PROVINCIE FLEVOLAND

FLEVOLAND RUIMTE VOOR OPLOSSINGEN

SAMENWERKING MET EXTERNE PARTNERS

Auditrapport
Samenwerking met externe partners
Februari 2013

Versiebeheer

Versie	Datum	Omschrijving
1, 2, 3	18 februari 2013	Ten behoeve van het auditteam
4	18 februari 2013	Ter bespreking met het transitieteam 'Vitale coalities'
5-10	19 februari 2013	Ten behoeve van het auditteam
11	26 februari 2013	Ter bespreking met de concerncontroller
12	28 februari 2013	Ter bespreking met de (gedelegeerd) opdrachtgever
13	1 maart 2013	Na bespreking met de (gedelegeerd) opdrachtgever
14	26 maart 2013	Na bespreking met de algemeen directeur

Inhoudsopgave

1. Inleiding 3
1.1 Aanleiding en onderzoeksdoelstelling 3
1.2 Onderzoeksopzet 4
1.3 Uitvoering van het onderzoek 4
1.4 Verspreiding van het rapport 5
1.5 Indeling van het rapport 5
2. Conclusies 6
2.1 Belangrijkste aspecten 6
2.2 Overeenkomsten en verschillen 7
2.3 Invulling van aspecten en mogelijkheden voor verbetering 7
3. Aanbevelingen 9
4. Bevindingen 10
4.1 Duidelijkheid van belangen 12
4.2 Daadkracht 13
4.3 Visie 15
4.4 Netwerk 16
4.5 Verbindend 17
4.6 Doen wat je zegt 18
4.7 Duidelijke verwachtingen 19
4.8 Kaders en randvoorwaarden 19
4.9 Afspraken 20
4.10 Meerwaarde 21
4.11 Kennis en kunde 22
4.12 Draagvlak 24
4.13 Creativiteit 25
4.14 Probleemoplossend 26
4.15 Regie 27
4.16 Aanjagen 28
4.17 Financiën 29
4.18 Lange termijn relatie 30
4.19 Risicoacceptatie 31
4.20 Manoeuvreerruimte 32
5. Het begrip 'Vitale Coalitie' 33
Bijlage 1: Kwaliteitsaspecten voor succesvolle samenwerking 34
Bijlage 2: Referenties 35
Bijlage 3: Overzicht resultaten aspectmatrix per onderdeel 36

1. Inleiding

In de periode oktober 2012 tot en met januari 2013 is een onderzoek uitgevoerd naar de samenwerking tussen de provincie en haar externe partners in 'vitale coalities'. Hiervoor is een auditontwerp gemaakt met de titel 'Externe doorzettingskracht en samenwerking'. Dit onderzoek vond plaats in navolging van het in 2011 uitgevoerde onderzoek naar 'Interne doorzettingskracht en samenwerking', waarin is gekeken naar de onderlinge samenwerking tussen afdelingen van de provincie.

Opdrachtgever van het onderzoek is Tjeerd van der Wal (provinciesecretaris / algemeen directeur) en gedelegeerd opdrachtgever is Johan Bouwmeester (programmamanager Transitie). Opdrachtnemer is Henk Dekker (concerncontroller; aansturing auditfunctie). Het onderzoek is uitgevoerd door Sander van Oosten en Anja Veninga.

1.1 Aanleiding en onderzoeksdoelstelling

In 2012 heeft GS het transitieplan voor de organisatie goedgekeurd, waarin de opdracht is beschreven om met minder middelen en mensen de slagvaardigheid van de provincie te versterken. Eén van de programmalijnen is 'de ontwikkeling van de gewenste bestuursstijl'.

Het realiseren van deze nieuwe bestuursstijl vergt een versterking van verschillende competenties van de ambtelijke organisatie. Het transitieplan zegt hierover: "Het ontwikkelen van het vermogen en de instrumenten om in vitale coalities zelfbewust en resultaatgericht te kunnen samenwerken staat in deze programmalijn centraal. Het gaat hierbij met name om een kwalitatieve opgave met een belangrijke culturele component" (Transitieplan HB1306904).

Het doel van dit onderzoek is inzicht te geven in de kwaliteit waarmee de Provincie invulling heeft gegeven aan de belangrijkste aspecten die een rol spelen bij de samenwerking met de coalitiepartners. In aanvulling daarop wordt in kaart gebracht welke kansen de Provincie heeft om de externe samenwerking te verbeteren, teneinde de opdrachtgever in staat te stellen om met gerichte maatregelen het vermogen en de instrumenten van de ambtelijke organisatie te ontwikkelen.

De onderzoeksdoelstelling is vertaald naar de volgende onderzoeksvragen:

1. Welke aspecten zijn er belangrijk in het kader van een succesvolle samenwerking tussen de Provincie en de coalitiepartners?
2. Wat zijn de verschillen & overeenkomsten tussen wat de Provincie en de coalitiepartners belangrijk vinden voor een succesvolle samenwerking?
3. Hoe vult de Provincie de belangrijkste aspecten voor een succesvolle samenwerking momenteel in? Wat gaat daarbij goed én welke concrete mogelijkheden tot verbetering zijn er?

1.2 Onderzoeksopzet

Voorafgaand aan het onderzoek is vanuit diverse bronnen (theorieën, geïnterviewde deskundigen en betrokkenen) een groot aantal mogelijke aspecten vastgesteld die van belang zijn voor een succesvolle samenwerking. Deze aspecten hebben grotendeels de inhoudelijke scope van het onderzoek bepaald. Vanwege het grote aantal, zijn de afzonderlijke aspecten vervolgens toebedeeld aan vier kernelementen die de mate van succes van een samenwerkingsrelatie bepalen. Deze kernelementen zijn: instrumentarium, spel en spelers; een goede invulling daarvan zal leiden tot opgebouwd vertrouwen, een essentieel (vierde) element. De volledige set met kwaliteitsaspecten is opgenomen in Bijlage 1.

Afgezien van deze kwaliteitsaspecten is er geen normenkader gehanteerd voor dit onderzoek. De beschrijving van de aspecten heeft dan ook een inventariserend karakter. Hiermee draagt het onderzoek bij aan de verdere ontwikkeling van de belangrijkste begrippen rondom het thema "Externe samenwerking" en de verdere invulling daarvan.

Dit rapport wil bijdragen aan het (verder ontwikkelen van het) vermogen van de externe samenwerking van de Provincie zelf. Het object van onderzoek betreft derhalve de beleidsfuncties van de provinciale organisatie en richt zich op de samenwerking tussen de Provincie en de reeds bestaande coalitiepartners. Ten aanzien van die bestaande coalitiepartners is er gekeken naar partners waarbij de provincie de rol heeft van ontwikkelaar en/of co-creator. Bij die externe partners zijn interviews gehouden op alle organisatieniveaus (bestuur, directie, medewerkers/ contactpersonen).

Het onderzoek heeft niet tot doel gehad de kwaliteit van de afzonderlijke samenwerkingsrelaties te beoordelen. Het heeft evenmin tot doel gehad om aan waarheidsvinding te doen, bijvoorbeeld door middel van dossieronderzoek.

1.3 Uitvoering van het onderzoek

De waarde van het thema 'externe samenwerking' wordt bepaald door het beeld dat betrokkenen daarvan hebben. Daarom zijn de bronnen van het onderzoek uitsluitend personen. Het onderzoek richt zich op hun beleving (belevingsonderzoek) van de werkelijkheid en niet op een werkelijkheid, zoals die eventueel uit formele structuren en andere formele vastleggingen blijkt.

In totaal zijn er 30 respondenten geïnterviewd voor het onderzoek. De verdeling van de respondenten is als volgt:

- 14 provinciaal (beleids)medewerkers;
- 3 provinciaal bestuurders;
- 13 personen die werkzaam zijn bij een externe coalitiepartner.

De dank van de onderzoekers gaat uit naar ieder van deze respondenten die de tijd namen om zowel de lijst met kwaliteitsaspecten in te vullen als een gesprek daarover aan te gaan.

De externe respondenten zijn geselecteerd uit verschillende organisaties, zowel ambtelijk (gemeenten en Rijk) als niet ambtelijk (belangenorganisatie en commerciële organisaties). Bij deze organisaties zijn interviews afgenomen met bestuurders, beleidsmedewerkers en project- en programmamanagers.

De afgenomen interviews hebben bestaan uit twee onderdelen. In het eerste deel is aan de respondenten gevraagd om 15 aspecten uit een lijst van 60 te selecteren, die voor hen het belangrijkste zijn om te komen tot succesvolle samenwerking. In het tweede deel van de gesprekken is ingegaan op de *invulling* van de belangrijkste aspecten. Hierbij is er gekozen om deze in te steken op een zogenoemde Waarderende (Appreciative) manier. Dit houdt in dat er door middel van dialoog wordt gekeken naar de successen, wat er goed gaat in de samenwerking. Vervolgens wordt er gekeken naar de (verbeter)kansen, de wensen.

Het onderzoek is uitgevoerd conform de vooraf afgesproken onderzoeksopzet.

1.4 Verspreiding van het rapport

De conceptversie van deze rapportage is besproken in een overleg tussen de gedelegeerd opdrachtgever, de concerncontroller en het auditteam. De definitieve rapportage is uitgebracht aan de (gedelegeerd) opdrachtgever, welke zorg draagt voor verdere verspreiding. De concerncontroller brengt het auditrapport in in het DT.

Aan de externe coalitiepartners die aan dit onderzoek hebben meegewerkt, wordt deze rapportage of een samenvatting daarvan ter beschikking gesteld.

1.5 Indeling van het rapport

Deze rapportage is op de volgende manier opgebouwd:

Hoofdstuk 2 verwoordt allereerst de conclusies van dit onderzoek. Er is voor gekozen om de conclusies naar voren te halen in deze rapportage. De belangrijkste reden hiervoor is, dat de bevindingen beter op hun plaats vallen, wanneer er al kennis is genomen van de conclusies.

Hoofdstuk 3 beschrijft de aanbevelingen. Deze aanbevelingen geven een handreiking om het onderwerp Samenwerking met externe partijen verder te ontwikkelen.

