

NIJMEGEN SCHOOL OF MANAGEMENT

Sectie bestuurs- & politieke wetenschappen

# Organisatievragen rond de brede school en de combinatiefunctionaris

Nationale Kennisdag Combinatiefunctionaris 2011

Dr. Marlies Honingh  
contact: [m.honingh@fm.ru.nl](mailto:m.honingh@fm.ru.nl)

Radboud University Nijmegen





## Ambities

“De school is de springplank naar succes in het leven. De komende jaren moet het onderwijs beter worden en het beroep van leraar aantrekkelijker.”

“Een gezonde levensstijl is van groot belang. Daarom krijgen de sport en sportverenigingen een financiële impuls.”

“Kunst en cultuur worden voor een breed publiek bereikbaar.”



## Inhoud

1. Van Brede school naar bewegen in de buurt
2. Innovatieve oplossingen
3. Modellen; voor- en nadelen

### Doelstelling:

Werken naar overzicht en een keuzekader voor betrokken bestuurders, gemeentelijke instellingen, scholen, kinderopvangcentra, combinatiefunctionarissen, sportverenigingen en culturele instellingen



## Wensen, verwachtingen en achtergronden uit de beleidsprogramma's

- Meerwaarde zoals sociale samenhang door samenwerking die anders niet tot stand gekomen zou zijn;
  - Activiteiten van scholen en sportverenigingen versterken elkaar;
  - Aanbod wordt beter (professioneler) en breder;
  - Verbetering in de aansluiting tussen vragen uit de buurt en de voorzieningen in het reguliere onderwijs;
  - Betere benutting van de bestaande infrastructuur en voorzieningen.
- 
- Mythe of realiteit?
  - Resultaten en outcome soms lastig 'meetbaar'



## Actuele organisatorische vragen:

Positie van de combinatiefunctionaris?

Afstemming tussen betrokkenen?

Vastigheid en flexibiliteit van de structuur?

Verantwoordelijkheidsverdeling en risico's?

Aantal betrokkenen?

Publiek-private samenwerking?

*Er is geen éénduidige spanningsvrije  
simpele oplossing voor alle gemeenten!*



## Stand van zaken

- Nadruk lag op de brede school en verschuift nu naar bredere aandacht voor bewegen in de buurt!
- Vraagt om nieuwe afwegingen en overweging van geschikte organisatievormen; netwerken, procesmanagement en een intensievere betrokkenheid van private partijen in verband met co-financieringsstructuur in de toekomst.
- Maatschappelijk Ondernemen en Public Values (Moore, 1995)
- Twee veel voorkomende vormen van PPS



## Twee hoofdvormen

- Het concessiemodel (Contract staat centraal, regie ligt vaak bij publieke partner en private partij is uitvoerder)
- Het alliantiemodel (Interactie staat centraal en gemeenschappelijk opgerichte maatschappij; joint venture) (Eversdijk & korsten 2008).

Vergelijkbare indeling van twee PPS-typen is die in:

- - 'economic partnerships'
- - 'social partnerships' (Hodge & Greve, 2005; Greve, 2007)



## Social partnership

- Gezamenlijke besluitvorming (zoeken naar verbindingen)
- Publieke en private partij betrokken in gezamenlijk proces van probleem en oplossingspecificaties
- Neiging naar zoeken van scopeverbreding en verbindig van de elementen
- Verbinden van ambities en doelen, goede regels voor interactie, creeëren van commitment en lonende samenwerking
- Meer geeënt op principes van procesmanagement (doelzoeken, verbinden, van beslingen)
- In latere fase co-producieren om ambities te bereiken

(Bron:Klijn & van Twist 2007)

- Maar ook wisselgeld nodig!!



