalitatief. Kwalitatief onderzoek houdt namelijk in dat de rapportage enkel in woorden gebeurt en dus geen getallen en of tabellen. Bij deze casestudies komen deze getallen wel voor (Swanborn 2013, p. 26). Zoals later in de operationalisatietabel naar voren komt, worden er scores toegekend aan bepaalde bevindingen.

Documentanalyse

Bij een documentanalyse worden verschillende typen documenten omtrent de case bestudeerd om hieruit een beginnende beschrijving te geven van de case en diens geschiedenis. Op deze manier kan er voor de interviews al een helder beeld worden geschapen van de cases. Dit zal gebeuren door middel van een analyse van verschillende notities en verslagen omtrent de geselecteerde cases. Vervolgens kan er dan dieper worden ingegaan op de cases door middel van interviews.

Interviews

De interviewtechniek in dit onderzoek is 'semigestructureerd'. Bij deze methode staan de hoofdlijnen voor een interview vast, de hoofdvragen zijn middels een interviewhandleiding al vastgesteld. Er is tijdens het interview echter wel de mogelijkheid om af te wijken van de hoofdlijnen, om zo dieper in te gaan op onderwerpen die tijdens het interview voorbij komen en van belang blijken te zijn voor het onderzoek (Van Thiel, 2014, p.94). Middels een interviewhandleiding wordt het interview de richting opgestuurd die, volgens de onderzoeker, de gewenste data oplevert. Deze vragen zijn gebaseerd op de vindingen uit het theoretisch kader. Deze theorieën vormen de basis voor de interviews. Daarnaast zorgt de documentanalyse ervoor dat de onderzoeker op de hoogte is van wat er speelt in de cases en daardoor vooraf al

weet wat interessante vragen kunnen zijn. De opgestelde interviewhandleiding, gebaseerd op de operationalisering, is te vinden in Appendix A. Er worden in totaal een zestal interviews gehouden. Eén met iedere deelnemer binnen de twee casussen. Het overzicht is te vinden in tabel 10, hierbij ontbreken de namen in verband met het bewaren van de anonimiteit van de geïnterviewden. Vervolgens zijn de interviews getranscribeerd en gecodeerd middels het kwalitatieve data-analyse programma Atlas.ti..

Warmtenet Hengelo		Warmtenet Nijmegen	
<i>Organisatie</i>	<i>Functietitel</i>	<i>Organisatie</i>	<i>Functietitel</i>
Gemeente Hengelo	Programmamanager Stedelijke Ont.	Gemeente Nijmegen	Technisch Projectmanager
Alliander DGO	Realisatiemanager	Alliander DGO	Realisatiemanager
Ennatuurlijk	Senior Accountmanager	Nuon	Businessmanager Heat

Tabel 10: Overzicht van de geïnterviewden per case. Met organisatie en functietitel.

Voor de literatuurstudie is er gebruik gemaakt van verschillende bestaande theorieën over PPS'en. Doordat er weinig PPS-specifieke literatuur bestond is er met name gebruik gemaakt van verwante theorieën, zoals de netwerktheorie van Provan & Kenis (2008). Voor de analyse van de verschillende cases is er gebruik gemaakt van verschillende typen beleidsdocumenten. De empirische informatie is vervolgens verkregen middels semigestructureerde interviews verzameld.

Deze manier van dataverzameling, waarbij uit verschillende invalshoeken wordt gekeken naar hetzelfde onderwerp, wordt triangulatie genoemd. Hierbij worden verschillende methoden gebruikt om data te verzamelen. Het doel hiervan is dat zwakheden van de verschillende methoden worden opgevangen door de andere gebruikte methoden. Daarnaast zorgt het voor verschillende invalshoeken, wat kan leiden tot nieuwe inzichten. Dit kan aanvullend werken voor de dataset (Boeije, 2014). Deze triangulatie vindt niet alleen opeenvolgend plaats, waarbij eerst een literatuurstudie wordt uitgevoerd en vervolgens interviews, maar ook tegelijkertijd. Zo wordt er bij de analyse van de resultaten van de interviews ook gekeken naar de resultaten uit de documentanalyse. Op deze manier wordt in hoofdstuk 4 van dit onderzoek beide manieren van onderzoek samengevoegd.

3.3 Operationalisatie

De hoofdvariabelen binnen dit onderzoek zijn: doelconsensus, vertrouwen en sturingsmethoden. Dezen zullen elk worden geoperationaliseerd om hetgeen zo meetbaar te maken voor- en nadat de interviews plaatsnemen. Vervolgens kunnen er voor de analyse van

de analyse van de interviews codes worden gekoppeld aan de geoperationaliseerde variabelen. De totale operationalisatie is te vinden in tabel 11. De inhoud van deze tabel wordt kort toegelicht in deze paragraaf.

Doelconsensus, hoofd- / onderliggende doelen

Om de doelconsensus meetbaar te maken zullen zowel de hoofddoelen, als de onderliggende doelen worden bevraagd in de interviews. De aanwezigheid van deze doelen bij de deelnemende partijen zullen vervolgens worden vergeleken. Naast deze doelen kunnen de organisaties ook nog andere doelen aanhangen, tijdens het interview zal er ruimte zijn voor deze afwijkende doelen. De informatie hiervoor zal voortkomen uit de interviews en de documentanalyse. Daarnaast wordt deze mate van doelconsensus ook direct bevraagd tijdens de interviews. Het effect dat de doelconsensus heeft gehad op het succes van de alliantie wordt geoperationaliseerd door de aanwezigheid van de gevonden voordelen te bevragen.

Vertrouwen

De verklarende variabele vertrouwen splitst uiteen in het vertrouwen in de alliantie als geheel. Het vertrouwen dat de alliantie sterk genoeg is om ook daadwerkelijk zijn doelen te behalen, dit gebeurt dan door de projectonzekerheid en complexiteit aan te kunnen. De variabele is echter met name bedoelt voor de mate van vertrouwen tussen de partijen onderling. In 2.2.4 is naar voren gekomen dat dit met name te maken heeft met de stabiliteit van elkaars percepties van intenties en het wegblijven van opportunistisch gedrag. Deze twee variabelen, samen met het vertrouwen in de alliantie als geheel, moet een duidelijk beeld geven over de mate van vertrouwen in de alliantie en de deelnemende partijen. Vervolgens worden de effecten van de mate van vertrouwen bevraagd. Dit wordt gedaan door de mate van aanwezigheid van de voordelen, gevonden in 2.2.1, te bevragen.

Sturingsmethoden

De laatste verklarende variabele die bevraagd wordt is de ‘sturingsmethoden’. Hiermee wordt in het onderzoek gepoogd te onderzoeken of de publieke deelnemers aan de APPS invloed hebben op deze maten van vertrouwen en doelconsensus. Dit zal in eerste instantie worden getoetst door te bevragen of de publieke deelnemers überhaupt sturingsmethoden hebben gebruikt. Hierbij worden de sturingsmethoden die gebruikt zouden kunnen worden en gevonden zijn in paragraaf 2.3 getoetst. Deze luiden:

1. Intensiveren van de interactie tussen de deelnemende partijen.
2. Proces management, door middel van een eventuele derde partij.
3. Institutioneel ontwerp beïnvloeden, door middel van regels.
4. Creëren van een leidende organisatie binnen de alliantie.

Vervolgens wordt onderzocht of de effecten van deze sturingsmiddelen, indien gebruikt, positief of negatief waren. Op deze manier kan later in het onderzoek worden gekeken of deze sturingsmethoden effectief zijn en dus aan te raden zijn voor toekomstige allianties.

Succes van de alliantie

De afhankelijke variabele van dit onderzoek is het succes van de alliantie. Om deze te meten wordt er gebruik gemaakt van de voordelen die een hoge mate van vertrouwen en doelconsensus zouden moeten brengen. Om het succes van de alliantie wat beter te definiëren en het verband met de rest van het onderzoek te leggen, wordt het succes van de alliantie onderverdeeld in ‘Succes door vertrouwen’, ‘Succes door doelconsensus’. Wanneer er veel van de potentiële voordelen van vertrouwen en doelconsensus aanwezig zijn, dan is de alliantie een succes te noemen. Komen deze in mindere mate voor, dan blijkt de alliantie geen succes te zijn op het gebied van vertrouwen en doelconsensus.

SUCCES VAN EEN ALLIANTIE PUBLIEK-PRIVATE SAMENWERKING

Centrale concept	Dimensies	Indicatoren	Waarden	Data	Interviewvraag
Doelconsensus Hoofd- / onderliggende doelen	Hoofddoelen voor creëren alliantie	1. Financiële meerwaarde. 2. Lange termijn kwaliteit. 3. Marktontwikkeling. 4. Leren en competentiedeling. 5. Risico- / kostenspreiding. 6. Projectonzekerheid. 7. R&D. 8. Projectrisico. 9. Projectcomplexiteit 10. Versterken concurrentiepositie.	1. Sterk afwezig, 2. Afwezig 3. Neutraal 4. Aanwezig 5. Sterk aanwezig	Kwalitatief	Wat waren de hoofddoelen van de oorspronkelijke alliantie en zijn deze door de tijd hetzelfde gebleven?
	Onderliggende doelen voor deelname aan alliantie publieke organisatie	1. Financiële meerwaarde. 2. Lange termijn kwaliteit. 3. Projectonzekerheid. 4. Projectrisico 5. Projectcomplexiteit	1. Sterk afwezig, 2. Afwezig 3. Neutraal 4. Aanwezig 5. Sterk aanwezig	Kwalitatief	Wat waren de doelen die uw organisatie wilde bereiken met de deelname aan de alliantie en kwamen deze overeen met de doelen van de alliantie als geheel?
	Onderliggende doelen voor deelname aan alliantie private organisatie	1. Marktontwikkeling. 2. Leren en competentiedeling. 3. Risico- / kostenspreiding. 4. R&D. 5. Versterken concurrentiepositie.	1. Sterk afwezig, 2. Afwezig 3. Neutraal 4. Aanwezig 5. Sterk aanwezig	Kwalitatief	Wat waren de doelen die uw organisatie wilde bereiken met de deelname aan de alliantie en kwamen deze overeen met de doelen van de alliantie als geheel?
Vertrouwen	Vertrouwen alliantie-breed	Het vertrouwen dat de alliantie de oplossing is voor de projectonzekerheid en complexiteit.	1. Zeer eens 2. Eens 3. Neutraal 4. Oneens 5. Zeer oneens	Kwalitatief	Hoe zou u over de gehele alliantie breed de mate van vertrouwen in de alliantie willen omschrijven en was volgens u de alliantie de juiste constructie om dit project aan te pakken?
	Vertrouwen in de andere partijen	1. Stabiele perceptie van elkaars intenties. 2. Geen opportunistisch gedrag van de deelnemers.	1. Sterk afwezig, 2. Afwezig 3. Neutraal 4. Aanwezig 5. Sterk aanwezig	Kwalitatief	Wat is, specifiek voor uw organisatie, de mate van vertrouwen in de andere partijen geweest? Had u bijvoorbeeld een duidelijk beeld van de intenties van de andere partijen of was u bang voor opportunistisch gedrag?
Sturingsmethoden		1. Intensiveren van de interactie tussen de deelnemende partijen. 2. Proces management, door middel van een eventuele derde partij. 3. Institutioneel ontwerp beïnvloeden, door middel van regels. 4. Creëren van een leidende organisatie binnen de alliantie.	1. Nooit gebruikt 2. zelden gebruikt 3. soms gebruikt 4. vaak gebruikt 5. altijd gebruikt	Kwalitatief	Hebben de publieke deelnemers van de alliantie, middels sturingsmethoden, geprobeerd de mate van vertrouwen en / of doelconsensus binnen de alliantie te vergroten? Zo ja welke hebben ze dan gebruikt?
	Effect op de alliantie	Effect op de samenwerking binnen de alliantie	1. Sterk negatief effect. 2. Negatief effect, 3. Neutraal, 4. Positief effect, 5. Sterk positief effect,	Kwalitatief	Heeft het gebruik van deze sturingsmethoden een positief effect gehad op de mate van vertrouwen en doelconsensus binnen de alliantie?
Succes van de alliantie	Succes door doelconsensus	Voordeel: betere representatie o.a. voor verkrijgen subsidies. Voordeel: verbeteren procedures en ontwikkelen standaarden. Voordeel: laag aantal conflicten Voordeel: duidelijkheid over de bijdrage aan alliantie	1. N.v.t 2. Sterk afwezig, 3. Afwezig 4. Neutraal 5. Aanwezig 6. Sterk aanwezig	Kwalitatief	In welke mate kwamen volgens u de volgende voordelen naar voren binnen de alliantie, mede door de hoge/lage mate van doelconsensus?
	Succes door vertrouwen	Voordeel: vermindering transactiekosten Voordeel: verbeteren investeringen en stabiliteit in relaties Voordeel: stimulatie leren en uitwisseling informatie Voordeel: stimulering innovatie	1. N.v.t 2. Sterk afwezig, 3. Afwezig 4. Neutraal 5. Aanwezig 6. Sterk aanwezig	Kwalitatief	In welke mate kwamen volgens u de volgende voordelen naar voren binnen de alliantie, mede door de hoge/lage mate van vertrouwen?

Tabel 11: Operationalisatietabel van de variabelen: Doelconsensus, Vertrouwen, sturingsmethoden

3.3.1 Validiteit

De validiteit van een onderzoek bestaat uit twee onderdelen: interne en externe validiteit (Van Thiel, 2010, p.58). Interne validiteit wordt ook vaak de geldigheid van het onderzoek genoemd. Er zijn bepaalde methoden die ervoor zorgen dat de onderzoeker ook daadwerkelijk meet wat hij wilt meten.