Hoofdstuk 4 presenteert de bevindingen van het onderzoek. Het hoofdstuk begint met een totaaloverzicht van de scores die de respondenten toekenden aan alle aspecten voor goede samenwerking met externe partners. Daarna worden achtereenvolgens de aspecten behandeld die door de respondenten als het meest belangrijk worden beschouwd aangevuld met aspecten die zorgden voor veel gespreksstof tijdens de interviews. Bij elk van de beschreven aspecten wordt wederom opgenomen hoe het aspect scoorde en wordt onderscheid gemaakt in wat de provincie vooral moet Behouden en datgene wat aanleiding geeft aan de provincie om zich verder te Ontwikkelen. In dit hoofdstuk zijn uitspraken uit de interviews opgenomen, ter ondersteuning en verduidelijking van de bevindingen.

In hoofdstuk 5 wordt er verslag gedaan van datgene wat de respondenten zeiden over de afbakening van het begrip ‘Vitale Coalities’.

2. Conclusies

Het doel van dit onderzoek is inzicht te geven in de kwaliteit waarmee de provincie invulling heeft gegeven aan de belangrijkste aspecten die een rol spelen bij de samenwerking met coalitiepartners. In tegenstelling tot bij een reguliere audit is er geen gebruik gemaakt van een normenkader, waaraan de werkelijkheid is getoetst. De onderzoeksmethodiek is inventariserend en daarmee kunnen conclusies en aanbevelingen ook niet hard en rechtlijnig zijn. De resultaten zijn bedoeld een schets te geven van de situatie waarop vervolgstappen in het Transitieprogramma kunnen worden gezet. Desalniettemin zijn er opmerkelijke uitkomsten en aandachtspunten uit het onderzoek naar voren gekomen. Deze worden hieronder vermeld, waarbij de ordening plaatsvindt op basis van de 3 onderzoeksvragen, waarop het onderzoek is gebaseerd.

1. Belangrijkste aspecten:
   Welke aspecten zijn belangrijk in het kader van een succesvolle samenwerking tussen de provincie en de coalitiepartners?
2. Overeenkomsten en verschillen:
   Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen wat de provincie en de coalitiepartners belangrijk vinden voor een succesvolle samenwerking?
3. Invulling van aspecten en mogelijkheden voor verbetering:
   Hoe vult de provincie de belangrijkste aspecten voor een succesvolle samenwerking momenteel in? Wat gaat daarbij goed en welke concrete mogelijkheden tot verbetering zijn er?

2.1 Belangrijkste aspecten

Uit de interviews blijkt dat samenwerking in vitale coalities, in dit onderzoek ook geduid met samenwerking in co-creatie, een breed begrip is. Er worden heel diverse voorbeelden van samenwerkingsrelaties genoemd, van groot tot klein en van kortdurend tot langdurend. Dat heel veel aspecten meerdere malen tot vaak gescoord hebben, sluit daarbij aan.

Alle in dit onderzoek gebruikte aspecten voor samenwerking zijn ingedeeld naar Spel, Spelers en Instrumentarium. Kijkend naar de scores, blijkt dat de aspecten gelijkmatig over deze kernelementen zijn gescoord. Daaruit is af te leiden dat elk van deze onderdelen van gelijkwaardig belang is voor een goede samenwerking.

Toch zijn er enkele aspecten die meer aandacht verdienen. Het begrip *'duidelijkheid van belangen'* is duidelijk de hoogst scorende. Feitelijk zou daarbij nog opgeteld mogen worden de score van *'duidelijke verwachtingen'*, aangezien in de gesprekken tussen deze begrippen weinig onderscheid was. Daarmee lijkt dit begrip cruciaal voor een goede samenwerkingsrelatie.

Daarnaast scoort het aspect *'visie'* hoog. Visie zorgt voor een baken, waarop de partners hun koers kunnen bepalen en het dient ook steeds als toets om te kunnen bepalen of alle inspanningen nog bijdragen aan het vastgestelde, overeengekomen eindresultaat. De visie is het belangrijkste aspect als het gaat om de inhoud.

Daadkracht draagt bij aan draagvlak. Partijen voelen zich aangetrokken in een daadkrachtige samenwerking, waarin besluiten worden genomen en daarmee ook resultaten worden bereikt. Er moet voortgang zijn om boeiend te zijn en te blijven.

Voorts is belangrijk voor samenwerking of je een interessante partner bent. Daarbij gaat het om dat wat je te bieden hebt. Een samenwerking komt alleen tot stand, omdat de partners iets inbrengen wat gezamenlijk tot een grotere toegevoegde waarde leidt dan de som der delen. Als je overigens zelf initiatiefnemer bent, is dat feit alleen genoeg om deelgenoot te zijn. Niemand vraagt namelijk aan de initiatiefnemer: 'Waarom zit jij er eigenlijk bij?' Daarnaast bent je altijd gewenst in een samenwerkingsrelatie als je het bevoegd gezag bent. In alle andere situaties ben je het meest gewenst wanneer je iets te bieden hebt dat andere partners niet hebben.

2.2 Overeenkomsten en verschillen

Het valt op dat er in de scores heel weinig verschillen zijn tussen dat wat interne en externe respondenten belangrijk vinden in het kader van goede samenwerking. De verwachting dat er intern andere beelden zijn over belangrijke aspecten van samenwerking dan extern is derhalve niet bewaarheid. Intern en extern zijn dus overeenkomstige beelden, zeker als het gaat om de hoogst scorende aspecten. Ook de betekenis c.q. invulling die men er tijdens de interviews aan gaf, zijn over het algemeen vergelijkbaar, zodat ook daar geen opvallende verschillen naar voren zijn gekomen.

2.3 Invulling van aspecten en mogelijkheden voor verbetering

De provincie Flevoland wordt door externe respondenten gezien als een betrouwbare partij, waarmee je in alle openheid kunt communiceren en die de gemaakte afspraken nakomt. Externe partijen hebben de indruk dat de provincie echt iets wil bereiken en er dan ook voor gaat. Door externe partijen wordt er van de provincie een visie verwacht. In een aantal gevallen heeft de provincie een inspirerende visie, waar partijen zich bij willen aansluiten. In een aantal gevallen wordt deze visie gemist.

Het is de auditors opgevallen dat de externe respondenten het zeer prettig vonden om met hen over de samenwerking te praten. Deze gesprekken waren dan ook heel open en constructief. In de reguliere contacten met de provincie gaan gesprekken vrijwel uitsluitend over de inhoud. De kwaliteit van de samenwerking tussen die partijen is zelden tot nooit het gespreksonderwerp. Dit is een gemiste kans om de samenwerking naar een hoger niveau te brengen.

De provincie is vaak gewenst in een samenwerkingsrelatie omdat de provincie een netwerk heeft, die anders is dan die van andere partners. In dat netwerk zit ook haar rol als provincie waarin zij unieke belangen heeft en daarmee een verbindende rol kan spelen tussen partners met verschillende en soms zelfs tegenstrijdige belangen. Verbinding is een voorwaarde om tot samenwerking te komen.

Ondanks dat men bij de provincie Flevoland niet snel zegt dat iets niet kan, wordt de provincie gekenmerkt als risicomijdend. Externe respondenten lieten zich kritisch uit over de soms drammerige houding van de provincie, waarbij Flevoland zichzelf onterecht ziet als klein en onbetekenend, een zogenaamd 'Calimero-effect'. Ook wordt er gesproken over de trage besluitvorming en het feit dat men aan 'pappen en nathouden' doet om iedereen te vriend te houden.

Een bijdrage die men van partners verwacht is een financiële bijdrage. Opvallend daarbij is wel, dat juist de beperkte financiële bijdrage tot een bijzondere aanpak heeft geleid binnen Flevoland, ten opzichte van de andere provincies. In de beleving van externe partners en interne medewerkers wordt in Flevoland veel meer naar samenwerking gezocht, eerder in het proces en meer op gelijkwaardige basis. Daarmee zit de kracht in de beperking! Echter, ergens is daar een omslagpunt. Commitment aan een doel en de mate van invloed die je hebt, wordt ook wel afgewogen aan je financiële bijdrage. Daarin zit dus een spanningsveld.

Door beleidsmedewerkers wordt de ingebrachte *kennis, kunde en creativiteit* van belang geacht. Dit wordt echter extern niet in dezelfde hoge mate gewaardeerd en dit zijn geen aspecten, waarvoor men specifiek de provincie zou benaderen.

Er zijn vele manieren om samenwerkingsrelaties vorm te geven. In gesprekken met de beleidsmedewerkers is het voor het auditteam duidelijk geworden dat ieder daarvoor eigen voorkeurswerkwijzen heeft ontwikkeld. Deze methodieken lijken eerder voort te komen vanuit een persoonlijke voorkeur dan dat dit situationeel bepaald is. Deze manier van werken wordt versterkt door het vertrouwen dat beleidsmedewerkers krijgen van hun leidinggevenden, waardoor zij meer ruimte krijgen om samenwerking op hun eigen manier in te vullen. De meeste aandacht gaat uit naar de inhoudelijke componenten en er lijkt minder aandacht te zijn voor de interne uitwisseling van best practices voor de manier waarop je de samenwerking vormgeeft.

Bij samenwerkingstrajecten zijn de beleidsmedewerkers vooruit geschoven posten met een grote externe oriëntatie. Voor hen is het van groot belang om een goed beeld te hebben van de wensen en visie van de bestuurder. Meerdere beleidsmedewerkers geven aan dat de afstand tot de bestuurder groter is geworden door de nieuwe organisatiestructuur met grotere afdelingen.

3. Aanbevelingen

Alvorens over te gaan tot het beschrijven van de aanbevelingen, is het goed om allereerst stil te staan bij het karakter van dit onderzoek. Het onderzoek kan namelijk worden gekenmerkt als een zogenaamd 'inventariserend onderzoek'. Zodoende is een inventarisatie uitgevoerd op het onderwerp 'Samenwerking met externe partners'. Een breed onderwerp, met vele aspecten en invalshoeken. Na zo'n eerste inventarisatie op dit actuele onderwerp, is het niet passend om in deze rapportage een standaard recept te presenteren of hele gedetailleerde verbetermaatregelen voor te stellen. De hieronder opgenomen aanbevelingen zijn daarom procesmatig van aard.

