

Improving Knowledge Transfer in Public-Private Partnerships that Confront Dutch Road Freight Transport Related Crime

Author: Rutger de Wijs
Date of Completion: 08-07-2010

Improving Knowledge Transfer in Public-Private Partnerships that Confront Dutch Road Freight Transport Related Crime

Master thesis of the department of Organization & Strategy
Faculty of Economics and Business Administration
Tilburg University

Name: Rutger de Wijs
ANR: 681028
Supervisors: Astrid Kramer (Tilburg University)
dr. Marjan Groen (Tilburg University)
Marcel Lieskamp (Politie Gelderland-Midden)
Dr. Bernd Wondergem (Lentenaer)
Programme: MSc. International Business
Department: Organization and Strategy
Word Count: 14,604
Date: 08-07-2010

MANAGEMENT SUMMARY

Because road freight transport safety in the Netherlands is a rising concern, the Dutch police and the affected Dutch transport sector, along with a number of other public and private stakeholders, have joined forces in the form of public-private partnership initiatives directed toward confronting road freight transport related crime in the Netherlands. As all parties involved possess unique but relevant knowledge, transferring this knowledge between partners is important. However, it is also difficult to achieve. Therefore the problem statement of this research is: *how can knowledge transfer be improved in Public-Private Partnerships that confront Dutch road freight transport related crime?*

The knowledge transfer environment is shaped by the way Public-Private Partnerships are organised as well as the way people within them interact with each other and the knowledge to be transferred. This environment consists of 10 factors, which are all interrelated. To investigate how knowledge transfer occurs in these Public-Private Partnerships and to offer recommendations on how this can be improved, 18 semi-structured interviews were held with the most relevant and available people from five Public-Private Partnerships.

The recommendations on how to improve knowledge transfer in Public-Private Partnerships that confront Dutch road freight transport related crime are organised in terms of how to improve structure and interaction. Structural recommendations refer to increased interaction by strategic and operational level partnerships, care for the ideal organisational structure, the inclusion of an operational field lab as well as a knowledge securing software system and the screening of potential partners as well as the optimal amount of partners and their preferred organisation size. The interaction recommendations refer to increasing empathy between partners, stimulating open communication, ensuring that the people who represent a partner stay on for the long-term and selecting the people who represent partners based on a number of individual competences.

PREFACE

This thesis is part of the MSc. International Business programme of the University of Tilburg. I enjoyed writing it as knowledge transfer between organisations is one of my main interests in the field of business and because a lot of interaction with many different people was necessary to complete it. I owe many thanks to all of the respondents who all showed great enthusiasm during the interviews. I would also like to thank Marcel Lieskamp, Dr. Bernd Wondergem and Astrid Kramer for their support and feedback. I am confident that thanks to their input the quality of this research has been improved.

Rutger de Wijs, July 2010

TABLE OF CONTENTS

MANAGEMENT SUMMARY	3
PREFACE	4
1 INTRODUCTION	7
1.1 CLIENT OF THE RESEARCH.....	7
1.2 PROBLEM INDICATION	7
1.3 PROBLEM STATEMENT.....	8
1.4 RESEARCH QUESTIONS.....	8
1.5 THESIS STRUCTURE	8
2 THEORETICAL REVIEW	10
2.1 PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS	10
2.2 KNOWLEDGE AND THE IMPORTANCE OF ITS TRANSFER	13
2.3 ORGANISATIONAL FACTORS THAT FACILITATE KNOWLEDGE TRANSFER	15
2.3.1 <i>Absorptive Capacity</i>	16
2.3.2 <i>Intra-Public Private Partnership Transfer Capability</i>	16
2.3.3 <i>Motivation to Learn and Teach</i>	17
2.3.4 <i>Organisation Size</i>	17
2.4 KNOWLEDGE FACTORS THAT FACILITATE KNOWLEDGE TRANSFER.....	18
2.5 NETWORK FACTORS THAT FACILITATE KNOWLEDGE TRANSFER.....	19
2.5.1 <i>Number of Partners in a Public-Private Partnership</i>	20
2.5.2 <i>Tie Strength Between Partners</i>	20
2.5.3 <i>Trust Between Partners</i>	20
2.5.4 <i>Shared Vision and Systems of Partners</i>	21
2.6 VISUALISATION OF THE THEORETICAL MODEL	22
2.7 CHAPTER CONCLUSIONS	23
3 RESEARCH METHODOLOGY	25
3.1 QUALITATIVE DESCRIPTIVE RESEARCH	25
3.2 DATA COLLECTION	25
3.2.1 <i>Theoretical Framework</i>	25
3.2.2 <i>Semi-Structured Interviews</i>	26
3.3 DATA ANALYSIS.....	28
4 RESULTS	30
4.1 ORGANISATIONAL ASPECTS THAT INFLUENCE KNOWLEDGE TRANSFER IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS	30
4.2 KNOWLEDGE ASPECTS THAT INFLUENCE KNOWLEDGE TRANSFER IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS	33
4.2.1 <i>Characteristics of knowledge Residing in Public-Private Partnerships</i>	33
4.2.2 <i>Absorbing knowledge by Interacting with it</i>	34
4.3 RELATIONSHIP ASPECTS THAT INFLUENCE KNOWLEDGE TRANSFER IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS	36
4.4 CHAPTER CONCLUSIONS	38