Eén van de meest voorkomende maatregelen voor validiteit is het gebruik van meerdere methoden van dataverzameling. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van documentanalyses en interviews. Dit geeft als voordeel dat ze elkaar versterken. Dit vergroot de interne validiteit met name wanneer de bevindingen van beide onderzoeksmethoden overeenkomen (Vennix, 2012, p.100 & p.267). Een tweede methode om de interne validiteit te vergroten is de operationalisatie van de variabelen. Op deze manier is het duidelijk wat er gemeten moet worden en hoe dit moet worden geïnterpreteerd. Dit vermijdt verwarring in een later stadium. Een gevaar voor de interne validiteit bij interviews is het krijgen van strategische antwoorden. Deze kunnen de ervoor zorgen dat de waarheid niet boven tafel komt. Om dit te voorkomen is het vaak handig om met verschillende partijen te praten (Verschuren & Doorewaard, 2007, p.243). In dit onderzoek wordt dit ondervangt door te praten met zowel de private als de publieke deelnemers in een anonieme setting. Ook worden de geïnterviewde rustig naar de belangrijke vragen toegebracht door alvorens algemene vragen te stellen, waar geen waardeoordeel aan hangt.

De externe validiteit wordt ook vaak de generaliseerbaarheid van het onderzoek genoemd (Van Thiel, 2010, p.59). Een onderzoek is extern valide wanneer de resultaten kunnen worden toegepast bij andere vergelijkbare cases. Dit is een belangrijk onderdeel voor dit onderzoek. Zoals aangegeven in subparagraaf 1.3.1 is de bedoeling van het onderzoek dat de alliantie PPS'en resultaten van dit onderzoek kunnen gebruiken om toekomstige alliantie PPS'en succesvoller te maken. Het is echter moeilijk om resultaten van een casestudy direct overdraagbaar te maken naar andere cases. Dit komt vooral door de unieke context waar iedere case in speelt. Dit wordt in dit onderzoek ondervangen door meerdere cases te onderzoeken. Desalniettemin blijven het weinig onderzoekseenheden om een grote generaliseerbaarheid te creëren.

3.3.2 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek heeft betrekking op de herhaalbaarheid van een onderzoek. Bij een hoge mate van betrouwbaarheid dan zou een herhaling van het onderzoek,

onder dezelfde omstandigheden, leiden tot dezelfde resultaten als voorheen. Hiervoor zijn weer verschillende maatregelen te nemen. Zo is een systematische omschrijving van onderzoeksopzet en dataverzameling van belang. Ditzelfde geldt voor een goede operationalisatie van de hoofdvariabelen. Bij interviews is het van belang dat deze in ieder geval semigestructureerd worden afgenomen. Op deze manier worden bij alle respondenten de vragen op eenzelfde manier geformuleerd. Zo wordt bij een eventuele herhaling van het onderzoek niet compleet afgeweken van de voorgaande interviews (Van Thiel 2010, p.108). Deze maatregelen zijn, in dit onderzoek, ook daadwerkelijk toegepast. Voor het vervolg van het onderzoek is van belang de interviews te transcriberen en helder te coderen. Op deze manier kan in het vervolg dezelfde methoden worden toegepast en zullen andere onderzoekers de data op eenzelfde manier interpreteren.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de onderzochte cases worden toegelicht. Hierbij worden de gegevens uit de documenten samengevoegd met de inzichten uit de interviews. Vervolgens worden de resultaten met betrekking tot de deelvragen verder toegelicht.

4.1 Warmtenet Hengelo

De eerste case die wordt behandeld is het Warmtenet Hengelo. Dit is een samenwerking tussen drie hoofdpartijen; de gemeente Hengelo, Alliander DGO en Ennatuurlijk. De paragraaf is ingedeeld in een vijftal subparagrafen die ieder een ander centraal concept van het onderzoek behandelen, zoals in tabel 11.

4.1.1 Algemeen, Warmtenet Hengelo

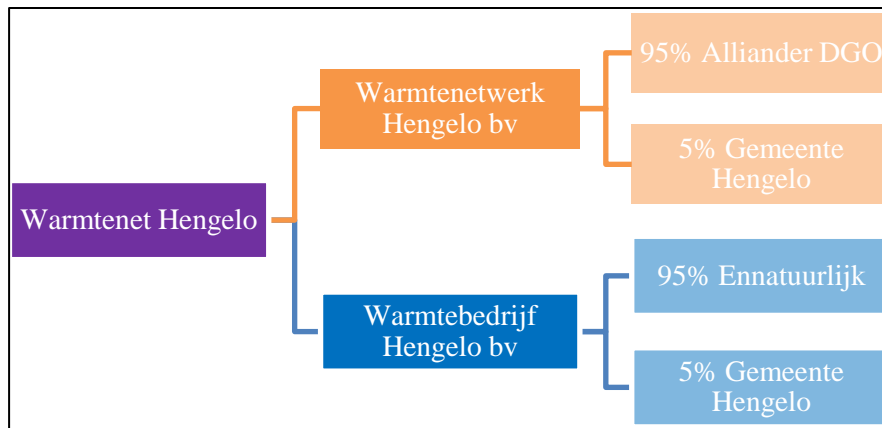
Eind 2005 begon de gemeente Hengelo met het ambitieuze project om een warmtenet aan te leggen in Hengelo. Hiermee kon de restwarmte van o.a. Twence worden gebruikt om huizen op een duurzame manier van warmte te voorzien (Gemeente Hengelo, 2006). Al snel bleek dat Twence de samenwerking niet zag zitten, mede omdat de businesscase volgens hen veel te optimistisch was. De gemeente Hengelo was echter dermate ambitieus dat zij het project zelf hebben opgestart. Hierbij was het idee om eerst zelf een warmtenet op te starten en vervolgens z.s.m. af te stoten richting de private sector. Op die manier is er in de jaren na december 2005 langzaam begonnen met het ontwikkelen van kleine, lokale warmtenetten. Deze warmtenetten kregen hun eigen warmtebron, vaak een gasgestookte ketel. Vervolgens werd er in AkzoNobel een restwarmte-bron gevonden. Deze bron zou meer dan genoeg warmte opleveren om al die kleine warmtenetten van energie te voorzien. De opzichzelfstaande warmtenetten konden echter nog niet worden aangesloten op het beoogde grote warmtenet, omdat hiervoor een grote pijpleiding moest worden aangelegd vanuit AkzoNobel, de ‘backbone’.

Dit zorgde ervoor dat de gemeente Hengelo weer een uitvraag bij marktpartijen deed. Dit leverde echter niks op, omdat de plannen nog niet concreet genoeg waren en het beoogde rendement te laag. Hierdoor kwam er geen geld en dus werden al die kleine opzichzelfstaande warmtenetten nooit samengevoegd, middels de backbone, tot één groot warmtenet. Toen duidelijk werd dat het warmtenet een financiële molensteen zou worden, heeft de gemeente onafhankelijk onderzoek laten doen naar de mogelijke opties. Dit waren er, volgens het interview met de gemeente Hengelo, drie:

1. Om deze individuele netten te laten draaien zonder backbone. Dit zou de gemeente echter dermate veel geld kosten dat dit geen reële optie was.
2. Het hele project stilleggen. Dit zou wederom een financiële ramp worden voor de gemeente en er zouden ook geen duurzaamheidsdoelstellingen worden behaald.
3. De gemeente investeert in de backbone en zoekt hulp bij marktpartijen.

Dit leidde tot een hernieuwde uitvraag bij marktpartijen in 2015. Tegelijkertijd zei de provincie Overijssel een subsidie van €4 miljoen toe aan de aanleg van de backbone. Dit leidde ertoe dat Alliander DGO zich aanbood om de infrastructuur op zich te nemen en Ennatuurlijk om de exploitatie op zich te nemen. Tegelijkertijd zorgde deze samenwerking ervoor dat het Rijk bereid was om €3 miljoen subsidie te verlenen voor de aanleg van de Backbone middels de Green Deal (Gemeente Hengelo, 2016). De Green Deal is een initiatief van de overheid waarbij bedrijven, andere overheden of maatschappelijke organisaties zich kunnen aanmelden voor verschillende vormen van hulp bij het uitvoeren van een duurzame oplossing. In dit geval bestond de hulp dus uit een bijdrage van €3 miljoen aan subsidie (Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, 2018). Bovenop deze €7 miljoen aan subsidies stelde de gemeente ook een krediet beschikbaar van €14 miljoen. Deze kosten zouden ten laste vallen van diens algemene reserve. Door de verlaging van het risicoprofiel van de gemeente, die voornamelijk bestond uit risico's uit het warmtenet, kon de gemeente voldoen met een lagere algemene reserve (Gemeente Hengelo, 2016).

Zo werd het warmtenet opgesplitst in de huidige twee bv's. Warmtenetwerk Hengelo bv, met als aandeelhouders 95% Alliander DGO en 5% gemeente Hengelo. Zij zorgen kort gezegd voor de infrastructuur van het warmtenet. De tweede is Warmtebedrijf Hengelo bv, met als aandeelhouders 95% Ennatuurlijk en 5% gemeente Hengelo. Zij zorgen voor de exploitatie van het warmtenet. Dit zorgt voor een samenwerking tussen de drie hoofdpartijen Alliander DGO, Ennatuurlijk en de gemeente Hengelo. Grafisch ziet dit er als volgt uit:



Figuur 3: Inrichting van het warmtenetwerk Hengelo, de onderliggende bv's en aandeelhouders.

Er werd gekozen voor Alliander DGO en Ennatuurlijk vanwege hun bereidbaarheid om het werk op te splitsen en: “Op het gebied van warmtenetten zijn Alliander en Ennatuurlijk de grootste partijen op de Nederlandse markt met de meeste expertise. Dit was ook een belangrijke voorwaarde bij de selectie.” (Gemeente Hengelo, 2016). Er werden vervolgens een aantal voorwaarden gesteld aan de manier van samenwerken. Met name de aanleg van de backbone zou een grote risicofactor zijn. Deze vonden Alliander DGO en Ennatuurlijk te groot om in de beide bv's te laten opnemen. Om deze reden kwam er een overgangsregeling, waarbij de gemeente voor 65% het risico van de aanleg van de backbone zou dragen, Alliander DGO 25% en Ennatuurlijk 10%. Op deze manier was er voor alle deelnemende partijen reden genoeg tot samenwerking.

Nu de achtergrond van de APPS Warmtenet Hengelo duidelijk is wordt er nu verder ingegaan op de verschillende onderzochte concepten.

4.1.2 Succes, Warmtenet Hengelo

In deze subparagraaf zal, voor de beantwoording van deelvraag vier, de mate van succes van het Warmtenet Hengelo worden bepaald. Dit gebeurt aan de hand van de uitgewerkte interviews en documenten vanuit de gemeente Hengelo. De mate van succes kan worden bepaald door vast te stellen of de vooraf vastgestelde doelen van de individuele deelnemers samen zijn behaald of niet. De beantwoording van de deelvraag gebeurt in paragraaf 4.3, waar de resultaten van het Warmtenet Hengelo worden samengevoegd met die van het Warmtenet Nijmegen.

Het succes van de alliantie Warmtenet Hengelo hangt af van de vooraf beoogde doelen. Hierom zullen in deze subparagraaf eerst kort de beoogde doelen naar voren komen, zoals gevonden in de documenten en de interviews. Uit de interviews is gebleken dat het hoofddoel van de

alliantie, voor alle partijen, met name het behalen van duurzaamheidsambities is. Voor de gemeente Hengelo was dit een reductie van broeikasgasemissie, naar aanleiding van het “Werkplan Energie 2002-2005” (Gemeente Hengelo, 2007). Bedrijven Alliander DGO en Ennatuurlijk hebben als hoofddoel om een bepaald rendement te behalen, middels duurzame investeringen. Het is echter niet keihard meetbaar gemaakt wat, bijvoorbeeld voor de gemeente Hengelo, precies die duurzaamheidsambities zijn. Wat betreft het behalen van dit doel blijkt dat pas sinds de laatste jaren er ook daadwerkelijk een besparing is op de CO₂-uitstoot. Deze besparing was sowieso pas voor de lange termijn haalbaar en mede hierom noemen de deelnemers de alliantie op dit gebied een succes. Zoals te lezen is in het volgende citaat, uit het interview met de gemeente Hengelo (Gemeente Hengelo, persoonlijke communicatie, 07 maart 2018):

“De duurzaamheidsambities helpen realiseren, door CO₂-emissie reductie, heeft voor ons altijd bovenaan gestaan. Zonder dat, dat nou keihard meetbaar is gemaakt: van; wij willen dat en dat bereiken. Misschien maar goed ook, want we zijn pas dit jaar begonnen met daadwerkelijk CO₂-emissie te besparen.”