1. **Creëer een duurzame leeromgeving, waarin uitwisseling en intervisie tussen beleidsmedewerkers plaatsvindt, om zo kennis over mogelijkheden in vitale coalities te vergroten en het handelingrepertoire uit te breiden.**

   Medewerkers doen in hun professionele carrière ervaringen op en op deze manier bouwen zij een handelingrepertoire op, die vaak onbewust wordt ingezet. Door onderlinge uitwisseling kan het handelingsrepertoire van de afzonderlijke medewerkers worden uitgebreid. Het is daarbij belangrijk om het enorme potentieel van de beleidsmedewerkers, als het gaat om kennis van en ervaring met samenwerkingstrajecten, te benutten.

   Het spoor Vitale Coalities van het transitieprogramma kan als opdracht krijgen om deze leeromgeving vorm te geven.

2. **Bespreek periodiek met coalitiepartners de wensen en verwachtingen voor de samenwerking. Dit verhoogt de kwaliteit van de samenwerking.**

   Zoek een goede gelegenheid om het onderwerp Samenwerking gericht op de agenda te zetten en neem de tijd ervoor om dit te bespreken. Deze rapportage kan de gewenste dialoog ondersteunen. Deze aanbeveling geldt voor alle niveaus in de organisatie: beleidsmedewerkers, management en bestuur.

3. **Zorg voor contact tussen de bestuurders en de beleidsmedewerkers op het gebied van visie en wensen ten aanzien van een specifieke samenwerkingsrelatie. Hiervoor kan gebruik gemaakt worden van de PO's.**

   De manier waarop die aansluiting het beste kan worden vormgegeven, blijkt niet uit dit onderzoek. Wel is duidelijk geworden dat afdelingen hierin verschillend handelen. De bestuursopdracht kan een hulpmiddel zijn.

4. **Breng het volgende onderwerp in bij de Dialoogtafels in het transitietraject, op 25 maart 2013 : "De provincie heeft een grote meerwaarde in samenwerkingstrajecten".**

   Dit onderzoek heeft inzichtelijk gemaakt waar de meerwaarde ligt voor externe partijen om de samenwerking met de provincie Flevoland aan te gaan. Het voeren van een nadere dialoog hierover dient bij te dragen aan:
   a) De bekendheid van deze meerwaarde bij de beleidsmedewerkers;
   b) Het krachtiger uitdragen van deze meerwaarde;
   c) Het (door)ontwikkelen van manieren om deze meerwaarde te versterken.

4. Bevindingen

Er zijn interviews gehouden met 14 interne beleidsmedewerkers, 3 bestuurders en 13 externe partijen in diverse functies (van bestuur tot programmamanagers/ projectleiders). Er zijn dus 30 lijsten ontvangen. De maximale score per onderwerp, in het onderzoek aspecten genoemd, is dus 30.

Er is aan de respondenten een lijst gegeven met 60 aspecten. Hen is gevraagd hierop 15 aspecten aan te kruisen die volgens hen het belangrijkste zijn bij het aangaan van samenwerkingsrelaties, waar de provincie deel vanuit maakt. Er is voorafgaand aan het invullen geen uitleg gegeven bij de aspecten. Dit houdt in, dat ieder eigen associaties heeft en eigen betekenis geeft aan de terminologie. Dat betekent dat er verschillende betekenissen kunnen zijn gegeven aan aspecten en op basis daarvan hebben respondenten besloten om iets wel of niet aan te kruisen. De betekenis van de aspecten en de bedoelingen achter de keuzes zijn aansluitend in de interviews aan de orde gekomen.

Wat opvalt is dat er in de score van de onderwerpen een grote spreiding is. Er zijn slechts 5 aspecten waar meer dan 50% van de respondenten op hebben gescoord en er zijn weinig aspecten die geen enkele keer geselecteerd zijn. Er is dus een breed palet aan onderwerpen, die met enige relevantie worden beoordeeld door de respondenten.

Over het algemeen is het zo, dat er in gelijke mate door alle subgroepen op de aspecten is gescoord. Er zijn weinig uitzonderingen, waarbij er duidelijk afwijkend wordt gescoord door een van de groepen respondenten. Overigens komt het vaker voor dat er een afwijking is in de scores van het bestuur. Dit kan worden verklaard door het feit dat er maar 3 respondenten in die groep waren.

Aspecten met scores hoger dan 50%:

- Duidelijkheid van belangen
- Daadkracht
- Visie
- Netwerk
- Verbindend

Aspecten waar niet op gescoord is:

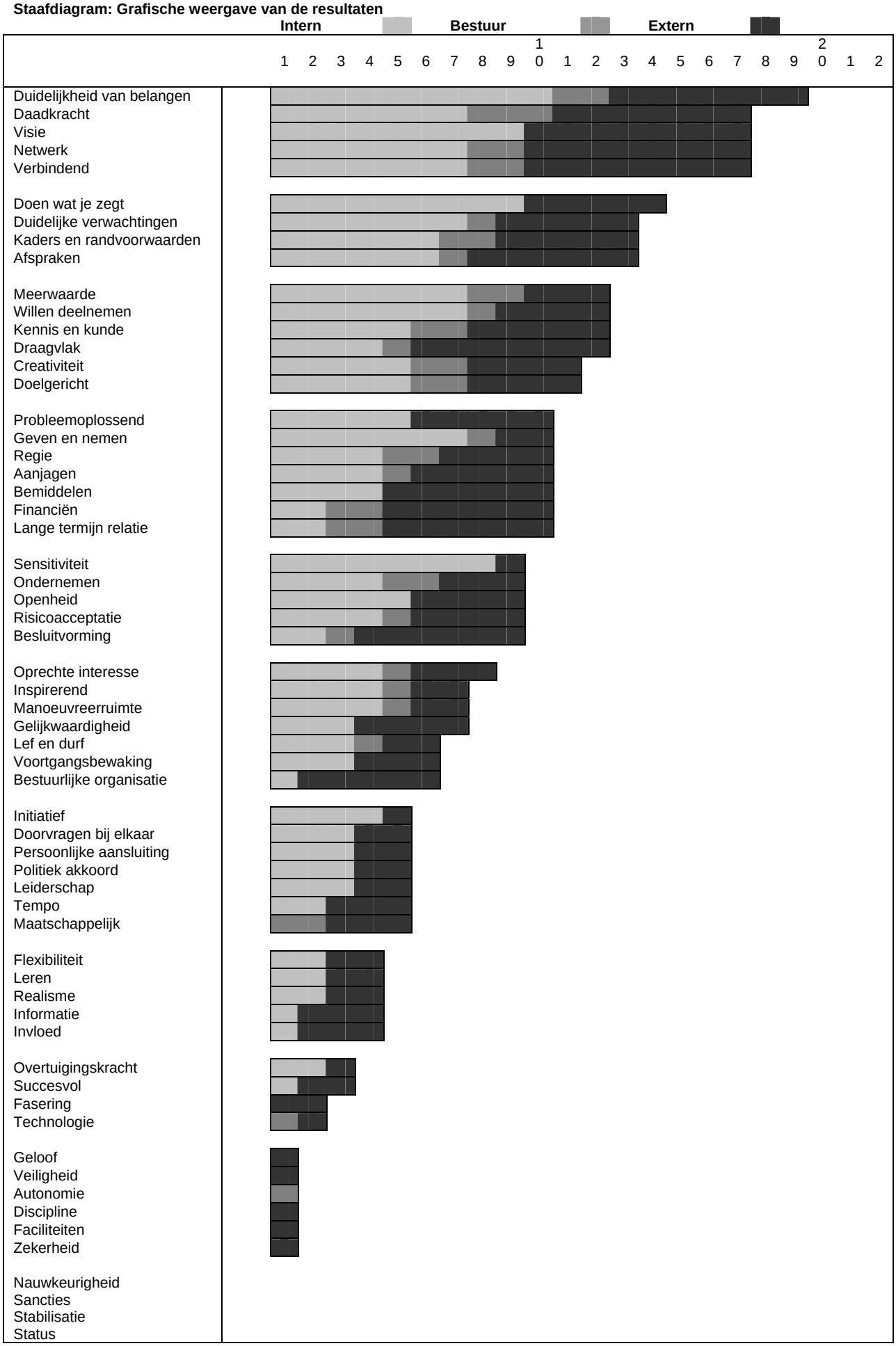
- Nauwkeurigheid
- Sancties
- Stabilisatie
- Status

Hieronder is het totaaloverzicht opgenomen van de scores die de respondenten toekenden aan alle aspecten voor goede samenwerking met externe partners. In de tabel wordt onderscheid gemaakt naar de scores van Intern (interne beleidsmedewerkers), Bestuur en Extern (Externe respondenten).

In de paragrafen daarna worden achtereenvolgens de aspecten behandeld die door de respondenten als het meest belangrijk worden beschouwd. De volgorde waarin de aspecten worden beschreven, is primair gebaseerd op de scores die de respondenten eraan toekenden, van hoog naar laag. Ook zijn er enkele aspecten beschreven die, ondanks een relatief lage score, zorgden voor veel gespreksstof tijdens de interviews. Bij elk van de beschreven aspecten wordt, voor de duidelijkheid, wederom opgenomen hoe het aspect scoorde bij de verschillende groepen respondenten. Elke paragraaf eindigt met een tabel, waarin een onderscheid wordt gemaakt de punten die de provincie moet Behouden en de punten die erom vragen om verder te Ontwikkelen.

In hoofdstuk 4 zijn uitspraken uit de interviews opgenomen, ter ondersteuning en verduidelijking van de bevindingen. Bij de keuze van de teksten is er rekening mee gehouden dat de uitspraken anoniem moeten blijven. De uitspraken zijn een aanvulling, maar kunnen de bevindingen niet vervangen en zijn ook niet bedoeld als samenvatting.

Staafdiagram: Grafische weergave van de resultaten



4.1 Duidelijkheid van belangen

	Intern	B	Extern	Σ
Duidelijkheid van belangen				19

Bij samenwerking wordt door verschillende partijen aan een gemeenschappelijk doel gewerkt. De achterliggende belangen van de partijen bij dat doel kunnen echter verschillend zijn. Duidelijkheid van belangen gaat ervan uit dat het belangrijk is om die onderliggende laag helder te hebben.