5 DISCUSSION AND CONCLUSIONS	40
5.1 PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS DEFINED	40
5.2 FACTORS THAT FACILITATE KNOWLEDGE TRANSFER IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS	41
5.3 THE INFLUENCE OF KNOWLEDGE TRANSFER FACTORS ON PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS ..	41
5.3.1 <i>Organisational Aspects that Influence Knowledge Transfer</i>	41
5.3.2 <i>Knowledge Aspects that Influence Knowledge Transfer</i>	42
5.3.3 <i>Relational Aspects that Influence Knowledge Transfer</i>	43
5.4 RECOMMENDATIONS FOR IMPROVING KNOWLEDGE TRANSFER IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS	44
5.4.1 <i>Recommendations Regarding Structure</i>	44
5.4.2 <i>Recommendations Regarding Interaction</i>	45
5.5 LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH	46
REFERENCES.....	48
APPENDICES.....	53
APPENDIX I: COMPARISON OF THE DEFINITIONAL OVERLAP OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS AND STRATEGIC ALLIANCES	53
APPENDIX II: PRELIMINARY INTERVIEW QUESTIONS.....	54
APPENDIX III: DESCRIPTION OF THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS REFERRED TO IN THIS RESEARCH	56
APPENDIX IV: MAIN INTERVIEW QUESTIONS.....	58
APPENDIX V: JOINT INTERVIEW OBJECTIVES.....	64
APPENDIX VI: DATA DISPLAYS OF THE MAIN INTERVIEWS.....	65
<i>Absorptive Capacity</i>	65
<i>Intra PPP Transfer Capability</i>	69
<i>Motivation to Learn and Teach</i>	71
<i>Organisation Size</i>	74
<i>Knowledge FACTORS</i>	75
<i>Number of PPP Partners</i>	78
<i>Tie Strength</i>	80
<i>Trust</i>	82
<i>Shared Vision and Systems</i>	85
<i>Consequential Factors</i>	87
<i>Miscellaneous</i>	90
APPENDIX VII: CONFRONTATION OF THE THEORETICAL REVIEW AND RESULTS CHAPTERS	96

1 INTRODUCTION

This chapter provides insight into the situation regarding public-private partnerships and the importance of knowledge transfer in section 1.2. From this problem indication the problem statement is formulated in section 1.3, followed by the research questions in section 1.4. A brief overview of how the rest of the document has been structured is presented in section 1.5.

1.1 CLIENT OF THE RESEARCH

This research has been commissioned by the Gelderland-Midden police department, henceforth referred to as ‘the client’, on behalf of Mr. Marcel Lieskamp, who is their programme manager for public-private partnerships, in cooperation with Mr. Dr. Bernd Wondergem, CEO of consultancy firm Lentenaer.

1.2 PROBLEM INDICATION

In 2005, the Netherlands was claimed to be the most dangerous European region for road freight transport (BN de Stem, 2005). Truck drivers are given instructions by their transport company operators not to stop alongside certain Dutch highways, not to speak about the contents of their cargo to external colleague drivers and, in order to prevent internal theft, applicants for truck driver positions are thoroughly screened (BN de Stem, 2005). According to the same source, one of the interviewed transport companies even declared the entire Benelux as an emergency area regarding road freight transport safety. Currently, the Dutch transport sector incurs yearly damages amounting to more than €300 million caused by cargo theft and related damages (Architectenweb, 2009; Engel & Prummel, 2007). Despite that this value is not entirely accurate due to the lack of a centralised data collection method for this type of crime (anonymous, personal communication, July 2, 2009), the presented figure indicates that road freight transport safety in the Netherlands is a rising concern for the Dutch police but also for the Dutch transport sector as these criminal activities impact their bottom line (Engel & Prummel, 2007).