Het tweede hoofddoel was, voor alle drie de partijen, het behalen van een financiële meerwaarde. Voor de gemeente Hengelo betekende dit met name het afstoten van het warmtenet naar private partijen en zo de kostenposten, die bij een ander scenario zouden ontstaan, af te wenden. In het kort was met de verzelfstandiging een kostenpost gemoeid van eenmalig €8.549.000 (Gemeente Hengelo, 2016). Deze eenmalige kostenpost blijkt vervolgens gedurende 2017 nog te zijn opgelopen met €3.100.000 (Tubantia, 2018). Dit brengt het totaal sinds het besluit van de samenwerking met Alliander DGO en Ennatuurlijk tot €11.649.000. Dit lijkt veel, maar uit onderzoek van de gemeente Hengelo bleek dat het alternatieve scenario zou resulteren in een verlies van €30 miljoen over een looptijd van 40 jaar. Deze financiële beraming is natuurlijk erg simplistisch, maar geeft wel een indicatief beeld over het financiële succes van de alliantie. Met name voor de gemeente, die bij een scenario zonder alliantie er vele malen slechter voor zou staan. Dit komt ook naar voren in de volgende quote uit het interview met de gemeente Hengelo (Gemeente Hengelo, persoonlijke communicatie, 07 maart 2018):

“Als je het rationeel bekeek kon je of 30 mln. wegspoelen en 0 duurzaamheidwinst. Of 10 mln. wegspoelen en duurzaamheidsambities halen.”

Echter, het warmtenet heeft een lange terugverdientijd. Dit betekent dat het voor de private partijen (Ennatuurlijk & Alliander DGO) het nog niet zeker is of het een financieel succes wordt. Op dit moment heeft de alliantie voor de private partijen dus nog geen financiële meerwaarde gebracht. Desalniettemin, met de informatie die er nu is en ervan uitgaande dat het warmtenet vanaf heden gaat renderen, kan het warmtenet Hengelo een succes genoemd worden op het gebied van de financiële meerwaarde.

Een derde hoofddoel voor zowel de private, als publieke partijen is het delen van projectrisico's. Zo blijkt mede uit de verschillende raadsdocumenten (Gemeente Hengelo, 2007, p.4; Gemeente Hengelo, 2009, p.3; Gemeente Hengelo, 2016, p.2) en uit de interviews met de private partijen Alliander DGO en Ennatuurlijk. Met dit doel voor ogen is het warmtenet Hengelo een groot succes te noemen. Uit het raadsbesluit van 2012 (Gemeente Nijmegen, 2012) is duidelijk te zien dat er vooraf heldere afspraken waren gemaakt over de risico's die zich voor konden doen en wie hier de kosten voor zouden dragen. Een voorbeeld hiervan is de aanleg van de backbone, hierbij werd duidelijk afgesproken dat de gemeente Hengelo een uitvoeringsrisico zou aannemen van 65%, Alliander DGO 25% en Ennatuurlijk 10%. De onderliggende risico's werden in kaart gebracht. Dit gold ook voor andere risico's van de alliantie. Er kan dus geconcludeerd worden dat het Warmtenet Hengelo succesvol is geweest in het helder maken van de risico's van het project, deze te waarderen en vervolgens door te rekenen en verdelen aan de drie hoofddeelnemers.

In conclusie blijkt dat het warmtenet Hengelo op de drie voornaamste doelen van het warmtenet; duurzaamheid, financiële meerwaarde en het delen van projectrisico's succesvol is. Dit blijkt zowel uit de raadsdocumenten die zijn opgesteld en de antwoorden op de vragen omtrent deze doelen tijdens de interviews. Tijdens de interviews werd ook direct gevraagd of de alliantie een succes is en ook hier waren de antwoorden positief, ondanks dat het project nog aan het begin zit van de periode waarin de opbrengsten langzaam de kosten gaan inhalen.

4.1.3 Doelconsensus en succesfactoren, Warmtenet Hengelo

Uit de voorgaande subparagraaf komt naar voren dat de alliantie publiek-private samenwerking Warmtenet Hengelo over het algemeen als een succes kan worden beschouwd. In deze subparagraaf zal worden gekeken naar de onderliggende succesfactoren die samenhangen met de mate van doelconsensus en vertrouwen binnen het Warmtenet Hengelo. Eerst zal de mate van doelconsensus binnen het warmtenet Hengelo vast worden gesteld en vervolgens zullen de gevonden succesfactoren worden besproken.

Uit de interviews komt naar voren dat er een hoge mate van doelconsensus was binnen het warmtenet Hengelo. Zowel de private als publieke partijen noemden dezelfde doelen als hoofddoelen van de alliantie. Dit zijn dan ook de doelen die in subparagraaf 4.1.2 zijn benoemd. Eén van de hoofdredenen van deze hoge mate van doelconsensus is, volgens de geïnterviewde binnen zowel de publieke, als private partijen, dat de private partijen beide publieke aandeelhouders hebben. Op deze manier vragen de private partijen een minder hoog rendement voor de gestelde risico's. Dit komt naar voren in de volgende quote (Ennatuurlijk, persoonlijke communicatie, 21 maart 2018):

“Het begint dus al met het bij elkaar brengen van partijen die een redelijk gelijke bloedgroep hebben.”

Met bloedgroep wordt in deze het hebben van een publieke of private aard bedoeld. Doordat de private partijen uiteindelijk ook publieke aandeelhouders hebben zorgt ervoor dat zij bereid zijn om meer financiële risico's op zich te nemen, als dit niet-financiële winsten oplevert zoals duurzaamheid.

De eerste succesfactor die werd genoemd in de literatuur, zie subparagraaf 2.2.1, was 'betere representatie naar buiten toe o.a. voor het binnenhalen van netwerksubsidies'. Dit is ook direct de succesfactor die het meest werd benoemd tijdens de interviews. Met name de toezegging van de 'Green Deal', een financiële bijdrage van de Rijksoverheid van €3 miljoen, werd mede gerealiseerd door de presentatie van de verschillende partijen als één geheel (Ministerie van Economische Zaken, 2016). De presentatie als één geheel werd mede mogelijk gemaakt door de hoge mate van doelconsensus tussen alle partijen op voornamelijk het duurzaamheidsdoel. Dit komt ook naar voren uit het interview met de gemeente Hengelo (Gemeente Hengelo, persoonlijke communicatie, 07 maart 2018):

“Wij zijn voor het rijk een hele interessante showcase waardoor we de subsidie hebben gekregen. Die hadden we niet bereikt als we alleen waren geweest.”

De tweede succesfactor, 'het verbeteren van procedures en ontwikkelen van standaarden', werd het minst benoemd tijdens de interviews. Het lijkt dat dit ondergeschikt is aan de andere succesfactoren. Wel is genoemd dat het nodig is om vanuit de culturen van de verschillende organisaties tot een oplossing te komen die aan alle culturen voldoet. Echter is door de inrichting van de afzonderlijke bv's dit misschien minder nodig dan wanneer de daadwerkelijke samenwerking een langere tijdsduur heeft.

De derde en vierde succesfactor: ‘laag aantal conflicten’ en ‘iedereen weet hoe hij een bijdrage kan leveren aan dit einddoel’ kwamen evenveel naar voren tijdens de interviews. Het aantal conflicten bleef beperkt en de verdeling van verantwoordelijkheden was helder. Voor beide succesfactoren blijkt het voor een deel te komen door de mate van doelconsensus, maar vooral door het vooraf vastleggen van bepaalde afspraken. Op dergelijke sturingsmethoden om de mate van doelconsensus te vergroten zal verder worden ingegaan in subparagraaf 4.1.5.

Samenvattend blijkt de mate van doelconsensus in de APPS Warmtenet Hengelo hoog en mede hierdoor zijn subsidies, waaronder de Green Deal, relatief simpel binnengehaald. Ook blijkt dat dit resulteerde in een relatief laag aantal conflicten in het Warmtenet Hengelo en dat het voor iedereen helder was wat diens bijdrage kon zijn binnen de APPS. De succesfactor ‘verbeteren van procedures en ontwikkelen van standaarden’ kwam minder tot uiting, ondanks de hoge mate van doelconsensus. Het blijkt dus dat een hoge mate van doelconsensus bij het Warmtenet Hengelo niet direct geleid heeft tot een verbetering van procedures en het ontwikkelen van standaarden.

4.1.4 Vertrouwen en succesfactoren, Warmtenet Hengelo

Wederom wordt er eerst ingegaan op de totale mate van vertrouwen binnen de APPS Warmtenet Hengelo en vervolgens op de succesfactoren. De totale mate van vertrouwen binnen de APPS Warmtenet Hengelo werd gemeten aan de hand van twee dimensies: vertrouwen alliantie-breed en het vertrouwen in de andere partijen. De dimensie ‘vertrouwen alliantie-breed’ betreft met name het vertrouwen in de alliantie als geheel en als oplossing voor het probleem. Met name uit de interviews blijkt dat er, sinds het besluit om over te gaan tot de uiteindelijke bv-constructie, er geen twijfel meer is geweest bij de deelnemende partijen. Ook uit het Raadsadvies (2016) blijkt dat er wel onderzoek is gedaan naar alternatieve opties, maar deze zowel op financieel gebied als qua duurzaamheid niet beter scoorden dan de gekozen constructie (Gemeente Hengelo, 2016). De mate van vertrouwen op deze dimensie is dan ook hoog.

De tweede dimensie die de mate van vertrouwen in kaart brengt is ‘het vertrouwen in de andere partijen’. Deze blijkt wat lager uit te vallen dan het vertrouwen alliantie-breed. Dit heeft twee oorzaken. Ten eerste, het mogelijke opportunistische gedrag vanuit de gemeente door verkiezingen en daardoor een eventuele verandering van opinie omtrent de APPS. Ennatuurlijk en Alliander DGO zien beiden dat met een nieuwe gemeenteraad er ook nieuwe meningen aan tafel komen, die kunnen leiden tot een verandering in het beleid. De tweede factor is het verschil

in context. Alliander DGO en Ennatuurlijk hebben, ondanks dat (een deel van) hun aandeelhouders publiek gerelateerd is, toch een privaat karakter dat voornamelijk wordt gestuurd door rendement. Dit kan leiden tot een opinieverschil omtrent gemaakte keuzes. Dat blijkt ook uit de volgende quote van de gemeente Hengelo (Gemeente Hengelo, persoonlijke communicatie, 07 maart 2018):

“Ik denk dat wij als gemeente de hand eerder over het hart strijken als het wat geld kost maar het is voor de klant beter. Zij zitten daar wat zakelijker in en een deal is een deal en wat moet dat moet.”

De twee dimensies samenvoegend, waar bij de één het niveau hoog is en de ander gemiddeld, komt de totale mate van vertrouwen binnen het Warmtenet Hengelo uit op een bovengemiddelde score. Deze mate van vertrouwen zou kunnen leiden tot een viertal succesfactoren. Echter blijkt uit de interviews dat deze succesfactoren niet in de mate naar voren komen als vanuit de literatuur was te verwachten. Zo blijkt het stimuleren van innovatie nagenoeg niet naar voren zijn gekomen. Dit lijkt echter meer te maken hebben met de manier waarop de APPS is opgesteld en niet met de mate van vertrouwen. Uit subparagraaf 2.2.1 kwam naar voren dat bij projecten waarbij gedurende de alliantie nog moet worden geïnnoveerd er een basis van vertrouwen moet zijn. Bij het Warmtenet Hengelo was het innovatie vraagstuk eigenlijk al opgelost alvorens de APPS werd opgericht. Daarom was er weinig sprake van innovatie tijdens de APPS zelf.

Het verminderen van de transactiekosten bij het opstellen van de afspraken en contracten voorafgaand aan de samenwerking bleek ook weinig tot niet naar voren te komen. Zo werd het niet genoemd tijdens de interviews en zijn er voorafgaand aan de samenwerking juist wel uitgebreid contracten opgesteld om alles in goede banen te leiden. Zo blijkt ook uit het raadsadvies van de gemeente Hengelo (2016) en de verschillende interviews.

De stimulatie van leren en uitwisseling van informatie is een succesfactor die wel naar voren komt. Echter heeft dit met name te maken met het achteraf delen van informatie met partijen die onderzoek doen naar het Warmtenet of een vergelijkbaar project willen beginnen. Doordat Alliander DGO en Ennatuurlijk een ander werkgebied hebben, de eerste het beheren van het transportnet en de laatste het gedeelte dat eraan voorafgaat en de klantenafhandeling, valt er soms weinig informatie uit te wisselen. Echter proberen de partijen hier ook open in te zijn waar nodig, zo komt ook naar voren uit het interview met Alliander DGO (Alliander DGO, persoonlijke communicatie, 06 april 2018)

“Ik denk dat het zeker met dit soort samenwerking, je op de lange termijn daar je voordeel mee hebt. Geen geheimen of spelletjes, maar gewoon eerlijk mekaar aanspreken en ook mekaar vertrouwen dat je er samen inzit.”

De laatste succesfactor, ‘verbetering van investeringen en stabiliteit in relaties’, is ook lastig. Tijdens de vooraf opgestelde alliantie waren alle investeringen al vastgesteld en waren de eventuele extra kosten ook al afgedekt middels een verdeelsleutel (Gemeente Hengelo, 2016). Een manier om deze succesfactor te interpreteren zou het maken van vervolgstappen kunnen zijn. Is de alliantie bereid om verder te gaan wanneer de huidige contracten aflopen. Dit kan op dit moment echter nog niet worden gezegd.

Kijkend naar de mate van vertrouwen en diens succesfactoren, blijkt het Warmtenet Hengelo een bovengemiddelde mate van vertrouwen te hebben. Het vertrouwen in de alliantie en diens vermogen om de hoofddoelen te bereiken is hoog, maar het vertrouwen in de partijen onderling is matig. Het effect op de succesfactoren blijkt moeilijk vast te stellen

4.1.5 Sturingsmethoden, Warmtenet Hengelo

Nu de mate van vertrouwen en de mate van doelconsensus binnen het Warmtenet Hengelo duidelijk zijn, zal er worden gekeken naar de verschillende sturingsmethoden die gebruikt zijn, of gebruikt zouden moeten zijn om deze te verhogen. Er zal wederom één voor één worden ingegaan op de verschillende sturingsmethoden die zijn gevonden in de literatuur.