De geïnterviewden wijzen erop je te realiseren dat 'iedereen er anders in kan zitten'. Het gaat juist over verschillen tussen partijen en begrip opbrengen voor elkaar. Je bepaalt met elkaar waarover je het eens bent en waarover je het oneens bent. Andere aspecten, zoals 'Openheid', 'Oprechte Interesse' en 'Doorvragen bij elkaar', worden van groot belang geacht om de belangen vroegtijdig duidelijk te krijgen. Zo leer je elkaars drijfveren, argumenten en gevoeligheden kennen en kan daarmee zo goed mogelijk rekening worden gehouden bij het bedenken van de juiste oplossingen.

"Het zou goed zijn als de bestuurders er onderling ook lol in krijgen, waardoor er meer intrinsieke motivatie en commitment ontstaat."

"Het is de kunst om boven de eigen belangen uit te stappen en samen te zoeken naar innovatieve oplossingen."

Het open zijn over eigen belangen zorgt voor openheid bij de ander. Wanneer je elkaars belangen goed kent, kun je daarmee rekening houden en zijn er creatievere oplossingen mogelijk. Ook wordt het daardoor eenvoudiger andermans belangen mee te nemen in de gesprekken met derden.

Behouden	Ontwikkelen
De provincie Flevoland wordt door externen over het algemeen gezien als een partij waarmee je prettig, open en constructief kunt praten over belangen.	Er zijn enkele voorbeelden waarin Flevoland wordt gezien als 'drammerig'. Dat komt dan onvolwassen over en lijkt een gevolg van het 'Calimero-effect'. Flevoland ziet zichzelf daarin als klein en onbetekenend en probeert op deze manier toch haar zin te krijgen.
In de interviews zijn positieve voorbeelden genoemd van een bestuurlijk boegbeeld, die ervoor gaat en openstaat voor andermans belangen.	
Aangegeven is, dat de provincie traditioneel meer opereerde vanuit macht en financiële middelen. Tegenwoordig wordt er meer gedacht vanuit posities en belangen	
De provincie durft meer los te laten en de penvoering aan anderen over te laten; dan is het mooi om te zien dat het standpunt van de provincie ook door anderen goed wordt behartigd.	

4.2 Daadkracht

	Intern	B	Extern			Σ
Daadkracht						17

Daadkracht is de mate waarin je stappen zet om naar het door jou gewenste resultaat te komen. Dat is enerzijds het nemen van initiatief en anderzijds het blijvend vasthouden van aandacht om jouw gewenste doelen te bereiken. Anderzijds wordt daadkracht gezien als het nemen van krachtige besluiten. Daarom wordt 'besluitvorming', hoewel dat een apart aspect is, meegenomen in dit 'kopje' over daadkracht.

"Als de provincie er voor gaat, dan wordt er soms ook teveel gas gegeven."

Bij Daadkracht wordt het belangrijk gevonden dat er regelmatig besluiten worden genomen waardoor partijen betrokken blijven, de urgentie behouden blijft en de energie in de samenwerking blijft. Het nemen van besluiten geeft andere partijen het gevoel dat je iets gaat bereiken met elkaar.

Door de externe respondenten is besluitvorming veelvuldig aangegeven als relevante term. De overheid heeft de naam minder besluitvaardig te zijn. Ook de politieke realiteit wordt in dit kader als risico benoemd. Daarom wordt het als extra belangrijk gezien om in vitale coalities daadkrachtig te zijn, zodat partijen vertrouwen krijgen.

"Gelukkig zijn de bestuurders hier geen elite. Ze gaan ervoor en daar hou ik van."

Behouden	Ontwikkelen
Het nemen van initiatief wordt door de interne (beleids)medewerkers als een kwaliteit van de provincie gezien.	
In de interviews wordt door de externe partijen aangegeven dat duidelijk is dat de provincie Flevoland in een aantal thema's echt wil en er dan ook zichtbaar voor gaat. Flevoland onderscheidt zich dan van andere provincies, die meer op de vlakte blijven. Dit wordt gewaardeerd als sterk punt van de provincie.	Door de extern geïnterviewden zijn er voorbeelden genoemd waarbij men de daadkracht miste. In die gevallen vindt men dat de provincie aan het 'pappen en nathouden' is. Men verwacht dat de provincie duidelijke keuzes maakt en deze concreet doorvertaalt naar afspraken met betrokken partijen.
Externe partijen hebben waardering voor de doelgerichtheid en ambitie van de provincie Flevoland. Externe respondenten geven aan dat er drive is; in vergelijking met andere provincies is er doorzettingskracht.	Die voortvarendheid leidt niet altijd tot het gewenste resultaat. Bijvoorbeeld omdat er te veel partijen worden betrokken of het idee gewoon zo ambitieus is, dat er onvoldoende partijen mee willen doen.
	Extern geïnterviewden vinden dat besluiten bij de provincie te veel tijd kosten. Er zijn wat dat betreft verschillende beelden tussen besluitvaardigheid van de provincie enerzijds en ondernemers en burgers anderzijds.

Behouden	Ontwikkelen
Er is niemand die twijfelt aan de toegevoegde waarde van de provincie.	Extern geïnterviewden geven aan dat de provincie meer zichtbaar mag zijn, daar waar het gaat om het laten zien wat haar diensten zijn en haar toegevoegde waarde is ten opzichte van gemeenten en het rijk.
	Als de provincie beslissingsbevoegd is, bijvoorbeeld op het gebied van de ruimtelijke ordening, mag zij duidelijker haar stem laten horen.
	Door beleidsmedewerkers wordt aangegeven dat het goed is om tussentijds te kijken of de eindresultaten worden gehaald (evaluatiemomenten). In de vaart en het enthousiasme wordt soms namelijk het doel uit het oog verloren. Er worden dan wel resultaten gehaald, maar of dit resultaten waren die de provincie wenste, is maar de vraag.

4.3 Visie

	Intern	Extern			Σ
Visie					17

Visie gaat over de stip die men aan de horizon plaatst, in termen van na te streven (hoge) doelen of principes. De visie geeft richting, maakt duidelijk wat je wilt en dient als uitgangspunt voor het handelen.

"Het zogenaamde 'Object van Verlangen' was de kern van de visie. Het inspireerde op hoog niveau en regelde ook de zaken op uitvoerend niveau."

Visie wordt door de geïnterviewden belangrijk gevonden omdat het de gezamenlijke inhoudelijke basis voor samenwerking vormt en redeneert vanuit het effect wat je wilt bereiken. Een duidelijke visie dwingt respect af, het geeft vertrouwen, het verbindt partijen en je kunt er gedurende de samenwerkingsrelatie op terugvallen. Heb je echter geen duidelijk beleid, dan duurt het gelijk allemaal langer. Uiteindelijk moet je toch afstemming krijgen en dat kost inspanning. Dan loop je het risico dat partijen teleurgesteld worden.

Wanneer je vanuit een visie redeneert, verzand je minder snel in de details. Een duidelijke visie geeft eveneens kaders aan de betrokken ambtenaren voor de te varen koers en de beschikbare manoeuvreerruimte. Als de visie het uitgangspunt is, heb je een duidelijk beeld welke regels daaraan een bijdrage leveren en welke regels belemmerend zijn. Je kunt dan besluiten of je die regels aan wilt passen. Bij duidelijk beleid heb je direct voor- en tegenstanders.

"Er gaat een zekere visie van de provincie uit. Dat is overigens ook nodig om partijen bij elkaar te brengen."

Opvallend is dat geen van de bestuurders het aspect visie heeft gescoord. Dit kan echter liggen aan de betekenis, die de bestuurders geven aan het aspect 'visie'. De vraag naar de betekenis voor de bestuurders is in het onderzoek niet gesteld. Door de respondenten is aangegeven, dat het voor hen gaat om de visie omschreven als hoger doel binnen de specifieke samenwerking.

Behouden	Ontwikkelen
Er zijn voorbeelden van samenwerkingstrajecten waarbij Visie het bindmiddel was en juist om die reden als succesvol werden aangemerkt.	Er zijn ook voorbeelden van samenwerkingstrajecten genoemd waar geen duidelijke visie was. Er wordt echter wel een visie van de provincie verwacht.
	Soms lijkt het er volgens de externe respondenten op alsof de provincie bij tegenstrijdige belangen geen keuzes durft te maken, om daarmee iedereen te vriend te houden.
	Interne en externe respondenten geven concrete voorbeelden waaruit een gemis aan integraal handelen van de provincie blijkt. Door verschillende afdelingen worden conflicterende besluiten genomen.

4.4 Netwerk

	Intern	B	Extern			Σ
Netwerk						17

Het netwerk gaat over de mate waarin je contacten kunt inzetten in het bereiken van je doelen. Zowel intern als extern.

"Er zijn veel netwerkbijeenkomsten. Iedereen wordt betrokken. Dat is echt Flevolands."

"Dat Flevoland een kleine provincie is heeft zowel voor- als nadelen. We zitten dicht op elkaar (voordeel), maar soms ook te dicht op elkaar (nadeel)"

Het netwerk kan worden ingezet om de juiste specialisten te vinden om in te zetten in samenwerkingsrelaties, om financiën te verkrijgen of samenwerkingspartners te vinden. Partijen hebben een verschillende interesse in het netwerk van de provincie.

Behouden	Ontwikkelen
De provincie heeft een ander netwerk dan bijvoorbeeld gemeenten of ondernemers en dat is voor partijen interessant. Zo is het voor gemeenten interessant dat Flevoland contacten onderhoudt met andere provincies. Voor het Rijk is het interessant dat Flevoland veel contacten in de provincie heeft. Het gaat er dan om, dat de provincie specifieke contacten heeft, die de netwerkpartner zelf niet heeft.	Het beeld is dat provincies over het algemeen een minder goed netwerk hebben in Den Haag, Flevoland vormt hierop geen uitzondering.

4.5 Verbindend

	Intern	B	Extern			Σ
Verbindend						17

Verbinden is een rol, waarbij je partijen bij elkaar brengt, ook wanneer op het eerste gezicht de belangen van die partijen verschillend lijken. De verbindende rol heeft sterk te maken met het netwerk en de positie die er binnen dat netwerk is.