In order to deal with this problem, the Dutch police and the affected Dutch transport sector, along with a number of other public and private stakeholders, have joined forces in the form of public-private partnership (PPP) initiatives directed toward confronting road freight transport related crime in the Netherlands. The PPP concept refers to a form of cooperation between public and private parties that is based on mutual commitment over and above that implied in any contract (Bovaird, 2004). Expertise and knowledge on investigative techniques and procedures lie on the public side, such as with various police entities, the

Public Prosecutor's Department and other government organisations, and expertise and knowledge on value chain dynamics and business practices lie on the private side, such as with technology manufacturers and transport- and insurance trade associations.

Transfer of knowledge in PPPs is important, as it is one of the major mechanisms through which learning can occur (Argote, Ingram, Levine, & Moreland, 2000) and results in the improvement of partnerships in terms of productivity (Argote, Beckman, & Epple, 1990; Argote, Ingram, Levine, & Moreland, 2000; Darr, Argote, & Epple, 1995) and performance (Lyles & Salk, 1996; Steensma & Lyles, 2000). However, it is also difficult to achieve (Argote, 1999; Argote et al., 2000; Kwan & Cheung, 2006), as it relies on the exchange environment and mechanisms that exist between partnering organisations (Kale, Singh, & Perlmutter, 2000). Although a study conducted by Van Pel, Wever and Smit (2002) reveals valuable PPP project management insights, the PPP knowledge exchange environment and mechanisms and ways for improving these have not been studied before. Accordingly, the objective of this study is to provide insight into the way knowledge transfer occurs in PPPs that confront Dutch road freight transport related crime and to form recommendations for knowledge transfer improvement from this insight. The problem statement and the research questions that follow from this objective are presented next.

1.3 PROBLEM STATEMENT

The main problem statement of this research is formulated as follows.

How can knowledge transfer be improved in Public-Private Partnerships that confront Dutch road freight transport related crime?

1.4 RESEARCH QUESTIONS

The main problem statement will be answered by culminating the answers of the following research questions.

1. What are public-private partnerships?
2. Which factors facilitate knowledge transfer in public-private partnerships?
3. How do the factors that facilitate knowledge transfer shape Public-Private Partnerships that confront Dutch road freight transport related crime?

1.5 THESIS STRUCTURE

This study is structured in the following way. Chapter 2 will form the theoretical basis of this research and contains a review of the theory on PPPs, the importance of knowledge transfer and factors that facilitate knowledge transfer in PPPs. In chapter 3 the

methodological approach of this research is briefly discussed. In chapter 4 the main results of the interviews are presented that will lead to a discussion on PPPs and knowledge transfer therein as well as a series of recommendations on how to improve this, in chapter 5.

2 THEORETICAL REVIEW

In this chapter theory related to PPPs and knowledge transfer is reviewed. In section 2.1, the concept of PPPs and the importance of organisational balance in these partnerships are presented. In section 2.2, the concept of knowledge and the importance of its transfer are discussed, followed by a presentation of the factors that facilitate this transfer in sections 2.3, 2.4 and 2.5. The theoretical model that emerges from this chapter's review is illustrated and briefly discussed in section 2.6. The chapter will close with a conclusion of the most important findings.

2.1 PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS

Project-based cross-sector partnerships, of which PPPs are a subset, is a poorly researched and understood concept (Bovaird, 2004; Googins & Rochlin, 2000; Rosenau, 1999; Selsky & Parker, 2005). This section will therefore focus on comparing definitions used in both the theoretical and the practical domain and will reveal the importance of a balanced partnership structure.

Bovaird (2004) warns for the diversity of meanings behind the general public-private partnership term. This claim is confirmed by observing Linder's (1999) identification of several distinct meanings in the literature for this form of partnership. These distinct meanings are however claimed to be "simple meanings attached to the use of the term by certain actors in making claims for its application or adoption" (p. 39), indicating that PPP meanings originate directly from their practical use. Accordingly, Bovaird (2004) explains that it is not necessary to standardise these different meanings; rather it is important to explore the term's meaning in specific contexts.