De meest genoemde sturingsmethoden, tijdens de interviews, is het ‘intensiveren van interactie tussen de deelnemende partijen’. Hierbij kan worden gedacht aan het opstellen van een stuurgroep, waarin werknemers van alle partijen in deelnemen. Dit gebeurt ook nu nog, na het uiteenvallen in verschillende bv’s (Gemeente Hengelo, persoonlijke communicatie, 07 maart 2018):

“Maandelijks stuurgroep, waar ik als gemeente deelnemer ben. Eén of twee keer per jaar bestuurlijk overleg op college en CEO niveau. En op de werkvloer en vooral buiten werken we ook zoveel mogelijk samen om elkaar te helpen.”

Uit de samenwerkingsovereenkomst komt ook naar voren dat dit soort stuurgroep vergaderingen al voorkwamen voordat de samenwerkingsovereenkomst was getekend. Dit zorgde ervoor dat voor de samenwerking daadwerkelijk begon, er al duidelijke afspraken en rolverdelingen waren vastgesteld (Gemeente Hengelo, 2016). Deze komen ook naar voren in de bepalende succesfactoren voor de doelconsensus en het vertrouwen, zoals te vinden in paragrafen 4.1.3 en 4.1.4. Een belangrijke factor voor deze interactie is dat het gebeurt op een

‘open’ basis. Het uitblijven van verborgen agenda’s is een pré, zo blijkt ook uit de volgende quote uit het interview met Alliander DGO (Alliander DGO, persoonlijke communicatie, 06 april 2018):

“Wat wij vanuit ... standaard doen is transparantie. Cijfers op tafel leggen en heb je vragen dan kom en blijf er niet mee zitten. Ik heb niets te verbergen en we hebben daar een open en eerlijke blik naar buiten toe. Ik denk dat het zeker met dit soort samenwerking, je op de lange termijn daar je voordeel mee hebt. Geen geheimen of spelletjes, maar gewoon eerlijk mekaar aanspreken en ook mekaar vertrouwen dat je er samen inzit.”

De tweede sturingsmethode die veel gebruikt is bij het Warmtenet Hengelo, is het ‘institutioneel ontwerp beïnvloeden’. Zoals vermeld in subparagraaf 2.3.1 is het bij het institutioneel ontwerp van belang dat in de contracten risico’s, belangen en verantwoordelijkheden zijn geëxpliciteerd. Zoals ook naar voren komt in de voorgaande twee paragrafen is dit bij het Warmtenet Hengelo ook het geval geweest. Verschillende documenten van de gemeente Hengelo laten zien dat bij de samenwerkingsovereenkomst er al risico’s in kaart waren gebracht (Gemeente Hengelo, 2007,p.4; Gemeente Hengelo, 2009,p.3; Gemeente Hengelo, 2016,p.2). Ook het proces voor de toekomst, het verdelen van deelnemingen in 95% en 5% verhoudingen, al vast lag (Gemeente Hengelo, 2016).

De overige drie, vooraf gevonden, sturingsmethoden kwamen weinig naar voren tijdens de interviews en lijken dus niet toepasbaar in deze case. Echter, het creëren van een leidende organisatie bleek wel van belang bij het cruciale onderdeel van de samenwerking, het aanleggen van de backbone. Hier was het van belang dat de twee ‘nieuwe bv’s’ samen werkten en niet handelden naar hun eigen belang. Daarom werd er wederom een bv opgesteld waarin de risico’s opnieuw werden verdeeld.

In conclusie blijken met name de sturingsmethoden; ‘intensiveren van interactie’ en ‘institutioneel ontwerp beïnvloeden’ van belang voor een succesvolle PPS. Beiden werden veel toegepast in de APPS Warmtenet Hengelo en dit had een positief effect op de mate van vertrouwen en doelconsensus binnen de APPS. Dit zorgde dan weer voor het tot stand komen van een aantal succesfactoren, die ertoe leiden dat de APPS Warmtenet Hengelo een succes werd op de drie hoofddoelen die waren gesteld.

4.2 Warmtenet Nijmegen

In deze paragraaf worden de resultaten omtrent de case Warmtenet Nijmegen beschreven. De codes en frequenties zijn te vinden in Bijlage C. De meest gebruikte bron, naast de interviews, is het rapport van de Gemeentelijke Rekenkamer Nijmegen uit 2018. Er zijn weinig stukken openbaar omtrent het Warmtenet Nijmegen, dit rapport bevat echter een uitgebreide uiteenzetting van de belangrijkste bronnen en wordt dan ook gebruikt als leidraad in de analyse. De indeling is vergelijkbaar aan die van het Warmtenet Hengelo. Eerst zal de algemene achtergrond van het Warmtenet Nijmegen worden toegelicht, vervolgens worden de verschillende centrale concepten besproken in dezelfde volgorde als in 4.1.

4.2.1 Algemeen, Warmtenet Nijmegen

In maart 2015 vond er in Nijmegen de feestelijk opening van het Warmtenet Nijmegen plaats. Na een procedure van bijna twintig jaar werden er eindelijk huizen verwarmd met de restwarmte van vuilverbrander ARN (NOS, 2019). Rond de kerst van 2018 verscheen er echter een kritisch bestuurlijk rapport van de Gemeentelijke Rekenkamer Nijmegen (Gemeentelijke Rekenkamer Nijmegen, 2018). In deze subparagraaf worden de resultaten besproken uit verschillende gemeentelijke documenten en de interviews met de drie hoofdpartijen: Nuon, Alliander DGO en de gemeente Nijmegen.

Het idee voor een warmtenet binnen de gemeente Nijmegen ontstaat in 1996 als de gemeente Nijmegen besluit om, in de nieuwe woonwijk ten noorden van de Waal, ‘gasloos’ te gaan bouwen. Hierna volgen er verschillende trajecten in een poging om dit te realiseren (Gemeentelijke Rekenkamer Nijmegen, 2018). Dit onderzoek begint in de periode waarin de huidige partijen worden samengebracht. Dit gebeurt rond 2011, als de gemeente Nijmegen een intentieovereenkomst afsluit met Nuon, die al langer bij het project betrokken is, en met Alliander, die op dat moment officieel instapt. In dit onderzoek wordt er specifiek ingezoomd op deze samenwerking en worden de fases die eraan voorafgaan niet in detail besproken, maar enkel toegelicht waar nodig. Het contract, dat in 2011 door de drie bovengenoemde partijen wordt getekend, zorgt ervoor dat er vanaf de afvalverbrandingscentrale van de ARN een hoofdleiding onder de rivier de Waal door komt. Vervolgens komt er aan de andere kant van de Waal een distributienet, waar de huizen vervolgens in ‘vlekken’ aan worden verbonden. Dit is grafisch weergegeven in figuur 4.



Figuur 4: Huidige midden-temperatuur warmtenet, de rode leiding is eigendom van Indigo, het groene net van Nuon. De grijze vlekken zijn de concessiegebieden waar de huizen zijn aangesloten op het Warmtenet Nijmegen (Gemeentelijke Rekenkamer Nijmegen, 2018).

De drie partijen staan niet afzonderlijk in de samenwerking, Alliander en de gemeente Nijmegen zitten namelijk al gezamenlijk in een bv genaamd, Indigo. Indigo bv is voor 95% eigendom van Alliander N.V. en voor 5% van de gemeente Nijmegen. Echter, bij de besluitvorming op strategisch niveau is de stemverhouding 50%-50% (Gemeente Nijmegen, 2016). De aanleg van het transportnet door Indigo bv betrof veel risico. De leiding moest onder de Waal door worden aangelegd, wat veel projectrisico's met zich mee bracht. Deze risico's werden voornamelijk gedragen door de gemeente Nijmegen. Zo heeft de gemeente Nijmegen in totaal €4,75 mln. aan subsidies verstrekt aan Indigo bv. Los van de miljoenen die het al had gestoken in de ontwikkeling van het warmtenet en aansluitingen van delen van het warmtenet. Daarnaast heeft de gemeente een absolute aansluitingsplicht aan Nuon toegezegd. Dit houdt in dat alle woningen in de aangegeven gebieden aangesloten dienen te worden op het warmtenet, zelfs als er een beter alternatief is. De plannen in figuur 4 zijn allemaal met succes volbracht en het warmtenet levert nu warmte aan tienduizenden huizen (Gemeentelijke Rekenkamer Nijmegen, 2018). De vervolgstappen, waarbij de rest van Nijmegen ook wordt verbonden aan

het warmtenet Nijmegen, lopen echter grote vertragingen op. De beoogde uitbreidingen zijn te zien in figuur 5.



Figuur 5: Beoogde uitbreidingen van het midden-temperatuur warmtenet, de rode leiding is eigendom van Indigo, het groene net van Nuon. De grijze vlekken zijn de concessiegebieden waar de huizen zijn aangesloten op het Warmtenet Nijmegen. In het blauw de verschillende beoogde tracés (Gemeentelijke Rekenkamer Nijmegen, 2018).

Volgens de Warmtevisie 2014 van de gemeente Nijmegen, zouden tracés één tot en met vier reeds gerealiseerd moeten zijn. Echter, zelfs tracé één is nog niet voltooid en de planning is meerdere malen uitgesteld, zoals te zien in het raadsbesluit van 20 december 2017 (Gemeente Nijmegen, 2017).

Nu het algemene verloop van het project Warmtenet Nijmegen duidelijk is, kan er nu worden ingegaan op de verschillende onderzochte dimensies. Beginnend met de mate van succes van het Warmtenet Nijmegen.

4.2.2 Succes, Warmtenet Nijmegen

Net als in subparagraaf 4.1.2 wordt in deze subparagraaf de mate van succes van Warmtenet Nijmegen bepaald, met als doel een antwoord te geven op deelvraag vier, wat zal gebeuren in paragraaf 4.3.

Uit de interviews kwam naar voren dat het voornaamste doel voor de alliantie Warmtenet Nijmegen, naast het aanleggen van het warmtenet zelf, het spreiden van de risico's en kosten omtrent dit warmtenet was. Met name de private partijen, Nuon en Alliander DGO, zagen de financiële bijdrage van de publieke partij, de gemeente Nijmegen, als hoofddoel voor het aangaan van de alliantie. Zo blijkt ook uit de volgende quote van een Realisatiemanager van Alliander DGO (Alliander DGO, persoonlijke communicatie, 29 november 2018):

“Ja, als je kijkt naar het succes van INDIGO zelf, dan heeft het construct opgeleverd wat het moest. Dus dat er in feite een warmtenet aangelegd is en dat het risico wat erin zat ook afgedekt is.”

Het belang van deze risico- en kostenspreiding is ook te zien in de bestuurlijke overleggen voorafgaand aan de samenwerking. Hierin werd meerdere malen gepoogd een integraal overzicht op te stellen en deze risico's, met de bijbehorende kosten, in kaart te brengen. Uiteindelijk werd duidelijk dat voor een sluitende businesscase er een bijdrage van publiek geld moest komen (Gemeentelijke Rekenkamer Nijmegen, 2018). Het belang van dit doel is dus duidelijk, het succes ervan ook. De risico- en kostenspreiding heeft plaatsgevonden door verschillende toezeggingen vanuit de gemeente. Aan de kant van Indigo en dus Alliander DGO is er een financiële injectie geweest, in meerdere stappen, van ruim €4,75 miljoen vanuit de gemeente. Daarnaast is er middels de Green Deal nog eens een bijdrage van €2,5 miljoen geweest aan Indigo vanuit het Rijk, zo blijkt uit de jaarstukken van Indigo in de begrotingen van de Gemeente Nijmegen (Gemeentelijke Rekenkamer Nijmegen, 2018). De risico- en kostenspreiding voor Nuon was niet direct financieel, maar omvatte de garantstelling van de bouwsnelheid en aansluiting van de woningen in de Waalsprong en het Waalfront. Op die manier was voor Nuon één van de grootste risico's afgedekt.

Het rendement van het project is een tweede hoofddoel gebleken voor de alliantie. Met name voor de private partijen is dit één van de speerpunten geweest. Tijdens de interviews was de terugverdientijd een veelbesproken onderwerp. Uit deze interviews met de verschillende partijen bleek dat de gemeente een investeringshorizon van 30 jaar kon hanteren, maar bijvoorbeeld Nuon, als private partij, er maximaal een jaar of vier tegenover kon zetten. Dit zorgde ervoor dat het rendement, om het project voor Nuon haalbaar te maken, een stuk verder omhoog moest. Uit het rapport van de Gemeentelijke Rekenkamer (2018) komt ook naar voren dat het rendement al meespeelde in een vroegtijdig stadium, zo was het rendement altijd één van de factoren die werd meegenomen in de uitgevoerde haalbaarheidsonderzoeken. Waaronder die van 2008, genaamd Energiesprong over de Waal. Of dit doel ook daadwerkelijk

is behaald is op dit moment nog niet vast te stellen. Een warmtenet rendeert pas na enkele tientallen jaren, zoals ook te zien is in de volgende quote uit het interview met een business manager van Nuon (Nuon, persoonlijke communicatie, 26 september 2018):

“Je hebt een badkuip die sterk negatief begint en dan langzaam vol loopt.”