Bij Verbinden is er een relatie met Bemiddelen. Uit de interviews is duidelijk geworden dat er verschillende associaties zijn bij het begrip Bemiddelen. Bestuurders relateren het begrip vooral aan conflicten. Door anderen wordt Bemiddelen ook wel gezien als 'de zachtere kant van Regie', het boven de partijen hangen en het goed afwegen van de verschillende belangen. Het gaat daarbij om verbanden zien en verbanden leggen, over grenzen heen. Dat kan gaan over gemeentegrenzen, maar het kan ook gaan over grotere verbanden, zoals samenwerking met andere provincies of in de Noordvleugel. Belangrijk bij deze rol is dat je alert bent in wat er speelt en welke partijen er zijn. Alleen dan kun je weten wie je bij elkaar kunt brengen om een gewenst resultaat te bereiken.

"Ik vergelijk het verbinden altijd met een oliespuitje, waarbij de provincie ergens olie inspuit om de dingen weer te laten draaien."

De laatstgenoemde associatie beschrijft een rol die geregeld bij de provincie Flevoland ligt. Die vorm van bemiddelen komt overigens in een ander daglicht te staan wanneer de provincie Flevoland zelf een duidelijk belang in het geheel heeft. Het is bij deze rol immers relevant is dat je door de betrokken partijen als redelijk onafhankelijk wordt beoordeeld. Tenslotte benoemen enkele respondenten Bemiddelen als een noodzakelijke vaardigheid van alle deelnemers in een samenwerkingsrelatie.

"De provincie is de spin in het web en zorgt ervoor dat de kikkers in de kruiwagen blijven."

Behouden	Ontwikkelen
Verbinden wordt gezien als een typisch provinciale rol, waarbij de provincie partijen bij elkaar kan brengen.	
Het verbinden wordt vooral belangrijk als er tegenstrijdige belangen zijn. Als de provincie daarin geen partij is, kan zij een goede verbindende rol spelen. Bijvoorbeeld tussen gemeenten of als er commerciële belangen zijn.	

4.6 Doen wat je zegt

	Intern	Extern						Σ
Doen wat je zegt								14

Doen wat je zegt gaat over de mate waarin men zich aan de afspraken houdt. 'Doen wat je zegt' is een van de aspecten uit de lijst, die sterk bijdraagt aan de groei van vertrouwen.

Intern wordt het belang van 'doen wat je zegt' hoger gescoord dan extern. Daarnaast wordt Voortgangsbewaking nog genoemd als belangrijke beheersmaatregel.

"Als er wat is afgesproken, wordt dat nagekomen, maar het is soms lastig om tot die afspraken te komen."

Beleidsmedewerkers geven aan dat het heel belangrijk is om steeds aan te geven wat men van de provincie kan verwachten en wat de specifieke rol van de ambtenaar is ten opzichte van de politiek bestuurlijke rol. Het moet voor de externe relaties duidelijk zijn dat een beleidsmedewerker 'het niet allemaal kan regelen', maar dat beslissingsbevoegdheid bij anderen ligt (bijvoorbeeld bij PS of GS).

Behouden	Ontwikkelen
De provincie wordt over het algemeen als betrouwbare partner gezien.	Er is sprake van een veelheid aan onderwerpen en een beperkte ambtelijke capaciteit, waardoor verwachtingen niet altijd worden nagekomen door de provincie.
	Er is veel enthousiasme bij de provincie aan de voorkant, maar dit wordt niet altijd volgehouden wanneer het tot realisatie moet komen.

4.7 Duidelijke verwachtingen

	Intern	B	Extern							Σ
Duidelijke verwachtingen										13

Net als bij het (eerder behandelde) aspect 'Duidelijkheid van belangen' is het in een samenwerkingsrelatie, waarbij een gemeenschappelijk doel wordt nagestreefd, van belang om helderheid te hebben over de verwachtingen die partijen hebben. Er is een grote gelijkenis met het aspect 'Duidelijkheid van belangen', daar waar het gaat over openheid en doorvragen bij elkaar. Daarom wordt voor de toelichting verwezen naar de uitwerking in paragraaf 4.1.

4.8 Kaders en randvoorwaarden

	Intern	B	Extern							Σ
Kaders en randvoorwaarden										13

"Er moeten mensen verantwoordelijk zijn voor het strak volgen van de regels en er moeten mensen zijn die de regels ter discussie stellen."

Kaders en randvoorwaarden zijn de wettelijke voorschriften en de verordeningen, beleidsregels en werkafspraken binnen de provincie. Sommige van deze kaders lijken vast te staan, maar zijn dat niet altijd. Kaders en randvoorwaarden zijn aan verandering onderhevig.

Om de gewenste resultaten te bereiken is het beter om eerst een visie te bepalen en daarna de kaders en randvoorwaarden te definiëren. Naast visie zijn ook kaders en randvoorwaarden aspecten die van de overheid worden verwacht, en dus ook van de provincie.

"Soms moet je je eigen regels terzijde schuiven."

Ook de samenwerkingspartner krijgt kaders en randvoorwaarden mee. Het is goed om deze te kennen, zodat je daar rekening mee kunt houden in oplossingsrichtingen maar ook bij het bepalen van de procesaanpak.

Behouden	Ontwikkelen
Interne respondenten geven aan dat er een gezonde spanning is tussen te realiseren doelen & effecten en de regels. Je moet je dan blijven afvragen of die regels wel gehandhaafd moeten blijven. Daarbij wordt een flexibele opstelling gehanteerd, waarbij de regels even aan de kant worden geschoven. Daarna kijkt men in welke mate de regels werkelijk wel of niet passend zijn.	

4.9 Afspraken

	Intern	B	Extern							Σ
Afspraken										13

"Uiteindelijk word je concreet door afspraken. Dat gaat verder dan intenties."

Afspraken gaat over wat je onderling met de partijen overeenkomt. Er wordt veel geregeld in mondelinge afspraken. Een deel van wat wordt besproken vindt zijn beslag in de vorm van convenanten en schriftelijke overeenkomsten.

Ten eerste is er bij Afspraken de moeilijkheid om het juiste moment van vastlegging te bepalen. Je moet niet te vroeg zijn, omdat dan nog niet alle zaken voldoende zijn uitgekristalliseerd. Je mist dan manoeuvreerruimte. Echter, wanneer je te laat bent, heb je misschien te maken met een bestuurswisseling of verlies je het momentum. Ten tweede gaat het erom de juiste balans te vinden in de hoeveelheid afspraken die je vastlegt. Te weinig vastgelegde afspraken kunnen teveel ruimte laten. Teveel dichttimmeren geeft een schijnzekerheid, waarbij men het gevoel heeft dat elk mogelijk risico is afgevangen.

"Als je in je ijver om alles vast te leggen alles in beton hebt gegoten, kun je eenvoudigweg niet meer tot nieuwe afspraken komen."

Behouden	Ontwikkelen
	De provincie Flevoland kan zich nog verbeteren in de tijdige vastlegging van bestuurlijke afspraken.
	Er wordt aangegeven dat afspraken onvoldoende worden vastgelegd. Dat blijkt dan vooral lastige situaties op te leveren, wanneer er bestuurswisselingen zijn. In een aantal gevallen moesten onderhandelingen weer van voren af aan worden opgestart, omdat afspraken (nog) niet waren vastgelegd.
	Respondenten geven aan dat de provincie meer afspraken zou moeten maken op het niveau van intenties. Te gedetailleerde afspraken leidden in een aantal gevallen tot ongewenste situaties, als er zich een wijziging voordeed. Partijen stemden dan niet in met een aanpassing in de eerder gemaakte afspraken.

4.10 Meerwaarde

	Intern	B	Extern							Σ
Meerwaarde										12

"Het moet uiteraard meerwaarde hebben, anders moet je er niet aan beginnen."

De meerwaarde is de toegevoegde waarde als resultaat van de samenwerkingsrelatie. De meerwaarde is dat wat wordt toegevoegd aan de som der delen, als er wordt samengewerkt.

Het is belangrijk dat een samenwerkingsrelatie meerwaarde heeft, want anders ontbreekt de wil om eraan te beginnen. Je wordt als partij alleen gevraagd als je meerwaarde hebt. Dat houdt in dat je één van de volgende tastbare zaken inbrengt: netwerk, bevoegdheden (je bent de bevoegde instantie), financiën, menskracht. Als je zelf de initiator bent is je meerwaarde minder van belang. Je bent dan immers al onderdeel van de samenwerking.

"Als iedereen begrijpt wat de meerwaarde is, wordt het inspirerend en geeft het energie."

Behouden	Ontwikkelen
Door externe partijen wordt de meerwaarde van de provincie als samenwerkingspartner vooral gezien in: het netwerk, het verbinden, het hebben van een visie en goede ideeën, de beschikbaarheid van (een geringe hoeveelheid) financiën, het nemen van initiatief en het zijn van initiator.	Bij beleidsmedewerkers bestaat het beeld dat kennis een reden is waardoor ze door andere partijen worden gevraagd om deel te nemen. Echter, in de externe interviews is dat niet gebleken dat dit een factor van betekenis is (zie ook § 4.12 over Kennis en kunde).

4.11 Kennis en kunde

	Intern	B	Extern							Σ
Kennis en kunde										12

"Je moet weten wat je niet weet, want anders weet je niet welke risico's je loopt."

Kennis en kunde heeft betrekking op kennis van specifieke vakgebieden of over (provinciale) besluitvormingsprocessen. Kunde gaat over competenties, zoals sociale vaardigheden, kunnen samenwerken en netwerken, contacten kunnen leggen en inlevingsvermogen. Daarbij speelt ook een rol dat competenties belangrijker worden geacht dan kennis. Kennis kan worden bijgespijkerd maar competenties moeten al in de basis aanwezig zijn.

Als het gaat om competenties, is het belangrijk om te vermelden dat beleidsmedewerkers het aspect Sensitiviteit hoog scoorden. Zij vinden sensitiviteit een belangrijke competentie, omdat het helpt om een persoonlijke relatie aan te gaan. Daarnaast wordt sensitiviteit ingezet om te bepalen of iemand iets achterhoudt, waar er ruimte zit in onderhandelingen.

"Expertise wordt steeds belangrijker, want 'we kopen ons niet meer in'."