Partnerships that are not considered part of the PPP concept are those that "are based simply on the traditional contracting principles of management, monitoring and enforcement of a detailed specification contained within a legally binding agreement" (Bovaird, 2004, p. 200). The degree of commitment beyond contractual limits therefore sets PPPs apart from other types of cooperation between public and private organisations, which are nonetheless occasionally incorrectly referred to as PPPs (Bovaird, 2004). PPPs in the literature are accordingly defined as "*a set of working arrangements based on a mutual commitment (over and above that implied in any contract) between a public sector organization with any organization outside of the public sector*" (Bovaird, 2004, p. 200). The Raad van

Hoofdcommissarissen (the highest council of the Dutch police) on the other hand defines¹ PPPs as “*autonomous private and public parties [that] work together on a hierarchically equal level with agreed shared objectives consisting of clearly distributed responsibilities, tasks and authorities that are duly observed.*” (Raad van Hoofdcommissarissen, 2005).

When comparing the two definitions, it seems that the definition used by the Raad van Hoofdcommissarissen focuses on an operational level, while the definition used in the literature remains rather abstract. The importance of context, as noted earlier, seems responsible for this, as practitioners view their PPP from a practical perspective and academics in turn view PPPs from a theoretical point of view. Nevertheless, both definitions explicitly mention the two sectors and emphasise commitment. The practical definition, however, stresses the necessity for clearly distributing responsibilities, tasks and authorities and that the work is done on a hierarchically equal level. At first glance this may mean something different than commitment larger than strictly contractual, but actually such care for equal decision power is only relevant if the goal is to establish a smooth long-term partnership with a high level of commitment, hence their similarity despite their different wording. Because the definition formulated by the Raad van Hoofdcommissarissen is more explicit in terms of what is expected from the parties, it leaves less room for misinterpretations and is therefore preferred over the theoretical definition.

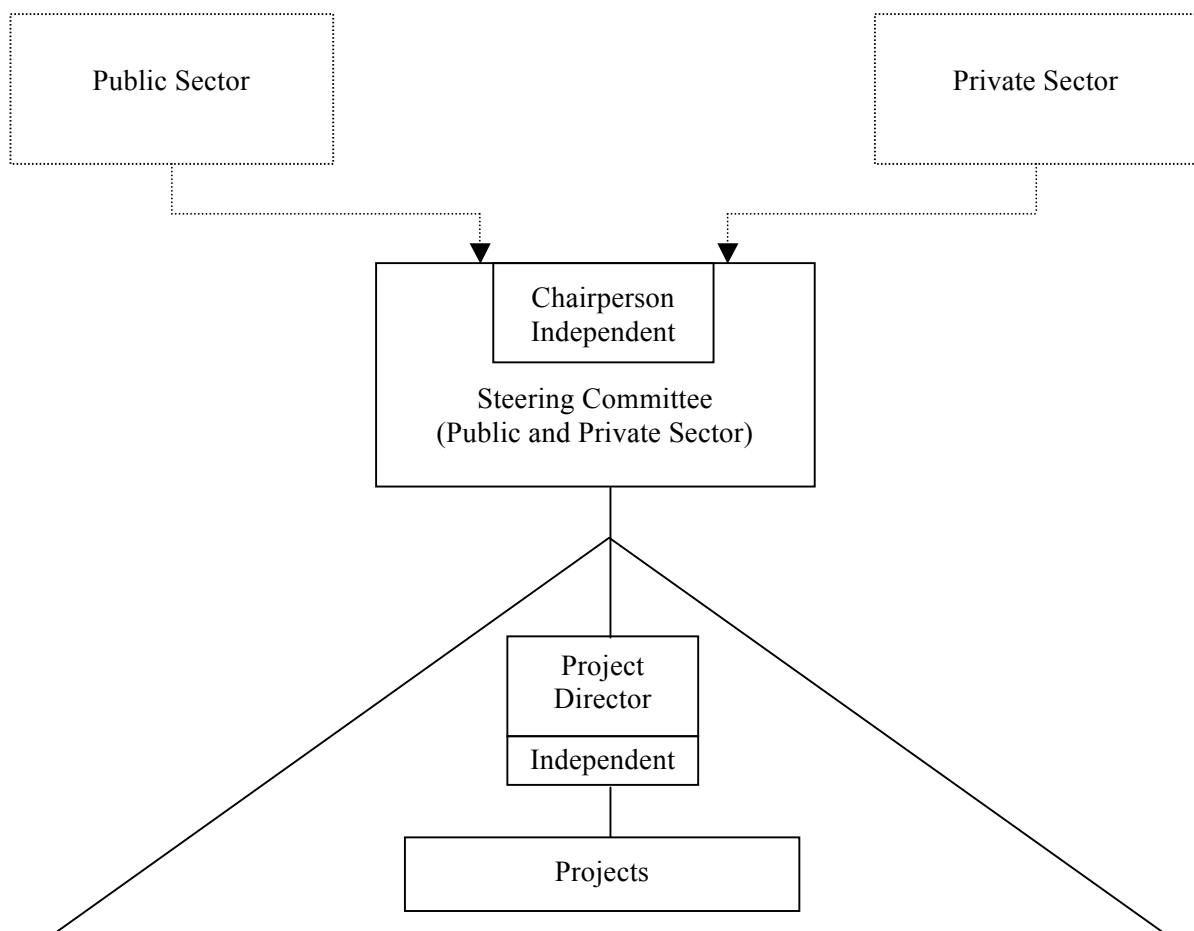
According Reijniers (1994), PPPs function as containers for single or multiple projects and have four characteristics (Reijniers, 1994). PPPs are (1) aimed at producing change in a particular situation, while (2) being limited in terms of time and scope and (3) have complex objectives, often due to hidden objectives of the various participants, while (4) the effort is required from a variety of people and funds. Particularly characteristics (3) and (4) are of concern as they are the underlying causes for the core challenge facing PPPs which arises due to public and private sector differences in interest and corporate culture (Reijniers, 1994).