Het voornaamste doel voor de publieke organisatie binnen deze alliantie, de Gemeente Nijmegen, was duurzaamheid. De mate van duurzaamheid, middels CO₂-besparing, was ook een factor in vroegtijdige haalbaarheidsonderzoeken (Builddesk, 2009). In de Mantelovereenkomst tussen Alliander DGO, Nuon, gemeente Nijmegen en Indigo werd dan ook afgesproken dat het doel was een CO₂-reductie van 70% te realiseren (Gemeentelijke Rekenkamer Nijmegen, 2018). Waar het rendement nog lastig vast te stellen is, is de jaarlijkse CO₂-reductie sinds de indiensttreding van het Warmtenet Nijmegen dat niet. TNO heeft, in naam van Nuon, het gebied Waalsprong als steekproef genomen en daar een CO₂-reductie vastgesteld van 70,7% (TNO, 2018). Ervan uitgaande dat deze cijfers ook in de toekomst zullen blijven gelden, dan kan er worden gezegd dat het doel duurzaamheid in ieder geval is behaald.

Samenvattend blijken ‘risico-/kostenspreiding’, ‘rendement’ en ‘duurzaamheid’ de hoofddoelen te zijn geweest voor het aangaan van deze alliantie. Over het doel ‘rendement’ blijkt het nog niet mogelijk om de mate van succes vast te stellen. De andere twee doelen zijn echter duidelijk behaald. Zo zijn de risico’s en kosten vooraf gespreid door zowel een financiële injectie als garantstellingen vanuit de gemeente Nijmegen. Daarnaast is het duurzaamheidsdoel ook behaald doordat er een duidelijke CO₂-reductie is gerealiseerd in de laatste jaren. Op deze punten kan de APPS Warmtenet Nijmegen als een succes worden beschouwd. Daarnaast zeggen alle geïnterviewde partijen expliciet ‘ja’ op de vraag of de APPS Warmtenet Nijmegen als een succes kan worden beschouwd, zoals te lezen is in de volgende quote uit een interview met Nuon (Nuon, persoonlijke communicatie, 26 september 2018):

“Ja, het is een succes aangezien er gewoon duidelijke afspraken zijn gemaakt over de warmtelevering, de leiding die gerealiseerd zou worden door Indigo is ook daadwerkelijk gerealiseerd en op tijd klaar, wij leveren al enkele jaren inmiddels warmte vanuit de ARN aan het concessiegebied.”

4.2.3 Doelconsensus en succesfactoren, Warmtenet Nijmegen

Net als in subparagraaf 4.1.3 zal eerst de mate van doelconsensus binnen het Warmtenet Nijmegen worden vastgesteld. Vervolgens wordt er ingezoomd op de eventuele succesfactoren die daardoor aan het licht zijn gekomen, binnen deze APPS.

De drie hoofddoelen, zoals genoemd in subparagraaf 4.2.3 lijken in eerste instantie niet bij alle drie de deelnemende partijen even breed gedragen. Zo lijken risico-/kostenspreiding en rendement met name van belang voor de private partijen en de duurzaamheid wordt daar gezien als een middel voor marktontwikkeling en financiële opbrengsten. Bij de publieke deelnemer, de gemeente Nijmegen, lijkt duurzaamheid het voornaamste doel en wil het hier in slagen met de hulp van de private partijen. Dit wil echter niet zeggen dat de doelen niet verenigbaar zijn en er geen samenwerking mogelijk is. In het geval van Warmtenet Nijmegen kan er dus worden vastgesteld dat er een moderate mate van doelconsensus is binnen de alliantie. Dit komt bijvoorbeeld ook naar voren in de volgende quote uit een interview met een business manager van Nuon (Nuon, persoonlijke communicatie, 26 september 2018):

“Wij willen ook verduurzamen en binnen 25 jaar van het gas af en fossil-free zijn. Maar, daar hebben we ook bepaalde commerciële belangen bij, die horen er nou eenmaal bij, want het één kan niet zonder het ander. Er is nog steeds niemand die investeert in duurzaamheid als het ze helemaal niks oplevert. Het moet wel terugverdiend worden.”

De voornaamste behaalde succesfactor is het ‘betere representatie o.a. voor het verkrijgen van subsidies’ geweest. Met de Green Deal is de gehele alliantie succesvol geweest in het verkrijgen van een subsidie vanuit het Rijk, mede door het gezamenlijke optreden. Dit is dus vooral behaald doordat de deelnemers zich presenteerden als een groep met een hoge mate van doelconsensus. Opvallend is dat deze Green Deal voornamelijk werd behaald door en voor Indigo en Nuon hierbij een kleinere rol speelde (Green Deal, 2016). De helft van de €2,5 miljoen die werd binnengehaald, middels de Green Deal, werd dan ook vergeven aan Indigo. Een veel kleiner deel werd besteed aan het realiseren van toekomstige aansluitingen op het warmtenet in het algemeen, wat ook Nuon ten goede zou komen (Gemeentelijke Rekenkamer Nijmegen, 2018).

De succesfactor ‘het verbeteren van procedures en ontwikkelen van standaarden’ bleek niet naar voren te zijn gekomen tijdens de APPS Warmtenet Nijmegen. De laatste twee succesfactoren omtrent doelconsensus, die wel aan bod zijn gekomen tijdens de interviews, zijn het ‘laag aantal conflicten’ tijdens de alliantie en ‘iedereen weet hoe hij een bijdrage kan leveren aan het einddoel’. Alhoewel het vooraf langer duurde om tot een overeenstemming te komen, was alles vervolgens wel dermate goed vastgelegd dat alle partijen wisten wat ze van de ander konden verwachten. Wat buiten de huidige scope van de samenwerking loopt, namelijk bij het realiseren van de uitbreidingen van de nieuwe tracés (zie figuur 5), is dat succesfactoren zoals het ‘laag aantal conflicten’ niet meer voorkomen bij de gesprekken omtrent de realisatie van

deze nieuwe tracés. Hierbij lijken de doelen verder uit elkaar te liggen dan tijdens de oorspronkelijke samenwerking. Beide kanten van het spectrum zijn te lezen in de volgende quote uit een interview met een realisatiemanager van Alliander DGO (Alliander DGO, persoonlijke communicatie, 29 november 2018):

“Ja, wat ik vooral zie is dat bij het initiële project de conflicten redelijk laag zijn. Je hebt allebei een doel voor ogen, dat gaan we realiseren. Als die eenmaal gerealiseerd is, dan zie ik weinig positieve spin-off. Dan merk ik dat het bij beide partijen meespeelt welke belangen er van oudsher zitten. Die spelen meer mee in de keuzes die er gemaakt worden.”

Concluderend kan er worden gesteld dat de mate van doelconsensus omtrent het Warmtenet Nijmegen moderaat was. De private en publieke partijen hadden wel overeenkomende doelen, maar prioriteren deze duidelijk anders. Ook zijn er, op het binnengaan van de Green Deal na, weinig duidelijke succesfactoren omtrent doelconsensus aangemerkt tijdens de interviews, dan wel naar voren gekomen uit andere documenten.

4.2.4 Vertrouwen en succesfactoren, Warmtenet Nijmegen

De totale mate van vertrouwen in de alliantie lijkt groot te zijn. Zowel de publieke partij, als de private partijen binnen de APPS Warmtenet Nijmegen zien het nut in van de samenwerking. Het rapport van de Gemeentelijke Rekenkamer Nijmegen (2018) stelt dit ook niet ter discussie en alle drie de partijen zeggen dat het niet mogelijk was om dit project te realiseren zonder eenieders bijdrage. Dit is ook te lezen in de volgende zin uit het interview met de gemeente Nijmegen (Gemeente Nijmegen, persoonlijke communicatie, 25 oktober 2018):

“Ja, anders hadden we het niet voor elkaar gekregen. Als overheid kunnen we het niet alleen en Alliander DGO en Nuon konden het ook niet alleen. Dus in dat opzicht is het zeker een succes gebleken.”

Wat wel opvalt is het vertrouwen tussen de partijen onderling. Door het lange proces, voorafgaand aan de overeenstemming, moest er veel worden vastgelegd. Pas daarna konden de partijen met elkaar door één deur en succesvol samenwerken. Zo bleek het grootste knelpunt in 2007 nog het ‘ontbreken van vertrouwen’ (Gemeentelijke Rekenkamer Nijmegen, 2018). Dit kwam in zijn piek tot een dagvaarding vanuit Nuon richting de gemeente Nijmegen (Rechtspraak.nl, 2009). De volgende quote, uit een interview met Nuon, laat dit wantrouwen, direct voor de samenwerking, ook zien (Nuon, persoonlijke communicatie, 26 september 2018):

“Die riepen ons erbij en wij vonden dat goed, maar dan moesten ze risicodragend mee investeren in het geheel. Om voor ons ook wat meer draagvlak binnen de gemeente te hebben, want de gemeente was tot 2010 niet bepaald een betrouwbare partner gebleken”

Deze voorzichtigheid gaat ook de andere kant op, blijkt ook uit de volgende quote van de gemeente Nijmegen over Nuon en Alliander DGO (Gemeente Nijmegen, persoonlijke communicatie, 25 oktober 2018):

“Ik zou ze allebei met terughoudendheid benaderen want het is evident dat ze een ander belang hebben dan wij. Ik kan ze niet op pad sturen met mijn belang, want dat is niet hetzelfde.”

Dit gebrek aan vertrouwen onderling was weggenomen bij de daadwerkelijke aanvang van de samenwerking in 2011. Dit groeide echter weer tijdens de gesprekken over de uitbreiding van het warmtenet.

Er kan dus geconcludeerd worden dat de mate van vertrouwen voor en na de samenwerkingsperiode laag was, maar tijdens de samenwerking zelf relatief hoog. In de volgende subparagraaf zal worden gekeken naar de reden voor deze tijdelijke groei in vertrouwen tussen de partijen.

De succesfactoren omtrent het vertrouwen, zoals genoemd in de operationalisatietabel (tabel 11), komen maar weinig naar voren uit de afgenomen interviews. Zo noemt één partij de band met de gemeente als stimulerend voor de innovatie van het bedrijf. De enige andere genoemde factor is de ‘stimulatie van leren en uitwisseling van informatie’. Deze wordt echter vooral genoemd, omdat deze juist niet behaald is binnen deze alliantie. Zo wilde Nuon vaak geen inzicht geven in diens berekeningen vooraf aan de samenwerking. Dit komt ook naar voren in de hierna genoemde quote van de gemeente Nijmegen (Gemeente Nijmegen, persoonlijke communicatie, 25 oktober 2018):

“Als gemeente hebben we er een schaduw-businesscase naast gemaakt. Omdat de Nuon vanuit bedrijfsbelangen geen inzicht wilde geven in hun businesscase.”

Naast een lagere mate van vertrouwen, blijkt dus ook dat de potentiële voordelen die een hoge mate van vertrouwen kunnen opleveren, weinig tot uiting zijn gekomen in de APPS Warmtenet Nijmegen. Dit zorgt ervoor dat documenten en kennis niet worden gedeeld onder het mom van ‘bedrijfsgeheimen’.

4.2.5 Sturingsmethoden, Warmtenet Nijmegen

Uit subparagraaf 4.2.2. is naar voren gekomen dat de APPS Warmtenet Nijmegen vooralsnog een succes is gebleken. Desondanks is de mate van doelconsensus slechts matig gebleken en was de mate van vertrouwen voor en na de huidige samenwerking laag. In deze subparagraaf wordt er ingezoomd op de sturingsmethoden die deze maten van doelconsensus en vertrouwen hadden kunnen verhogen. Er zal worden besproken welke methoden er zijn gebruikt en wat ervoor heeft gezorgd dat de mate van vertrouwen tijdens de alliantie zelf wel hoog was.

De meest gebruikte sturingsmethode, die ook grote invloed heeft gehad op de mate van vertrouwen en deels de doelconsensus, is het ‘institutioneel ontwerp beïnvloeden’. Middels een groot scala aan afspraken, contracten, vergunningen en bv-constructies is veel onzekerheid en het vooraf aanwezige wantrouwen bij de deelnemende partijen weggenomen. Een duidelijk voorbeeld ten bevordering van de doelconsensus is het sluiten van een Mantelovereenkomst tussen Alliander DGO, Nuon, gemeente Nijmegen en Indigo, waarin het ‘realiseren van klimaatdoelstellingen’ werd neergezet als het gezamenlijke doel. Hier valt onder andere een 70% CO₂ reductie onder (Gemeentelijke Rekenkamer Nijmegen, 2018). Uit de interviews komt ook het belang van duidelijke contracten naar voren. Voor het vormen van een basis van vertrouwen, zoals blijkt uit de volgende zin uit het interview met Nuon (Nuon, persoonlijke communicatie, 26 september 2018):

“Er liggen hier ook een enorme hoop contracten aan ten grondslag. Zowel warmte-inkoop contracten, want we hebben de ARN, de transportovereenkomst en al dat soort dingen.”

Maar, ook voor het geven van opties wanneer het mis gaat, wat dan weer te lezen valt in de volgende quote uit het interview met de gemeente Nijmegen (Gemeente Nijmegen, persoonlijke communicatie, 25 oktober 2018):

“Daar moeten we uitkomen en dat zijn ook gesprekken met dit is ons contract en die wordt niet nagekomen. Er zijn ook in het verleden wel eens rechtszaken geweest over contracten die niet nagekomen zijn. Dat is dan echt je laatste mogelijkheid, maar dat wil je niet.”