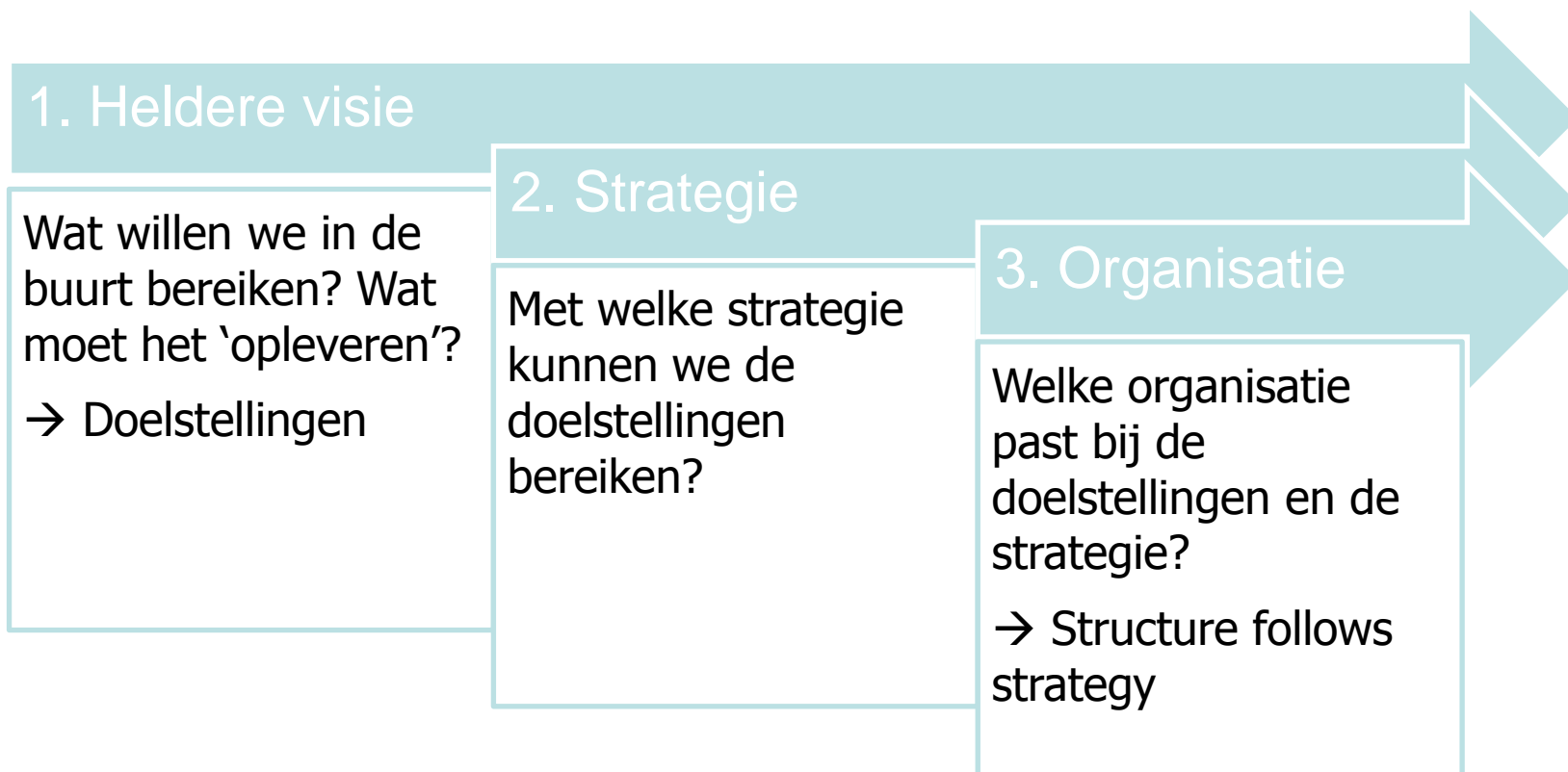


	<b>Publieke actoren</b>	<b>Private actoren</b>	<b>Spanning</b>
<b>Core business</b>	Doelstellingen: (sectorale) publieke doelstellingen Continuïteit: politieke randvoorwaarden	Doelstellingen: realiseren van winst(marges) Continuïteit: financiële randvoorwaarden	Verskillende risicopercepties: politieke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



# Toekomstperspectieven:

Kiezen moet!



(Bron: Honingh & Thomsen, 2011)



## Wat betekent dit voor actoren?

- waarop richt het interactiemanagement zich?;
- welke actoren moet ik selecteren voor mijn initiatief?;
- wat is mijn onderhandelingspositie?;
- heb ik contact met de juiste partijen in het netwerk?;
- welke verschillen bestaan er tussen de percepties van betrokkenen in het netwerk?;
- hoe verlopen de interacties en doen zich blokkades of stagnaties voor?;
- wat zijn de spelregels en knellen die voor mij?

(Bron: Eversdijk, & korsten, 2008).