The public sector’s pursuit of social benefits does not naturally complement the private sector’s pursuit of commercial benefits, and vice versa (Reijniers, 1994). During the beginning of the cooperation, these tensions have little impact as all participating partners are eager to cooperate (anonymous, personal communication, July 2, 2009; Reijniers, 1994), but ultimately, this conflict of pursuit may alter the project’s principles, objectives and preconditions to a degree that can have significant consequences later on in the partnership,

¹ The original Dutch PPP definition is: “[a]utonome private en publieke partijen werken samen vanuit een heldere verdeling van verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden, en met inachtneming daarvan, aan overeengekomen gezamenlijke doelstellingen, waarbij partijen niet in een hiërarchische verhouding tot elkaar staan”.

both operationally and financially (Reijniers, 1994). To avoid this conflict, balance needs to be created between the sectors. The public sector ought to manage revenues and speed while the private sector should act upon governmental rules and laws and use a democratic process (Reijniers, 1994). Additionally, Reijniers (1994) states that the public sector should accept that the private sector requires a risk surcharge for PPP projects that involve a high level of risk. This balance can be achieved by incorporating the organisational structure, as displayed in Figure 1, where the public and private sector both supply an equal amount of members for a steering committee, which is in turn led by a chairperson that is independent from the collaborating partners. This steering committee oversees the operations of the various projects within the PPP that are in turn led by an independent project director. Thanks to both the balance of public and private sector interests in the steering committee and the chairperson and project director being independent from these interests, the pursuit of public and commercial benefits are in equilibrium throughout the PPP.

Figure 1: Ideal Public-Private Partnership Organisational Structure



Source: (Reijniers, 1994, p. 141)

2.2 KNOWLEDGE AND THE IMPORTANCE OF ITS TRANSFER

Knowledge has been found to be an important organisational resource, despite it being a broad and abstract notion (Alavi & Leidner, 2001) as well as an elusive concept that has been classified and defined in a variety of ways (Birkinshaw, Nobel, & Ridderstråle, 2002). The scientific debate on the precise definition of organisational knowledge and its constructs has been going on for decades (Alavi & Leidner, 2001; Birkinshaw et al., 2002; Spender, 1996a) and is yet unresolved as even in more recent publications a call for better classifications of knowledge is made (Easterby-Smith, Lyles, & Tsang, 2008). The likely cause for this can be distilled from Spender and Grant's (1996) claim that the variables most theoretically interesting and important for defining knowledge are those that are least identifiable, measurable as well as that they cannot be spoken about, owing to their tacit nature. Due to this lack of consensus, the aim of the discussion in this section is thus not to offer a definitive answer on what exactly knowledge is, but rather it provides an overview of the aspects researchers do agree on in order to offer grip on what is meant by the term knowledge throughout this research.