De tweede sturingsmethode die naar voren is gekomen tijdens de interviews is het ‘intensiveren van interacties’. Dit komt tot verschillende manieren tot uiting, zowel binnen Indigo, als alliantie-breed. Binnen Indigo is er een jaarlijkse aandeelhoudersvergadering waar vooraf een jaarrekening voor wordt opgesteld. Deze dient dan weer te worden goedgekeurd door het college van de gemeente. Op deze manier is er binnen de bv Indigo, jaarlijks overleg, los van de tussentijdse vergaderingen tussen de twee partijen, Alliander DGO en de gemeente

Nijmegen (Gemeente Nijmegen, 2012). Alliantie-breed is het in combinatie met de sturingsmethode ‘procesmanagement’. Zo blijkt ook uit de volgende quote uit het interview met de Nuon (Nuon, persoonlijke communicatie, 26 september 2018):

“Ik denk dat, als het gaat over wat hebben ze geprobeerd en nog steeds doen, dan is het met name procesmanagement. Niet zozeer door een derde partij, maar meer doordat er een soort van stuurgroep is waarin de partijen zitten en één keer in de zoveel tijd bij elkaar komen, op management niveau. Dan bespreek je de problemen en issues waar we tegenaan lopen of hoe we ergens tegenaan moeten kijken.”

De overige sturingsmethode, waaronder met name het creëren van een leidende organisatie is niet gebeurd. Indigo is dan wel opgericht als bv, maar dit is geen directe leidende organisatie binnen de alliantie.

In conclusie kan worden gesteld dat de gemeente met name middels de sturingsmethode ‘institutioneel ontwerp beïnvloeden’ de mate van vertrouwen en doelconsensus van de APPS Warmtenet Nijmegen heeft weten te verhogen. Dit is dermate gelukt dat de huidige samenwerking als succesvol wordt ervaren door alle deelnemende partijen. Echter, voor het vervolg van het bestaande warmtenet en de bestaande alliantie, blijkt er nagenoeg geen vertrouwen en doelconsensus te bestaan zonder de opgestelde contracten.

4.3 Samenvoeging resultaten Warmtenet Hengelo en Warmtenet Nijmegen

In deze laatste paragraaf worden de besproken resultaten uit paragrafen 4.1 en 4.2 samengevoegd. De indeling van de subparagrafen is hetzelfde als in de voorgaande twee paragrafen. Inhoudelijk zal er, na een korte vergelijking van de belangrijkste punten uit de corresponderende paragrafen, een antwoord worden gegeven op de relevante deelvraag. De verschillende onderliggende dimensies en indicatoren die per centraal concept worden vergeleken zijn te vinden in tabel 12. Dit zijn dezelfde dimensies en indicatoren, zoals ze gevonden zijn in paragrafen 4.1 en 4.2.

Centrale concept	Dimensies & indicatoren
<i>Succes van de alliantie</i>	Duurzaamheid.
	Financiële meerwaarde.
	Rendement.
	Risico-/kostenspreiding.
<i>Doelconsensus</i>	Betere representatie naar buiten toe o.a. voor het binnenhalen van netwerksubsidies.
	Laag aantal conflicten.
	Iedereen weet hoe hij een bijdrage kan leveren aan dit einddoel.

<i>Vertrouwen</i>	Geen enkele succesfactor kwam tot uiting.
<i>Sturingsmethoden</i>	Institutioneel ontwerp beïnvloeden.
	Intensiveren van interactie tussen de deelnemende partijen.
	Het creëren van een leidende organisatie.

Tabel 12: Overzicht van de dimensies en indicatoren die per centraal concept worden vergeleken in paragraaf 4.3.

4.3.1 Succes, Warmtenetten Hengelo en Nijmegen

In de subparagraaf zullen de maten van succes van de twee casussen worden vergeleken, om op deze manier antwoord te geven op de vierde deelvraag van dit onderzoek. Deze luidde:

‘Wat zijn de mate van succes en zijn er verschillen in de mate succes tussen de praktijkcases?’

De mate van succes in dit geval gemeten door de vooraf gestelde doelen van de deelnemende partijen vast te stellen en vervolgens te kijken of deze doelen ook zijn behaald. Het eerste doel is ‘duurzaamheid’. In subparagrafen 4.1.2 en 4.2.2 is te lezen dat beide APPS dit doel de laatste jaren behaald hebben. Met name voor het Warmtenet Nijmegen is een onderzoek uitgevoerd waarbij werd vastgesteld dat de beoogde CO₂ reductie ook daadwerkelijk is behaald (TNO, 2018).

De doelen ‘financiële meerwaarde’, ‘rendement’ en ‘risico-/kostenspreiding’ vloeien door elkaar in de twee casussen. Zo wordt er in de case Warmtenet Hengelo de financiële meerwaarde gezien in de besparing die er wordt gedaan door het vermijden van de kosten van een scenario waarin er geen APPS wordt aangegaan. Vervolgens komt er voor de private partijen het rendement om de hoek kijken, dit geldt zowel voor de casus Warmtenet Hengelo, als voor de casus Warmtenet Nijmegen. In beiden gevallen is het rendement lastig te meten. Warmtenetten zorgen pas op de lange termijn voor rendement, met een terugverdientijd van bijna 30 jaar. Hierdoor is het lastig vast te stellen of de warmtenetten hierin succesvol zijn, wel is het duidelijk dat beiden casussen hierin vergelijkbaar zijn. Het doel ‘risico-/kostenspreiding’ is in beide gevallen succesvol behaald. Zowel in het Warmtenet Hengelo, als Nijmegen is de investering vooraf erg groot doordat er een grote leiding moet worden aangelegd. Deze risico’s worden in beide gevallen gedeeld middels het oprichten van een afzonderlijke bv. Daarnaast worden de risico’s in Nijmegen nog afgevangen door de garanties die de gemeente aan Nuon geeft omtrent de beloofde aansluitingen.

Als antwoord op de vierde deelvraag van dit onderzoek kan dus gesteld worden dat zowel het Warmtenet Hengelo, als het Warmtenet Nijmegen een succesvolle APPS hebben opgericht en doorlopen. Daarnaast zijn er weinig verschillen in het succes van de twee casussen.

4.3.2 Doelconsensus en succesfactoren, Warmtenetten Hengelo en Nijmegen

In deze subparagraaf worden de maten van doelconsensus van beide cases nogmaals behandeld, samen met de succesfactoren die hierdoor wel of niet tot uiting zijn gekomen. Dit levert uiteindelijk een antwoord op, op het eerste deel van deelvraag vijf, die luidde als volgt:

Wat zijn, in de praktijkcases, de mate van vertrouwen en doelconsensus tussen de private en publieke deelnemers en welke invloed heeft dit op het succes van de samenwerking?

Zoals te lezen in subparagrafen 4.1.3 en 4.2.3 zit er een verschil in de mate van doelconsensus binnen de twee casussen. Warmtenet Hengelo lijkt een hoge mate van doelconsensus te hebben, waar dit binnen het Warmtenet Nijmegen slechts moderaat lijkt te zijn. Dit lijkt met name te komen door de aanwezigheid van een ‘echte’ commerciële partij binnen het Warmtenet Nijmegen. Binnen Warmtenet Hengelo hebben de deelnemende private partijen beiden publieke aandeelhouders hebben en zo ‘dezelfde bloedgroep’ hebben. Nuon is echter volledig in handen van Vattenfall en lijkt om die reden meer gefocust op korte-termijn rendement, dan Ennatuurlijk en Alliander DGO in Hengelo.

Ondanks het verschil in de mate van doelconsensus, weten beiden APPS’en de succesfactor ‘betere representatie naar buiten toe o.a. voor het binnenhalen van netwerksubsidies’ te behalen. Beiden halen ze een subsidie middels een Green Deal binnen. Dit doen ze door zich gezamenlijk te presenteren bij het Rijk. De tweede succesfactor ‘het verbeteren van procedures en ontwikkelen van standaarden’ komt in beide gevallen niet voor. Dit kan echter komen door de kortstondige samenwerking van slechts een aantal jaren. De derde en vierde succesfactor; ‘laag aantal conflicten’ en ‘iedereen weet hoe hij een bijdrage kan leveren aan dit einddoel’ komen in beiden gevallen naar voren tijdens de samenwerking. Dit lijkt met name te komen doordat vooraf alle risico’s en verantwoordelijkheden duidelijk zijn vastgelegd in een groot aantal contracten. Het gebruik van deze sturingsmethode lijkt de doelconsensus dermate te verhogen dat de bovengenoemde succesfactoren tot uiting kunnen komen. De precieze werking van o.a. deze sturingsmethode wordt later toegelicht in subparagraaf 4.3.4.

De mate van doelconsensus lijkt dus weinig effect te hebben op het behalen van de relevante succesfactoren die hierbij horen, mits hier op een juiste manier mee wordt omgegaan. Er is een verschil in doelconsensus tussen de twee cases, maar de succesfactoren zijn gelijk aanwezig in beide warmtenetten. Dit lijkt voornamelijk te maken te hebben met de sturingsmethode ‘institutioneel ontwerp beïnvloeden’, doordat vooraf alle contracten zijn opgesteld en risico’s zijn weggenomen, dit wordt verder behandeld in subparagraaf 4.3.4.

4.3.3 Vertrouwen en succesfactoren, Warmtenetten Hengelo en Nijmegen

Het tweede deel van de vijfde deelvraag van dit onderzoek heeft betrekking op de invloed van de mate vertrouwen op het succes van de samenwerking. De totale mate van vertrouwen binnen zowel het Warmtenet Hengelo, als het Warmtenet Nijmegen was bovengemiddeld hoog. Het vertrouwen in de alliantie als ‘de’ oplossing voor het probleem, was hoog en het vertrouwen in de partijen onderling bleek gemiddeld tot hoog te zijn. In beide gevallen waren de verschillende partijen bang voor opportunistisch gedrag van de andere partijen. In Hengelo was de private partij bang voor een andere koers door bijvoorbeeld verkiezingen en in Nijmegen hadden de private partijen al slechte ervaringen gehad alvorens de samenwerking van de grond kwam. Andersom hadden de gemeenten vaak moeite met sommige ‘commerciële’ keuzes van de private partijen. In de case Warmtenet Nijmegen vinden de verschillende partijen zich dan ook moeilijk terug, nu de huidige samenwerking moet worden uitgebreid. In subparagraaf 4.3.4 wordt er verder ingegaan op de reden dat het tijdens de huidige samenwerking wel lukte om elkaar te vertrouwen en samen te werken.

Qua succesfactoren valt het, ondanks de hoge maten van vertrouwen, tegen. Bijna geen enkele van de vooraf gevonden vier succesfactoren komt echt naar voren. Hierbij is wel een kanttekening te plaatsen dat beide casussen pas kort bestaan en er vooraf al veel van de kosten en afwegingen zijn gemaakt. Zo is het verminderen van transactiekosten niet relevant, aangezien er tijdens de samenwerking zelf geen extra kosten hoeven te worden gemaakt, wanneer de afspraken vooraf al goed zijn gemaakt. Bij Warmtenet Nijmegen is het wel opvallend dat de private partijen minder bereid zijn om openheid te geven in elkaars documenten en berekeningen.

Samenvattend kan ook bij het vertrouwen worden gesteld dat dit weinig effect heeft gehad op het al dan niet behalen van de verschillende, bijbehorende succesfactoren binnen de alliantie. In beide gevallen kwamen de succesfactoren nauwelijks naar voren, ondanks een relatief hoge mate van vertrouwen tijdens de alliantie. Wederom zullen de relevante sturingsmethoden worden toegelicht in subparagraaf 4.3.4.

4.3.4 Sturingsmethoden, Warmtenetten Hengelo en Nijmegen

Deze subparagraaf gaat dieper in op de verschillende sturingsmethoden die zijn gebruikt in de casussen Warmtenet Hengelo en Warmtenet Nijmegen. Hiermee zal deelvraag zes worden beantwoord, welke luidde:

Welke sturingsmethoden hebben de publieke deelnemers van de alliantie publiek-private samenwerkingen in de praktijkcases gebruikt om de mate van vertrouwen en doelconsensus te beïnvloeden?

Wanneer de sturingsmethoden, die gebruikt zijn in beide casussen worden vergeleken, dan is er in de case Warmtenet Hengelo zowel gebruik gemaakt van de sturingsmethode ‘institutioneel ontwerp beïnvloeden’, maar ook het ‘intensiveren van interactie tussen de deelnemende partijen’. Vooraf zijn duidelijke afspraken gemaakt omtrent het delen van risico’s en opbrengsten. Dit komt overeen met de sturingsmethode van het Warmtenet Nijmegen. Wat echter opvallend is, is dat er bij het Warmtenet Nijmegen ook wel gebruik is gemaakt van ‘het intensiveren van de interactie tussen de deelnemende partijen’, maar in een andere mate. Zo is er ook een stuurgroep opgericht waarin het verloop van de samenwerking wordt besproken. In beide casussen heeft het gebruik van deze sturingsmethoden geleid tot een hogere mate van doelconsensus en vertrouwen.

Het verschil zit hem ogenschijnlijk in de openheid van zaken die worden gegeven in de verschillende cases. Zo lijkt het erop dat in de case Warmtenet Nijmegen er twee fronten zijn ontstaan, Indigo en Nuon. Hierbij wordt er weinig openheid van zaken gegeven en is er wantrouwen ontstaan. Dit heeft geen effect op de huidige samenwerking, deze zijn namelijk afgedekt middels contracten, maar wel op toekomstige samenwerkingen.