Opvallend is dat de kwaliteit van de kennis en kunde intern hoog wordt gescoord. Men neemt aan dat de provincie vaak wordt betrokken, omdat men de kennis waardeert. Echter in het onderzoek kwam dit niet naar voren. Mogelijk ligt dit aan de omvang van de benaderde externe organisaties. Extern speelt namelijk vooral het referentiekader van de eigen organisatie een rol. Hoe groter de organisatie hoe meer specialistische kennis er in de eigen organisatie is, hoe minder positief men is over de kennis van de provincie.

Niet alle partijen vinden kennis van even groot belang. Het gaat er vaak om, dat op cruciale momenten de benodigde kennis kan worden ingeschakeld. Kennis delen wordt steeds belangrijker, waarbij kennis delen verbindend werkt.

"Weten aan welke touwtjes je moet trekken en hoe de hazen lopen."

Naast inhoudelijke kennis is ook kennis van besluitvormingsprocessen belangrijk. Met deze kennis kun je intern zorgen dat besluitvorming binnen PS en GS op de juiste manier verloopt, zodat er niet onnodig tijd verloren gaat. Organisatiekennis is daarbij belangrijk, om op het juiste moment de juiste partijen te betrekken en te weten hoe de Staten geïnformeerd moeten worden. Bovendien is het belangrijk dat de besluitvorming van de verschillende partijen op elkaar wordt afgestemd. Daarvoor is kennis van besluitvormingsprocessen bij andere partijen een pré.

Behouden	Ontwikkelen
Er is veel gezegd over kennis en kunde door door beleidsmedewerkers van de provincie Flevoland. Interne medewerkers vinden dat de kwaliteit van de kennis en kunde hoog is.	
Als je zelf de kennis niet hebt, moet je weten waar het te halen is. Daarvoor wordt gebruik gemaakt van het netwerk. Hierbij wordt aangegeven dat je als provincie ook werkt als kennismakelaar.	Door interne beleidsmedewerkers wordt aangegeven dat andere organisaties meer specifieke expertise hebben en dat de provincie daarvan gebruik maakt. Het is echter belangrijk om er rekening mee te houden dat je niet altijd alleen kunt 'halen' en dat je goed moet nadenken welke van je eigen medewerkers ook iets heeft bij te dragen ('brengen').
	Externe partijen geven aan dat het niet erg is, wanneer de provincie in samenwerkingsrelaties niet alle kennis heeft. Ze willen dan wel graag zien, dat de provincie zich kwetsbaar opstelt.
	Interne medewerkers geven aan dat zij het lastig vinden om te bepalen wat de beste manier is om PS en GS in hun besluitvormingsprocessen te faciliteren.
	Interne medewerkers geven aan dat zij zoeken naar een goede manier om de kennis en de informatievoorziening richting collega's (van andere afdelingen) te vergroten.

4.12 Draagvlak

	Intern	B	Extern							Σ
Draagvlak										12

Draagvlak gaat over het verkrijgen van een positief beeld bij een politieke achterban of bij de eigen organisatie.

"De provincie Flevoland gaat zelf snel naar buiten, daar waar andere provincies eerst zelf maanden nadenken over wat ze zelf willen."

Er is een duidelijk verband tussen het begrip draagvlak en de tijd. Uiteindelijk gaat het erom de juiste balans te vinden tussen deze twee aspecten. Het verkrijgen van draagvlak kost namelijk tijd, waardoor het proces kan vertragen. Echter, wanneer men te veel tijd besteedt aan het verkrijgen van draagvlak, wordt wat men aan de voordeur wint aan de achterdeur verloren.

In het kader van draagvlak is het relevant als ervoor wordt gezorgd dat de communicatie aansluit bij de betrokken partijen, zowel qua inhoud als qua terminologie en taalgebruik.

"Als je heel ambitieus bent, heb je met veel andere partijen te maken."

Behouden	Ontwikkelen
	Door de respondenten zijn voorbeelden genoemd waarin het tempo niet goed was. In een situatie is draagvlak is verloren omdat men snel meters wilde maken. In een andere situatie is er te veel tijd besteed aan het verkrijgen van draagvlak, waardoor het momentum voorbij ging.
Er wordt relatief snel verbinding gezocht met andere partijen, omdat de lijnen kort zijn. Dit in tegenstelling tot de keuze om vooraf intern beleid te ontwikkelen. Beleidsontwikkeling vindt bij de provincie vaak gezamenlijk met de spelers in het veld plaats. Als nadeel wordt daarbij aangegeven dat de provincie daarmee snel in het proces van geven en nemen terecht komt. Het voordeel is echter dat er een grote betrokkenheid is uit het werkveld.	

4.13 Creativiteit

	Intern	B	Extern								Σ
Creativiteit											11

"Als je je doel wilt bereiken, is het goed om eens wat anders te proberen."

Creativiteit gaat over de mogelijkheid om met oplossingen te komen die niet direct voor de hand liggen. Het kan daarbij gaan om inhoudelijke creativiteit als er voor de inhoud oplossingen in onverwachte hoek moeten worden gevonden. Of het kan gaan over proces creativiteit, waarbij men creatief omgaat met manieren om bijvoorbeeld tot besluitvorming te komen. Het kan ook gaan over creativiteit in het zoeken naar partners om doelen te bereiken.

"Men roept bij Flevoland niet snel dat iets niet kan."

De geringe omvang van de provincie wordt, zowel intern als extern gezien als een voordeel, want hierdoor kun je niet alles zelf en moet je gebruik maken van andere partijen. Dat vraagt dan vaak om creatieve oplossingen of een creatieve aanpak.

Beleidsmedewerkers worden enthousiast, wanneer er veel mogelijkheden zijn om hun creativiteit in te zetten. In de externe interviews was creativiteit veel minder een onderwerp van gesprek. Het wordt in een beperkt aantal gevallen belangrijk gevonden.

Behouden	Ontwikkelen
Er is veel gezegd over creativiteit, vooral door beleidsmedewerkers van de provincie Flevoland. Het beeld van deze medewerkers over de aanwezigheid van creativiteit is heel positief.	Een aantal beleidsmedewerkers voelt zich belemmerd in het inzetten van creativiteit. Men vindt dat er teveel binnen de norm wordt gedacht, in plaats van in doelen.
Creativiteit wordt ingezet om oplossingen te vinden voor een gebrek aan financiën, om nieuwe partners te vinden, die minder voor de hand liggen of om creatief met processen om te gaan.	

4.14 Probleemoplossend

	Intern	Extern									Σ
Probleemoplossend											10

In staat zijn om problemen op te lossen is vaak verbonden aan het vinden van oplossingen die creatief zijn, waarbij meerdere partijen betrokken zijn en waarbij oplossingen worden gevonden om alle partijen tevreden te stellen.

Kwaliteiten van probleemoplossend vermogen komen aan de orde, wanneer er gaandeweg veranderingen zijn, die steeds om nieuwe oplossingen vragen. Dan moeten de samenwerkingspartners elkaar opnieuw vinden. Dat komt bijvoorbeeld voor wanneer je iets hebt afgesproken wat achteraf niet kan, of wanneer er tegenvallers in het proces zijn.

"Als het niet over inhoud gaat, maar over eisen aan elkaar en wie ergens wat van mag vinden, is het einde zoek."

Bij knelpunten kunnen partijen elkaar vinden als het over de inhoud gaat. De visie, het hogere doel, is dan een baken waarop partijen kunnen varen. Als op die momenten de onderlinge belangen en verwachtingen niet duidelijk zijn – en het over macht en onderlinge competenties gaat – kom je er niet meer uit.

Je moet probleemoplossend bezig zijn, maar wel loskomen van het operationele en daarbij niet vergeten te evalueren en de successen te vieren. Door het positieve te benadrukken behoud je het enthousiasme en de bevlogenheid en blijf je weg van de stroperigheid en bureaucratie.

Daarnaast is het nog belangrijk om te vermelden dat vaak met dezelfde felheid over punten wordt gediscussieerd aan het begin én aan het einde van het traject. Aan het begin gaat het echter over visie en te behalen doelen, terwijl het aan het einde nog slechts over punten en komma's gaat.

"De samenwerking mag inspirerender vanuit enthousiasme en bevlogenheid: het 'heilig vuur'."

4.15 Regie

	Intern	B	Extern									Σ
Regie												10

In bijna alle interviews is het onderwerp 'Regie' besproken en dit is het onderwerp waar men het meest over van mening verschilt. Alleen al de betekenis van het woord 'Regie' is onderwerp van gesprek.

In een aantal gevallen was het aspect 'Regie' niet aangekruist door de respondenten, maar is er wel over gesproken. Men heeft Regie bewust niet aangekruist, omdat men het begrip onwenselijk vindt.

"Alle rollen zouden wat mij betreft functioneel moeten worden ingevuld, in plaats van machtsbepaald."

"Het is belangrijk dat je als provincie steeds het overzicht houdt, waarbij je kijkt op welke manier iets wordt opgepakt en of dat het gewenste resultaat heeft."

Anderen vinden dat er een vorm van regie moet zijn, maar dat het in de samenwerking moet worden bepaald hoe de rolverdeling is. Men vindt daarbij dat wie de regie voert situationeel bepaald is. Regie wordt dan veel meer gezien als de organiserende kracht, die bijeenkomsten organiseert, verslagen maakt en voortgang bijhoudt. Daarnaast is er nog een andere betekenis van Regie, namelijk in de vorm van 'aanjagen' (zie ook de volgende paragraaf).

Behouden	Ontwikkelen
	Regie is intern een veelgebruikte term, ook in beleidsstukken van de provincie. Daarbij wordt aangegeven dat er verschillende regiestijlen en –rollen zijn. Extern zijn er echter negatieve associaties. Het begrip wordt dan gezien als een vorm van 'regeren' of 'regisseren', en dus van macht, waarbij de regisserende partij alles bepaalt.

4.16 Aanjagen

	Intern	B	Extern									Σ
Aanjagen												10

"Het is belangrijk dat iemand er aan sleurt. Dat kan ook een andere partij dan de provincie zijn."

Aanjagen is actief zorgen voor resultaten, door het stimuleren, aanzetten tot of zelfs aandrijven en opjutten van de verschillende betrokken partijen. Aanjagen heeft een positieve dimensie, omdat resultaten worden gerealiseerd en een negatieve dimensie, dat andere partijen het aanjagen als lastig ervaren.