# Toekomstperspectieven

## Mogelijke strategieën

1. 'doortransformeren' → stoppen met CF
2. preventie → eigen organisaties en instituties als uitgangspunt nemen
3. acceptatie → projecten en doelen binnen nieuw partnership/ netwerk



# Preventie

Voordelen	Dilemma's	Nadelen en bezwaren
Voorkomen van inter-organisatorische spanningen door 'scheiding' tussen organisaties in tact te laten (school-sport)	Voldoende Synergie en spin-off?	Minder inventieve netwerken en structuren.
Eenduidig beeld voor de buitenwereld	Gemeenschappelijke visie van samenwerkende partners?	CF bevindt zich tussen organisaties; kan speelbal worden (belangen, visies, en organisatieculturen)
Profileren als organisatie Met breed aanbod		Concurrentievorming tussen instellingen
CF Olie, benut en intensificeert het gebruik van bestaande voorzieningen	Via de CF bureaupolitiek uitvoeren	Dynamiek en het aantal betrokken actoren blijft gering



# Preventie (PPS als contract)

Voordelen	Dilemma's	Nadelen en bezwaren
Men is zich bewust van verschillende visies en belangen van actoren en de spanningen die daarbij horen	Waar moet de CF ondergebracht worden? Bij de projectleider? Of in een nieuwe publieke/ private organisatie	CF staat soms buiten de organisaties
Duidelijke verhoudingen onder invloed van contract	Vraag naar het ontstaan van samenwerking en kennisdeling blijft	Gezagsverhouding; u vraagt wij draaien (is er dan echte betrokkenheid?)
Nieuwe activiteiten kunnen ontstaan	Tegenstrijdige belangen?	Vraag naar innovativiteit van betrokkenen? Op safe spelen en risicomijdend gedrag door te kiezen voor beproefde methoden



# Acceptatie II; PPS

Voordelen	Dilemma's	Nadelen en bezwaren
Men accepteert verschillende visies en belangen van actoren en de spanningen die daarbij horen	Waar moet de CF ondergebracht worden? Bij de projectleider? Of in joint venture	Cultuurverschillen tussen publieke en private partijen Leiden tot spanningen
Centralisatie van Kennis en één beeld en aanspreekpunt door joint venture	Doel, doelbereiking of proces?	Voortgang is gering en er is een kans op stroperigheid
Horizontalisering grotere kans op balans tussen actoren en CF	Rol van CF?	Ontbreken van regie?
Onderlinge commitment vanwege de inhoud	Stabiliteit van de samenwerking	



## Succes vergt...

- Wederzijdse aanpassing
- Lichte organisatievormen want partnerschapsvormen zorgen voor hoge transactiekosten
- Besef dat publiek & privaat = complex
- Besluitvorming vraagt om actief proces management
- Verbinden, manoeuvreren en wisselgeld





## Conclusie

- Eerst visie, dan organisatievorm
- Dilemma's zijn niet volledig 'weg' te organiseren → acceptatiestrategie
- Bewaar ruimte en zorg voor lucht
- Actoren betrekken bij het gehele proces



## Literatuur en achtergronden

- Eversdijk, A & korsten, A. (2008). De bestuurskundige mythe van verbindend PPS-management: de Tweede Coentunnel als illustratie. Bestuurswetenschappen 3: 29-56.
- Greve, C. (2007). Contracting for public services, New York: Routledge.
- Hodge, G.A. & C. Greve, The challenge of public-private partnerships. Learning from international experience, Cheltenham, 2005.
- Honingh, M.& Thomsen, M. (2011). Kiezen moet! Wat te doen met de contractactiviteiten? NTOR, 23 (3) 178-194.
- Honingh, M.E. (2002). ROC's in de markt. Amsterdam: Max Goote Kenniscentrum
- Moore, M.H. (1995). Creating public value- Strategic Management in government, Cambridge: Harvard Press.
- 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.
- Van Twist, M.J. & Klijn, E.H. (2007). Alliantievorming en het management van verwachtingen. M&O, nr.5:34-48.
- Van Schoonhoven, R. (2007). Educatie: een tak apart? Deel I: Inburgering en marktwerking. Amsterdam: Max Goote Kenniscentrum.
- Winsemius, P.(2011), Zestien miljoen Nederlanders. Amsterdam: Uitgeverij Balans.
- WRR( 2009) Vertrouwen in de School. Amsterdam: Amsterdam University Press.



**Vragen ??**