Een oorzaak hiervan kan het ontbreken zijn van de sturingsmethode ‘creëren van een leidende organisatie’. Bij het Warmtenet Hengelo is een gezamenlijke bv opgezet voor de aanleg van de backbone. Hierin zaten alle drie de partijen, wat ervoor heeft gezorgd dat ze alle drie hier een bijdrage aan leverden. Vervolgens zijn ze opgesplitst in twee afzonderlijke bv’s, maar waar de gemeente in beide gevallen voor 5% in zit. In Nijmegen is er één bv opgericht, met daarin enkel de gemeente Nijmegen en Alliander DGO, Nuon deed hier niet aan mee. Dit lijkt direct te hebben gezorgd voor een tweesplitsing. Waar er in Hengelo samen wordt gekeken naar de toekomst, is er in Nijmegen een wig ontstaan tussen de twee fronten, waardoor het proces lang duurt en er zelfs wordt gesproken met andere partijen.

De andere sturingsmethoden zijn in beide casussen nagenoeg niet toegepast, of in ieder geval niet opzettelijk. Concluderend kan worden gesteld dat het er niet enkel toe doet dat de verschillende sturingsmethoden worden toegepast, maar ook de manier waarop. Openheid van zaken en het vormen van één front lijken daarbij cruciaal. Waar er in Hengelo samen wordt

gekeken naar de toekomst, is er in Nijmegen een wig ontstaan tussen de twee fronten, waardoor het proces lang duurt en er zelfs wordt gesproken met andere partijen.

Met deze paragraaf is niet alleen deelvraag zes beantwoord, maar ook deelvraag zeven. Deze luidde als volgt:

Middels welke sturingsmethoden kan de overheid invloed uitoefenen op het vertrouwen en doelconsensus tussen de publieke en private deelnemers van een alliantie publiek-private samenwerking om het succes van een alliantie publiek-private samenwerking te beïnvloeden?

De overheid kan in principe invloed uitoefenen middels alle vier de sturingsmethoden, zoals genoemd in de tabel 11. Echter, in werkelijkheid blijken, in het geval van de twee onderzochte cases, met name de sturingsmethoden ‘institutioneel ontwerp beïnvloeden’ en het ‘intensiveren van interactie tussen de deelnemende partijen’ voor te komen. Zo zorgt het opstellen van duidelijke afspraken vooraf aan de samenwerking en het in kaart brengen van de risico’s en de partijen die deze risico’s op zich nemen, voor een grotere mate van doelconsensus en vertrouwen tussen de partijen. Dit is met name te zien bij de case Warmtenet Nijmegen, waar er vooraf aan de samenwerking weinig vertrouwen was, maar dit tijdens de samenwerking zelf hoog was door het vertrouwen in de gemaakte afspraken. Ook zorgde het duidelijk vastleggen van de doelen van de samenwerking voor een hogere mate van doelconsensus. Het ‘intensiveren van de interactie tussen de deelnemende partijen’ werkt ook positief om de mate van vertrouwen en doelconsensus te vergroten, echter blijkt wel dat de manier waarop dit wordt gedaan van belang is. In Hengelo zorgde de openheid van zaken tijdens de stuurgroepen voor een goede samenwerking, dit bleek in Nijmegen minder het geval te zijn.

‘Het creëren van een leidende organisatie’ is de laatste sturingsmethode die ook echt naar voren kwam in de praktijkcases. In Hengelo zorgde de gezamenlijke overgangs-bv voor een gezamenlijk front, waar in Nijmegen de bv, met slechts twee van de drie partijen, lijkt te zorgen voor een wig tussen de partijen. Dit lijkt echter weinig effect te hebben op de huidige samenwerking, maar wel voor de manier waarop er naar de toekomst wordt gekeken. Zo lijkt er in Hengelo wel een basis van vertrouwen te zijn voor de toekomst en in Nijmegen niet.

Samenvattend kan worden gesteld dat het ‘institutioneel ontwerp beïnvloeden’ en dan met name het duidelijk opstellen van contracten en in beeld brengen van risico’s, de belangrijkste sturingsmethode is voor een succesvolle APPS. Daarnaast is het ‘intensiveren van de interactie tussen de deelnemende partijen’ ook van belang, mits er openheid van zaken wordt gegeven door de deelnemende partijen. Het ‘creëren van een leidende organisatie’ is vooral van belang

voor het vertrouwen in elkaar voor de toekomst, maar niet voor het succes van de huidige samenwerking.

5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk zal een conclusie worden gevormd over het gedane onderzoek (5.1). Ten slotte zal er in paragraaf 5.2 worden gekeken naar vervolgvragen omtrent dit onderzoek en de eventuele verbeterpunten.

5.1 Conclusie

Deze conclusie bevat nog eenmaal een uiteenzetting van het verloop van het onderzoek en de belangrijkste conclusies. Teneinde zal er een antwoord worden geformuleerd op de hoofdvraag van dit onderzoek en zal er worden gekeken naar het al dan niet behalen van de doelstelling. De hoofdvraag, zoals gesteld in paragraaf 1.2, luidde als volgt:

Op welke manier kan de overheid invloed uitoefenen op het vertrouwen en doelconsensus tussen de publieke en private deelnemers van een alliantie publiek-private samenwerking om zo het succes van de alliantie publiek-private samenwerking te bevorderen?

Om deze vraag te beantwoorden is er, middels een literatuurstudie, gekeken naar de manieren waarop een hoge mate van vertrouwen en doelconsensus leiden tot een succesvolle samenwerking. Vervolgens is er gekeken naar de sturingsmethoden die er, voor een publieke deelnemer van een APPS, beschikbaar zijn om deze maten van vertrouwen en doelconsensus te vergroten. Om dit in de praktijk te toetsen zijn er een tweetal cases behandeld; Warmtenet Hengelo en Warmtenet Nijmegen. In beide gevallen zijn er een drietal semigestructureerde interviews afgenomen, één met elke deelnemende partij. Naast de interviews is er gebruik gemaakt van een extensieve documentanalyse om de verschillende deelvragen te beantwoorden.

Er is naar voren gekomen dat de publieke deelnemers aan een APPS met name gebruik maken van (en dus ook gebruik kunnen maken van) een tweetal sturingsmethoden. Voor toekomstige, vergelijkbare APPS'en, zou het verstandig zijn om goed naar deze sturingsmethoden te kijken en zo het vertrouwen en doelconsensus binnen hun toekomstige alliantie te vergroten. De twee sturingsmethoden worden nog eenmaal besproken, samen met de manier waarop zij werden ingevuld in de casussen Warmtenet Hengelo en Warmtenet Nijmegen.

1. Institutioneel ontwerp beïnvloeden

Met deze sturingsmethode wordt bedoeld dat er vooraf aan de samenwerking alle risico's, kosten en scenario's in kaart worden gebracht. Vervolgens moeten er duidelijke afspraken

worden gemaakt over wie, waarvoor betaald. Zo hebben beide warmtenetten vooraf een risicoanalyse laten doen door een externe partij en door deelnemers zelf, om zo alle risico's en bijbehorende kosten boven tafel te krijgen. Het Warmtenet Hengelo heeft vervolgens de risico's onderverdeeld tussen de partijen aan de hand van een verdeelsleutel. Door dit vast te leggen in duidelijke contracten, weten deelnemende partijen waar ze aan toe zijn en zo groeit het vertrouwen in elkaar en de alliantie als geheel. Wanneer er in deze contracten ook de doelen van de alliantie worden verduidelijkt, denk hierbij aan 'het verminderen van de CO₂-uitstoot met x%', dan weten ook op dit gebied alle deelnemers waar ze aan werken en het staat het doel van de alliantie zwart op wit. Dit zorgt dan weer voor een verhoging van de doelconsensus binnen de APPS.

2. Intensiveren van de interactie tussen de deelnemende partijen.

Als tweede sturingsmethode is het 'intensiveren van interactie tussen de deelnemende partijen' veel gebruikt. In beide casussen werd er, middels een stuurgroep, maandelijks op managementniveau gesproken over de samenwerking. Op deze manier blijven alle deelnemende partijen op de hoogte van de ontwikkelingen binnen de alliantie, maar ook van elkaars doelen en eventuele verschuivingen hierin. Hierbij werkt het geven van openheid van zaken tussen de deelnemende partijen als een katalysator. Zo blijkt binnen het Warmtenet Hengelo, waar er wel totale openheid werd gegeven, de samenwerking beter te verlopen dan die in Nijmegen, waar bedrijfsgeheimen meer werden afgeschermd. Een tweede manier om interactie tussen de deelnemers te vergroten is het opstellen van een gezamenlijke bv. Op deze manier is er een vorm van controle tussen de verschillende partijen, maar wordt ook gegarandeerd dat er een overeenkomst is tussen de doelen van de deelnemende partijen binnen die bv's. Het is wel van belang gebleken dat wanneer er gezamenlijke bv's worden opgericht, met name tijdens de aanleg van het warmtenet er niet één partij wordt 'buitengesloten'. Dit zorgt voor een front, wat kan leiden tot een lagere mate van vertrouwen in toekomstige samenwerkingen. Dit is bijvoorbeeld gebeurd in het Warmtenet Nijmegen, waar gesprekken over uitbreidingen van het warmtenet stroef verlopen. In Hengelo is ervoor gekozen om eerst gezamenlijk in een overgangs-bv te stappen. Alhoewel niet iedere partij hier evenveel voor verantwoordelijk is, kan dit worden afgevangen door iedere partij naar rato een aandeel te geven binnen die bv, dit is gebeurd in Warmtenet Hengelo. Dit vergroot zowel het vertrouwen, doordat de deelnemende partijen op samen in een organisatie zitten en zo de kosten en opbrengsten delen. Daarnaast hebben ze invloed op elkaar, door stemrecht te hebben binnen de bv. Daarnaast

vergroot het de doelconsensus doordat de doelen van de verschillende partijen terugkomen in de doelen van de bv en op die manier door alle deelnemers worden uitgedragen.

Nu de hoofdvraag beantwoord is, is er ook aan de doelstelling van dit onderzoek voldaan. De doelstelling luidde:

Inzicht verkrijgen in de manieren waarop de overheid het succes van een alliantie publiek-private samenwerking kan beïnvloeden, middels sturing op vertrouwen en doelconsensus, teneinde aanbevelingen te doen voor manieren van sturing om de alliantie publiek-private samenwerking succesvol te maken.

Door dit onderzoek is duidelijk geworden dat publieke deelnemers aan een alliantie publiek-private samenwerking de mate van doelconsensus en vertrouwen met name kunnen beïnvloeden door het institutioneel ontwerp te beïnvloeden. Daarnaast is het van belang om de interactie tussen de partijen te intensiveren op een open manier. Ook kan het creëren van een centrale, leidende organisatie met alle deelnemende partijen ertoe leiden dat er voor de toekomst een meer vruchtbare samenwerking mogelijk is.

Vooraf werden er ook doelen gesteld omtrent de wetenschappelijke bijdrage van dit onderzoek. Zo is het gat in de wetenschappelijke literatuur, omtrent de private doelen binnen een PPS en het vertrouwen en doelconsensus binnen een PPS, verder gedicht. De private doelen zijn in beeld gebracht en deze blijken in verschillende maten naar voren te komen tijdens een APPS. Wanneer dit leidt tot een verlaging van de doelconsensus, dan kan dit voor een groot deel worden afgevangen middels de hierboven genoemde sturingsmethoden. Daarnaast is de literatuur over het vertrouwen en doelconsensus binnen algemene netwerken verder toegespitst op (A)PPS'en en is deze getoetst aan de hand van twee cases, namelijk Warmtenet Hengelo en Warmtenet Nijmegen.

5.2 Discussie

In deze paragraaf worden de beperkingen van het onderzoek besproken om vervolgens aanbevelingen te doen voor eventuele onderzoeken in de toekomst.

Wat betreft de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek zijn er met name vragen te stellen over de externe validiteit van het onderzoek. Er zijn slechts twee casussen behandeld in dit onderzoek, wat niet ten goede komt van de generaliseerbaarheid van de resultaten van dit onderzoek. Daarnaast zijn het twee vergelijkbare cases, met daarin één partij die in beiden gevallen terugkomt. Dit zorgt ervoor dat een eventueel andere case tot andere uitkomsten leidt.

Een verzachtende factor hierin is dat de behandelde private partijen vrijwel in alle warmtenetten binnen Nederland participeren. Een tweede beperking is het lage aantal interviews per case. Zo is ervoor gekozen om per case slechts één interview per deelnemende partij af te nemen. Hier is voor gekozen, omdat dit, samen met de documenten, al een helder beeld gaf van de samenwerking. Er is niet gesproken met de betrokken provincies, hier is voor gekozen omdat hun rol in de samenwerking vaak beperkt was tot dat van een geldschieter.

Bij eventuele toekomstige onderzoeken kan het huidige onderzoek worden vergroot, door naar meer casussen te kijken. Ook zou er dieper kunnen worden ingegaan op de rol van de provincies binnen de samenwerking. Daarnaast zou er meer aandacht kunnen worden besteed aan onderlinge relaties van deelnemers. Een ander onderzoek zou ook kunnen kijken naar de verschillen tussen de verschillende typen van publiek-private samenwerkingen. Worden er binnen een ander type publiek-private samenwerking misschien andere sturingsmethoden gebruikt en kunnen deze ook worden ingezet bij een alliantie publiek-private samenwerking?