Met aanjagen houd je energie en voortgang in het proces en dat hoeft niet plaats te vinden vanuit een sturende rol. Aanjagen is doe je in het proces en is niet hetzelfde als leiding nemen. Men vindt het over het algemeen wel een provinciale rol, zeker als er bovenlokale zaken spelen. Het is echter niet noodzakelijk dat de provincie altijd deze rol op zich neemt. In samenwerkingsrelaties is het belangrijk, dat iemand blijft aanjagen om te zorgen dat er voldoende voortgang is.

"Het aanjagen vanuit de provincie kan helpen, zeker als er bovenlokale doelen zijn."

Behouden	Ontwikkelen
Aanjagen wordt zowel intern als extern gezien als een positieve vorm van daadkracht en over het algemeen geeft men aan dat de provincie dat goed doet.	

4.17 Financiën

	Int	B	Extern									Σ
Financiën												10

Financiën gaat over geld dat ten behoeve van een bepaald doel wordt ingezet.

De term Financiën is gevarieerd gescoord. De scores geven aan dat financiën wel als belangrijk worden gezien, maar zeker niet als allerbelangrijkst voor een goede samenwerking. Zo blijkt voor sommige respondenten de term Financiën totaal niet relevant. Dat hangt dan vaak samen met het onderwerp (waarbij de provincie bijvoorbeeld geen financiële inbreng heeft) of met de fase van het project, waarin het niet (meer) om financiën draait. Er wordt echter ook wel aangegeven dat hoe meer men bijdraagt, hoe groter de invloed is.

"Als je meer financiert, heb je meer invloed, ook als je daar zelf niet om vraagt."

Onderwerp van gesprek was vaak de dalende beschikbaarheid van financiën. De mate waarin de dalende provinciale financiën negatieve gevolgen hebben voor de invloed van de provincie in samenwerkingsrelaties, is op basis van dit onderzoek niet aan te geven. Beleidsmedewerkers merken dat financiën veelal nog wel de reden zijn tot het leggen van een eerste contact met de provincie. Los van die reden tot een eerste contact met de provincie, blijkt uit de externe gesprekken dat de uiteindelijke reden waarom men met de provincie aan tafel zit, verschilt. Aspecten die door de ene partij als meerwaarde voor samenwerking worden gezien, worden dat door een ander niet.

Duidelijk is in ieder geval wel, dat men iets moet bijdragen, wil men een interessante partner zijn om mee samen te werken. Die bijdrage kan zijn dat de provincie een interessant netwerk of specifieke kennis heeft, de bevoegde instantie is, of geld beschikbaar heeft. Ook is duidelijk geworden dat een kleine hoeveelheid geld soms al genoeg is om ervoor te zorgen dat iets van de grond komt.

"Gedrag waarbij een grote zak met geld op tafel wordt gelegd, werkt contra."

De meeste respondenten geven aan dat met een beperkte financiële armslag de noodzaak tot creativiteit toeneemt. Uit de externe gesprekken blijkt specifiek, dat men de beperkte financiële middelen van de provincie Flevoland als positief waardeert. De externe respondenten zien het ook als een voordeel dat de beperktere financiële middelen de provincie Flevoland meer dwingen tot het maken van scherpe keuzes op de veelheid aan onderwerpen.

Behouden	Ontwikkelen
Externe respondenten geven aan dat andere provincies met grotere financiële middelen wat hen betreft minder voor een échte samenwerkingsrelatie gaan dan de provincie Flevoland.	

4.18 Lange termijn relatie

	Int	B	Extern									Σ
Lange termijn relatie												10

"Een vitale coalitie is wat mij betreft altijd langdurend, want anders is het een project."

Lange termijn relatie gaat over het aangaan van een relatie met een persoon of partij voor de langere duur dan een individueel project. Door te geven en nemen investeer je in de lange termijn relatie. Door de omvang van de provincie Flevoland zijn er een beperkt aantal spelers, die elkaar op verschillende terreinen steeds tegenkomen.

Het begrip Lange termijn relatie wordt door de respondenten genoemd als een doel waaraan je zou moeten willen werken met je samenwerkingspartners. Wanneer het gaat om de vraag of een vitale coalitie kort- of langdurend is, komen er verschillende invalshoeken aan bod. Er wordt door een aantal respondenten gerefereerd aan het kleine aantal partijen in de provincie Flevoland, dat elkaar steeds tegenkomt, waardoor er van nature al sprake is van lange termijn relaties. Je kunt je in die context geen slechte relaties permitteren.

Kijkend naar de antwoorden die de verschillende groepen respondenten geven, valt vervolgens op dat de externe relaties bij Vitale Coalities vooral denken aan de lange termijn, maar zij sluiten samenwerkingsverbanden met een korte termijn niet uit. Ook de geïnterviewde bestuurders benoemen Vitale Coalities als iets voor de lange termijn en wijzen daarbij op het belang van het benoemen en realiseren van tussentijdse mijlpalen.

"Bij vitale coalities denk ik aan robuust en toekomst-vast. En aan samenwerkingsverbanden die tegen een deukje kunnen."

Behouden	Ontwikkelen
	Een aantal beleidsmedewerkers wijst op de voordelen van kortdurende samenwerkingstrajecten: (a) er zijn eerder successen te vieren en (b) je hebt minder last van tussentijdse bestuurswisselingen.

4.19 Risicoacceptatie

	Intern		Extern										Σ
Risicoacceptatie													9

Risicoacceptatie is de hoeveelheid risico die men bereid is te nemen om een bepaald doel te bereiken.

Het nemen van risico's is in alle opzichten balanceren. Enerzijds wil je het als overheidsorganisatie per definitie goed doen, in het kader van behoorlijk bestuur. Falen kan verstrekkende gevolgen hebben voor de publieke opinie. Ook kan het politieke consequenties hebben. Anderzijds is een bepaald niveau van risico's nemen gewenst om goede stappen richting doelrealisatie te zetten. Het is de kunst om het handelen niet te veel te laten domineren door eventuele faalangst en een gezonde balans te laten ontstaan tussen controle en vertrouwen. Voor vitale coalities is het immers belangrijk dat er primair wordt gedacht vanuit kansen, in tegenstelling tot belemmeringen.

"Wil je als provincie meerwaarde hebben, dan moet je lef en durf hebben. Lef en durf is momenteel wel een zorgpunt."

"…dat je af en toe uitgaat van de beheersmaatregel 'Als het risico zich voordoet, gaan we gezamenlijk overleggen hoe we dat oplossen'."

Aangegeven wordt dat het belangrijk is om aan de voorkant goed je risico's te beschrijven en aan te geven waarom je deze moet nemen, zodat je daar achteraf goed uitleg bij kunt geven. Ook is het van belang om verder te kijken dan alleen naar het financiële aspect van een samenwerkingstraject en de daarmee samenhangende risico's.

Behouden	Ontwikkelen
	Door alle groepen respondenten wordt de provincie gezien als een organisatie die risicomijdend is. Denkend aan de consequenties van mogelijk falen, worden de risico's weggewerkt in afspraken en bureaucratie. Eventueel worden besluiten uitgesteld. In de gesprekken wordt regelmatig gewezen op de noodzaak tot het tonen van lef en durf.

4.20 Manoeuvreerruimte

	Intern	B	Ext												Σ
Manoeuvreerruimte															7

"Er moeten heldere afspraken zijn tussen politiek en het ambtelijk apparaat, zodat de ambtenaren kunnen functioneren, want je moet niet voor alles terug hoeven."

Manoeuvreerruimte gaat over de mate van vrijheid en handelingsruimte die iemand heeft, waarbinnen naar mogelijke oplossingen kan worden gezocht.

"Je moet vooral zorgen dat je met je interne opdrachtgever regelt dat je een beetje ruimte krijgt. Als je hier een keer laat zien dat je die ruimte goed pakt, krijg je dat vertrouwen wel."

Manoeuvreerruimte is vooral een begrip dat intern speelt. Het is een belangrijk begrip omdat daarmee heldere afspraken worden gecreëerd, waarbinnen beleidsmedewerkers aan het werk kunnen. Het geeft ruimte aan de professionals voor een eigen aanpak en het stelt hen in staat om te reageren op actualiteit. Hoe duidelijker de afspraken zijn, hoe beter een beleidsmedewerker zijn werk kan doen. Als de afspraken onduidelijk zijn, ontstaat er onzekerheid over de bandbreedtes die er zijn.

Beleidsmedewerkers zeggen dat het belangrijk is om regelmatig persoonlijk contact te hebben met de bestuurder. Door dit contact krijgt de beleidsmedewerker een beter gevoel bij de wensen en visie van de bestuurder, waardoor het gemakkelijker is om deze extern uit te dragen.

Behouden	Ontwikkelen
Over het algemeen zijn beleidsmedewerkers heel positief over de vrijheid die zij krijgen om hun werk te doen en het vertrouwen dat hieruit spreekt vanuit hun leidinggevenden. Deze vrijheid geeft ook juist die ruimte, die nodig is om naar creatieve oplossingen te zoeken. Overigens wordt aangegeven dat deze vrijheid ook zelf genomen moet worden en dat de resultaten die je daarmee creëert, worden gewaardeerd.	De beperking van beleidsmedewerkers om geen contacten te leggen met andere externe partijen, is eerder een zelfopgelegde beperking, of is het gevolg ervan dat men daar eenvoudigweg niet aan denkt.
	Door meerdere beleidsmedewerkers wordt aangegeven dat de afstand tot gedeputeerden door de nieuwe organisatiestructuur (met grotere afdelingen) groter wordt en informatie minder doorkomt.
De bestuursopdracht wordt veelvuldig genoemd als een belangrijk hulpmiddel. Ook door bestuurders wordt de bestuursopdracht als een goed instrument gezien, zeker bij politiek gevoelige onderwerpen.	

5. Het begrip 'Vitale Coalitie'

Het begrip 'Vitale Coalitie' is al meerdere keren genoemd in deze rapportage. Ook in het spraakgebruik binnen de provincie is het een veelgebruikte term. Maar wat is eigenlijk de betekenis van deze term? Sinds de introductie van het begrip Vitale Coalitie in het coalitieakkoord wordt er gediscussieerd over deze betekenis. Dit onderzoek heeft niet tot doel gehad om tot een definitie te komen. Wel zijn er tijdens de interviews interessante meningen geuit over de betekenis en afbakening van het begrip Vitale Coalitie. Aan een aantal daarvan wordt hieronder aandacht besteed.