6. Literatuurlijst

- Boeijs, H. R. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen* (2e ed.). Geraadpleegd van <https://www.boomhogeronderwijs.nl/kernproduct/15/Analyseren-in-kwalitatief-onderzoek-tweede-druk#omschrijving>
- BuildDesk (2009). *Hybride LT-warmtenet Waalsprong Nijmegen*. Geraadpleegd van <https://docplayer.nl/7592466-Hybride-lt-warmtenet-waalsprong-nijmegen.html>
- Dittrich, K. (2002). *Strategische allianties*. <http://www.iex.nl/Forum/Upload/2009/4514430.pdf>
- Edelenbos, J. Klijn, E.H. (2007). *Trust in Complex Decision-Making Networks*, in: *Administration & Society*, 39 (1).pp. 25-50
- Europese Commissie. (2010). *Risk management in the procurement of innovation – concepts and empirical evidence in the European Union*. doi:10.2777/92030
- Eversdijk, A.W.W & Korsten, A.F.A. (2015), '*Doelen en overwegingen achter publiek-private samenwerking*', Beleidsonderzoek Online februari 2015, DOI: 10.5553/Beleidsonderzoek.000515
- Eversdijk, A.W.W (2013), *Kiezen voor publiek-private samenwerking*. Boom Lemma Uitgevers. Den Haag
- Eversdijk, A.W.W. & Korsten, A.F.A. (2008). *De bestuurskundige mythe van verbindend PPS-management: de Tweede Coentunnel als illustratie*, in: *Bestuurswetenschappen*, (62, 3). Sdu Uitgevers, Den Haag, pp.29-56
- Eversdijk, A.W.W. & Korsten, A.F.A. (2007). *Publiek-private samenwerking bij infrastructurele projecten*, in: *TPC*. Sdu Uitgevers, Den Haag, pp.28-33
- Gemeente Hengelo. (2006.). *Raadsvoorstel 12 december 2006*. Registratienummer, 121679.
- Gemeente Hengelo. (2007). *Raadsvoorstel 11 december 2007*. Registratienummer, 186258.
- Gemeente Hengelo. (2009). *Raadsvoorstel 26 mei 2009*. Registratienummer, 186258.
- Gemeente Hengelo. (2016). *Raadsadvies 22 juni 2016*. Zaaknummer, 2009221.

Gemeente Nijmegen. (2012). *Collegevoorstel Oprichten Indigo bv* Registratienummer D12.231981

Gemeente Nijmegen. (2016). Stadsbegroting 2017-2020. Geraadpleegd op 1 juli 2019, van <http://nijmegen.begroting-2017.nl/>

Gemeente Nijmegen. (2017). *Besluitenlijst 20 december 2017*.

Gemeentelijke Rekenkamer Nijmegen. (2018). De Knop Om (Lessen voor de energietransitie). Geraadpleegd van <https://www.nijmegen.nl/over-de-gemeente/rekenkamer/onderzoeksrapporten/warmtenet/>

Green Deal. (2016). B-130 Green Deal Nijmegen. Geraadpleegd van <https://www.greendeals.nl/sites/default/files/downloads/GD130-Nijmegen.pdf>

Groninger Internet Courant. (2010, 02 juli). *Blauwe Stad genekt door 'Vooruitschuiven problemen en afwentelen risico's'*. Geraadpleegd van <http://www.gic.nl/nieuws/blauwe-stad-genekt-door-vooruitschuiven-problemen-en-afwentelen-r>

Hartholt, S. (2016, 19 februari). *Almere smart society: te weinig tastbaar resultaat*. Geraadpleegd van <http://www.binnenlandsbestuur.nl/digitaal/nieuws/almere-smart-society-te-weinig-tastbaar-resultaat.9520113.lynkx>

Heldeweg, M. & Sanders, M. (2011) *Botsende publieke waarden bij publiek-private samenwerking - Dimensies en dilemma's van juridisch-bestuurskundige legitimiteit, in het bijzonder bij openbaar gezag*. Bestuurskunde, 20 (2). pp. 33-43.

Kenis, P. N., & Provan, K. G. (2008). *Het network-governance-perspectief*. In T. Wentink (Ed.), *Business Performance Management. Sturen op prestatie en resultaat* (pp. 296-312). Boom Academic.

Kenniscentrum PPS, & Ministerie van Financiën. (2006). *Publiek-private samenwerking bij gebiedsontwikkeling: wanneer wel en wanneer niet?* (Toelichting bij de meerwaardetoets voor PPS bij gebiedsontwikkeling). Geraadpleegd van <https://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/Meerwaardetoets-voor-pps-bij-gof~1.pdf>

- Klijn, E. H., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). *Trust in governance networks; its impacts on outcomes*. *Administration and Society*, 42(2), 193-221. Geraadpleegd van https://repub.eur.nl/pub/20767/trust_in_governance.pdf
- Klijn, E.H., Teisman, G.R. (2005). *Public-private partnerships as the management of co-production: strategic and institutional obstacles in a difficult marriage*. In G.A. Hodge & C. Greve (Eds.), *The challenge of public-private partnerships: Learning from international experience* (pp. 95-116). Cheltenham: Edward Elgar.
- Klijn, E.H., Teisman G.R. (2003), *Institutional and strategic barriers to Public-Private partnership: an analysis of Dutch cases*, *Public money and Management*, 23 (3): 137-146
- Koppenjan, J., & Klijn, E.-H. (2004). *Managing Uncertainties in Networks*. New York: Routledge.
- Loketgezondleven.nl. (2016, 14 december). *Publiek-private samenwerking in de Publieke Gezondheid*. Geraadpleegd van <https://www.loketgezondleven.nl/gezonde-gemeente/uitvoeren-en-samenwerken/samenwerken/publiek-private-samenwerking>
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). *Trust as an organizing principle*. *Organization Science*, 14, 91-103
- Ministerie van Economische Zaken. (2016). *Green Deal Warmtenet Hengelo: 'backbone' en HTSP-campus (C-202)*. Geraadpleegd van <https://www.greendeals.nl/sites/default/files/uploads/2016/05/GD202-samenvatting-Warmtenet-Hengelo.pdf>
- Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2018, 7 mei). *Green Deal aanpak*. Geraadpleegd op 6 september 2018, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/duurzame-economie/green-deal>
- NOS. (2019, 1 juni). *Kritiek op aanleg warmtenet in Nijmegen 'is les voor andere gemeenten'*. Geraadpleegd op 27 juni 2019, van <https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2287218-kritiek-op-aanleg-warmtenet-in-nijmegen-is-les-voor-andere-gemeenten.html>
- PPS Netwerk Nederland. (2008). *PPS: van belofte naar realisatie (Visies 2008-2009)*. Geraadpleegd van http://www.ppsnetwerk.nl/upload/6098e694PPS_visies.pdf

PPS Netwerk Nederland. (2011, 28 mei). *Meer ruimte voor PPS door decentralisatie*. Geraadpleegd van <http://www.ppsnetwerk.nl/Kennisbank/Artikel/Meer-ruimte-voor-PPS-door-decentralisatie/>

Provan, K. G., & Kenis, P. N. (2008). *Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.

Rechtspraak.nl. (2009, 29 september). ECLI:NL:RBARN:2009:BJ8115, voorheen LJV BJ8115, Rechtbank Arnhem, 168482. Geraadpleegd op 12 augustus 2019, van <https://uitspraken.rechtspraak.nl/inziendocument?id=ECLI:NL:RBARN:2009:BJ8115>

Rotmans, J. (2003). *Transitiemanagement: sleutel voor een duurzame samenleving* (2e ed.). Assen, Nederland: Koninklijke van Gorcum bv.

Swanborn, P. G. (2013). *Case studies: wat, wanneer en hoe* (5e ed.). Den Haag, Nederland: Boom Lemma uitgevers.

Thomas, G. (2011) *The case: generalisation, theory and phronesis in case study*, *Oxford Review of Education*, 37(1), 21-35,

Todeva, E., & Knoke, D. (2005). *Strategic alliances & models of collaboration*. *Management Decision*, 43(1), 123-148

TNO. (2018). *Validatie CO₂-reductiemodel Nuon warmtenetten 2017* (Publieke samenvatting). Geraadpleegd van https://www.nuon.nl/media/consumenten/producten/stadsverwarming/co2-rapporten/r10435_nuon_publieke-samenvatting_prh_ggh-rapport.pdf

Tubantia. (2018, 25 mei). *Stadsverwarming Hengelo: 3,1 miljoen euro verlies in 2017*. Geraadpleegd op 28 november 2018, van <https://www.tubantia.nl/hengelo/stadsverwarming-hengelo-3-1-miljoen-euro-verlies-in-2017%7Ea60d66de/>

Van Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek: Een methodologische inleiding*. (Tweede druk). Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Van Thiel, S. (2014). *Research methods in public administration and public management*. New York, Verenigde State, Routledge

Van Twist, M.J.W, & Klijn, E-H. (2007). *Alliantievorming en management van verwachtingen*. M & O: tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid, 34–48. Geraadpleegd van: <http://hdl.handle.net/1765/11545>

Venkatraman, N., & Chengteh L. (2004). *Preferential linkage and network evolution: A conceptual model and empirical test in the U.S. video game sector*. *Academy of Management Journal* 47:876–92

Vennix, J.A.M. (2012). *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek*. (Vijfde druk). Harlow: Pearson.

Verhees, G. (2013). *Publiek-private samenwerking: adaptieve planning in theorie en praktijk*. Geraadpleegd van http://www.rug.nl/research/portal/files/14432927/Proefschrift_Publiek-private_s_1.pdf

Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. (Vierde druk). Den Haag: Uitgeverij Lemma.

Zee, F. A. van der, A. Goetheer en G. Gijsbers (2016) *De Staat van Nederland Innovatieland 2016*. Publiek-Private Samenwerking in Onderzoek en Innovatie. Delft: TNO

Appendix A: Interviewhandleiding

Doel: Informatie verkrijgen als aanvulling op de documentanalyse omtrent de mate van vertrouwen en doelconsensus binnen de casus en de gebruikte sturingsmethoden ter beïnvloeding hiervan.

Opmerkingen vooraf:

1. Interview wordt opgenomen.
2. Anonimiteit van respondent wordt gegarandeerd.
3. Respondent heeft de mogelijkheid de uitwerking van het interview en uiteindelijke onderzoek in te lezen.

Achtergrondinformatie

Vraag 1. Wat is uw functie binnen de Alliantie Publiek Private Samenwerking ...?

Vraag 2. Kunt u kort de gestelde Alliantie Publiek Private Samenwerking beschrijven?

- Kunt u hierbij iets vertellen over het ontstaan van de alliantie, wie waren de oorspronkelijke deelnemers en initiators van de alliantie en wat was de rol van uw organisatie in dit proces?
- Is, volgens u, de Alliantie Publiek Private Samenwerking een succes te noemen en waarom wel of niet?

Doelconsensus

Vraag 3.1. Wat waren de hoofddoelen van de oorspronkelijke alliantie en zijn deze door de tijd hetzelfde gebleven?

- Denk hierbij aan doelen zoals:
 1. Alliantie creëert financiële meerwaarde
 2. Kwaliteit op de lange termijn / Marktontwikkeling m.b.v. de overheid
 3. Leren en competentiedeling.
 4. Risico- / kostenspreiding.
 5. Het project kent een hoge mate van onzekerheid.
 6. R&D van technologie en producten.
 7. Het project kent een hoge mate van risico.
 8. Het project kent een hoog complexiteitsniveau.
 9. Versterken concurrentiepositie.

Vraag 3.2. Wat waren de doelen die uw organisatie wilde bereiken met de deelname aan de alliantie en kwamen deze overeen met de doelen van de alliantie als geheel?

- Denk hierbij aan dezelfde doelen als bij vraag 3.1.

Vertrouwen

Vraag 4.1. Hoe zou u over de gehele alliantie breed de mate van vertrouwen in de alliantie willen omschrijven en was volgens u de alliantie de juiste constructie om dit project aan te pakken?

Vraag 4.2. Wat is, specifiek voor uw organisatie, de mate van vertrouwen in de andere partijen geweest? Had u bijvoorbeeld een duidelijk beeld van de intenties van de andere partijen of was u bang voor opportunistisch gedrag?

Sturingsmethoden

Vraag 5. Hebben de publieke deelnemers van de alliantie, middels sturingsmethoden, geprobeerd de mate van vertrouwen en / of doelconsensus binnen de alliantie te vergroten? Zo ja welke hebben ze dan gebruikt?

- Denk hierbij aan sturingsmethoden zoals:
 1. Intensiveren van de interactie tussen de deelnemende partijen.
 2. Proces management, door middel van een eventuele derde partij.
 3. Institutioneel ontwerp beïnvloeden, door middel van regels.
 4. Creëren van een leidende organisatie binnen de alliantie.

Vraag 6. Heeft het gebruik van deze sturingsmethoden een positief effect gehad op de mate van vertrouwen en doelconsensus binnen de alliantie?

Succes van de alliantie

Vraag 6. In welke mate kwamen volgens u de volgende voordelen naar voren binnen de alliantie, mede door de hoge/lage mate van doelconsensus?

1. Betere representatie o.a. voor verkrijgen subsidies.
2. Verbeteren procedures en ontwikkelen van standaarden.
3. Laag aantal conflicten
4. Duidelijkheid over de bijdrage aan alliantie

Vraag 7. In welke mate kwamen volgens u de volgende voordelen naar voren binnen de alliantie, mede door de hoge/lage mate van vertrouwen?

1. Vermindering van de transactiekosten.
2. Verbeteren van investeringen en de stabiliteit van de relaties.
3. Stimulatie van het leren en uitwisseling van informatie.
4. Stimulering van innovatie binnen de alliantie

Afsluiting

Opmerkingen achteraf:

- De respondent de ruimte geven om zelf nog iets toe te voegen en te reflecteren op het interview.
- Uitleg van het vervolg.
- Bedanken voor tijd en moeite.