De geïnterviewde bestuurders geven aan dat zij geen behoefte hebben aan een definitie. Wat hen betreft gaat het veel meer over een manier van werken, een houding en een bestuursstijl, dan dat het gaat om wat precies een vitale coalitie is.

"Het is voor mij namelijk vooral een bestuursstijl, waarbij je anderen uitnodigt om in jouw agenda te komen acteren."

"Vitale coalities geven mogelijkheden om maatschappelijk rendement te bereiken, waarbij een ieder datgene doet wat hij het beste kan"

Er is in ieder geval duidelijk dat vitale coalitie wel een begrip is dat leeft binnen de provincie. Iedereen heeft er wel een beeld bij, wat er wordt bedoeld, hoewel deze beelden onderling niet gelijk hoeven te zijn. Het verschil in beelden blijkt wanneer je voorbeelden van vitale coalities gaat vragen. Sommigen komen dan met concrete samenwerkingsverbanden, terwijl anderen aangeven dat er helemaal geen voorbeelden van vitale coalities zijn. Het bleek dan ook lastig om geschikte voorbeelden te vinden, die we konden gebruiken voor dit onderzoek. Wanneer men echter intern de aspecten uit de lijst bespreekt, blijkt er inhoudelijk weer bijzonder veel overeenstemming te zijn. En dit zegt toch ook wel iets over het begrip zelf.

Er is ook veel passie voor het onderwerp. Men wil er graag over praten en heeft er een duidelijke mening over; zowel het bestuur als beleidsmedewerkers. Het is echter een complex onderwerp, getuige de vele aspecten waarop is gescoord.

Een aantal begrippen zijn helemaal niet gescoord. Het begrip 'sancties' is daarvan de meest duidelijke. In een aantal interviews is specifiek aangegeven dat dit begrip niet van toepassing is op vitale coalities.

"Het is de uitdaging om een idee uit te laten groeien tot een vitale coalitie"

Als kenmerken van een Vitale Coalitie zijn genoemd:

- het is een houding en bestuursstijl;
- die in ontwikkeling is;
- als provincie lever je soms geld, soms denkkracht, soms menskracht. Dat wat je inbrengt, wordt situationeel bepaald;
- er is sprake van een wederzijdse afhankelijkheid;
- als partijen nodig je elkaar uit / verleid je elkaar om met goede ideeën te komen;
- niet coalities zoeken vanuit structuren, maar vanuit gedrevenheid en actualiteit;
- ieder doet datgene wat hij het beste kan;
- kan zowel groot als klein zijn;
- tegenslagen worden met elkaar overwonnen.

Bijlage 1: Kwaliteitsaspecten voor succesvolle samenwerking

Aanjagen
Afspraken
Autonomie
Bemiddelen
Besluitvaardigheid
Bestuurlijke organisatie
Creativiteit
Daadkracht
Discipline
Doelgericht
Doen wat je zegt
Doorvragen bij elkaar
Draagvlak
Duidelijke verwachtingen
Duidelijkheid van belangen
Faciliteiten
Fasering
Financiën
Flexibiliteit
Gelijkwaardigheid
Geloof
Geven en nemen
Informatie
Initiatief
Inspirerend
Invloed
Kaders en randvoorwaarden
Kennis en kunde
Lange termijn relatie
Lef en durf
Leiderschap
Leren
Maatschappelijk
Manoeuvreerruimte
Meerwaarde
Nauwkeurigheid
Netwerk
Ondernemen
Openheid
Oprechte interesse
Overtuigingskracht
Persoonlijke aansluiting
Politiek akkoord
Probleemoplossend
Realisme
Regie
Risicoacceptatie
Sancties
Sensitiviteit
Stabilisatie
Status
Succesvol
Technologie
Tempo
Veiligheid
Verbindend
Visie
Voortgangsbewaking
Willen deelnemen
Zekerheid

Bijlage 2: Referenties

- De in dit onderzoek te hanteren set met kwaliteitsaspecten is afgeleid van de volgende referenties/ ingrediënten:

    - *Diverse publicaties van Robert Vos, beleidsfunctionaris van het Ministerie van Financiën, ten aanzien van de elementen die een rol spelen bij de totstandkoming van vertrouwen;*
    - *Een gesprek met Robert Vos over de toepassing van de elementen van de 'Vertrouwensscan voor de Overheid' voor externe samenwerkingsrelaties;*
    - *Een inventarisatieronde onder vier medewerkers van de provincie, die veel te maken hebben met externe (samenwerkings)relaties van de Provincie;*
    - *Het Transitieplan "Ruimte voor Flevoland – Transitieplan Organisatie" (HB nummer ;*
    - *Diverse theorieën over indicatoren die de mate van succes in Samenwerking bepalen, o.a. afkomstig uit de kennisbank van Twijnstra Gudde;*
    - *De Organizational Culture Box, een model waarmee op basis van kernwaarden voor verschillende interne en externe stakeholders wordt vastgesteld hoe zij denken over een organisatie;*
    - *De interne presentatie "Vitale coalities en verbonden partijen", behandeld in GS op 11 oktober 2011 (HB nummer 1145953);*
    - *Een interview met de heer P.W. Tops (www.actieprogrammalokaalbestuur.nl) over vitale coalities;*
    - *Het boekje "Vitale coalities en regie in het publieke domein" van T. Konijn en W. van Spijker;*
    - *Diverse interne documenten van Gerbe de Vos en Rob Hezemans met betrekking tot een beoordelingskader voor samenwerkingsrelaties, waaronder de "Vitale coalitie mindmap".*

Bijlage 3: Overzicht resultaten aspectmatrix per onderdeel

Overzicht resultaten aspectmatrix per onderdeel

Bestuur		Extern		Intern	
Daadkracht	3	Visie	8	Duidelijkheid van belangen	10
Creativiteit	2	Daadkracht	7	Doen wat je zegt	9
Doelgericht	2	Draagvlak	7	Visie	9
Duidelijkheid van belangen	2	Duidelijkheid van belangen	7	Sensitiviteit	8
Financiën	2	Netwerk	7	Daadkracht	7
Kaders en randvoorwaarden	2	Verbindend	7	Duidelijke verwachtingen	7
Kennis en kunde	2	Afspraken	6	Geven en nemen	7
Lange termijn relatie	2	Bemiddelen	6	Meerwaarde	7
Maatschappelijk	2	Besluitvorming	6	Netwerk	7
Meerwaarde	2	Financiën	6	Verbindend	7
Netwerk	2	Lange termijn relatie	6	Willen deelnemen	7
Ondernemen	2	Probleemoplossend	6	Afspraken	6
Regie	2	Aanjagen	5	Kaders en randvoorwaarden	6
Verbindend	2	Bestuurlijke organisatie	5	Creativiteit	5
Aanjagen	1	Doen wat je zegt	5	Doelgericht	5
Afspraken	1	Duidelijke verwachtingen	5	Kennis en kunde	5
Autonomie	1	Kaders en randvoorwaarden	5	Ondernemen	5
Besluitvorming	1	Kennis en kunde	5	Openheid	5
Draagvlak	1	Creativiteit	4	Probleemoplossend	5
Duidelijke verwachtingen	1	Doelgericht	4	Aanjagen	4
Geven en nemen	1	Gelijkwaardigheid	4	Bemiddelen	4
Inspirerend	1	Openheid	4	Draagvlak	4
Lef en durf	1	Regie	4	Initiatief	4
Manoeuvreerruimte	1	Risicoacceptatie	4	Inspirerend	4
Oprechte interesse	1	Willen deelnemen	4	Lef en durf	4
Risicoacceptatie	1	Informatie	3	Manoeuvreerruimte	4
Technologie	1	Invloed	3	Oprechte interesse	4
Willen deelnemen	1	Leiderschap	3	Regie	4
Bemiddelen	0	Maatschappelijk	3	Risicoacceptatie	4
Bestuurlijke organisatie	0	Meerwaarde	3	Doorvragen bij elkaar	3
Discipline	0	Oprechte interesse	3	Gelijkwaardigheid	3
Doen wat je zegt	0	Tempo	3	Persoonlijke aansluiting	3
Doorvragen bij elkaar	0	Voortgangsbewaking	3	Politiek akkoord	3
Faciliteiten	0	Doorvragen bij elkaar	2	Voortgangsbewaking	3
Fasering	0	Flexibiliteit	2	Besluitvorming	2
Flexibiliteit	0	Geven en nemen	2	Fasering	2
Gelijkwaardigheid	0	Inspirerend	2	Financiën	2
Geloof	0	Leren	2	Flexibiliteit	2
Informatie	0	Manoeuvreerruimte	2	Lange termijn relatie	2
Initiatief	0	Ondernemen	2	Leiderschap	2
Invloed	0	Persoonlijke aansluiting	2	Leren	2
Leiderschap	0	Politiek akkoord	2	Overtuigingskracht	2
Leren	0	Realisme	2	Realisme	2
Nauwkeurigheid	0	Succesvol	2	Tempo	2
Openheid	0	Discipline	1	Bestuurlijke organisatie	1
Overtuigingskracht	0	Faciliteiten	1	Geloof	1
Persoonlijke aansluiting	0	Initiatief	1	Informatie	1
Politiek akkoord	0	Lef en durf	1	Invloed	1
Probleemoplossend	0	Overtuigingskracht	1	Succesvol	1
Realisme	0	Sensitiviteit	1	Veiligheid	1
Sancties	0	Technologie	1	Autonomie	0
Sensitiviteit	0	Zekerheid	1	Discipline	0
Stabilisatie	0	Autonomie	0	Faciliteiten	0
Status	0	Fasering	0	Maatschappelijk	0
Succesvol	0	Geloof	0	Nauwkeurigheid	0
Tempo	0	Nauwkeurigheid	0	Sancties	0
Veiligheid	0	Sancties	0	Stabilisatie	0
Visie	0	Stabilisatie	0	Status	0
Voortgangsbewaking	0	Status	0	Technologie	0
Zekerheid	0	Veiligheid	0	Zekerheid	0