Alavi and Leidner (2001) define knowledge as the *"information possessed in the mind of individuals: it is personalized information (which may or may not be new, unique, useful, or accurate) related to facts, procedures, concepts, interpretations, ideas, observations, and judgments"* (p. 109) and *"is thus the result of cognitive processing triggered by the inflow of new stimuli"* (p. 109). The wording of this definition is considerably different from the definition put forth by Alavi and Leidner (2001), who define knowledge as *"a justified belief that increases an entity's capacity for effective action"* (p. 109). While the former definition focuses on what precisely lies in the mind, the latter definition makes no such attempt as it presupposes whatever is in the mind and only focuses on how this is used for more effective action. Clearly these are two different definitional approaches and illustrate the complexity of the debate on knowledge.

Regardless of its definition, knowledge in itself is considered to be an umbrella term for the concepts of information and know-how (Birkinshaw et al., 2002; Kogut & Zander, 1992). These two concepts have been defined rather consensually, despite Alavi and Leidner's (2001) explicit equating of knowledge with know-how and Nonaka's (1994) opposite claim that information is not knowledge per se. This shows that here too not all scholars agree. Nonetheless, information is defined by most as *"knowledge which can be transmitted without loss of integrity once the syntactical rules required for deciphering it are known"* (Birkinshaw et al., 2002; Dyer & Singh, 1998; Kogut & Zander, 1992, p. 386). It is thus easily codifiable (Kale et al., 2000), standardised and often proprietary (Kogut & Zander,

1992). Know-how on the other hand is defined by most as “*the accumulated practical skill or expertise that allows one to do something smoothly and efficiently*” (Birkinshaw et al., 2002; Kale et al., 2000; Kogut & Zander, 1992; Von Hippel, 1988, p. 6) and involves knowledge that is tacit, sticky, complex, and difficult to codify (Kale et al., 2000; Szulanski, 1996). The keyword in the definition of know-how is ‘accumulated’, as it implies that know-how must be acquired and learned (Kogut & Zander, 1992). The explicit difference between information and know-how is that knowledge as information implies knowing ‘*what*’ something means, while know-how logically entails knowing ‘*how*’ to do something.

Nonaka (1994) introduced two other descriptions of knowledge, namely explicit and tacit knowledge. Explicit knowledge is knowledge that is transmittable in formal, systematic language and can thus be codified (Nonaka, 1994), which refers to “*an individual's mental models consisting of mental maps, beliefs, paradigms, and viewpoints*” (Alavi & Leidner, 2001, p. 110). Tacit knowledge on the other hand “*is deeply rooted in action, commitment, and involvement in a specific context*” (Nonaka, 1994, p. 16) and involves both cognitive and technical elements (Alavi & Leidner, 2001; Nonaka, 1994), which refers to “*concrete know-how, crafts, and skills that apply to a specific context*” (Alavi & Leidner, 2001, p. 110). The concepts of information and know-how strongly resemble those of explicit and tacit knowledge, in that order. This observation is further substantiated by Spender’s (1996a) opinion that explicit knowledge is akin to ‘knowledge about’, while tacit knowledge is associated with experience, respectively similar to knowing ‘*what*’ and knowing ‘*how*’, as presented above.

The transfer of the different types of knowledge between organisations, defined as “*the process through which one unit (e.g., individual, group, department, division) is affected by the experience of another*” (Argote et al., 2000, p. 3), is important, as it is one of the major mechanisms through which learning at the organisational level can occur (Argote et al., 2000). Learning has been defined as “*the process of experiencing and analyzing, or the process of communicating the knowledge previously generated by others*” (Spender, 1996b, p. 48) and has therefore a strong parallel with the knowledge transfer definition. This is underlined by Mason and Leek’s (2008) claim that “learning can be understood as the improvement of practices resulting from knowledge transfer among firms” (p. 775). For organisations to arrive at the same understanding of information, they must share a certain knowledge base² (Alavi & Leidner, 2001). This shared knowledge base is a key determinant

² Information is converted to knowledge after it has been processed in the mind of individuals and knowledge becomes information after it has been articulated and presented in the form of text, graphics, words, or other symbolic forms (Alavi & Leidner, 2001).

for an organisation's absorptive capacity level (Cohen & Levinthal, 1990). In order for information within the PPP to become knowledge, a certain knowledge base needs to be shared because PPPs consist of many different partners which all have their individual expertise and knowledge³. Obtaining this shared knowledge base can thus be achieved by transferring knowledge between the partnering organisations.

Organisations can learn not only directly from their own experience but also indirectly from the experience of other organisations (Argote et al., 1990; Argote et al., 2000; Huber, 1991). 'Interconnected' organisations, such as alliances (Powell, Koput, & Smith-Doerr, 1996) and PPPs, have therefore performance advantages relative to more independent organisations (Lyles & Salk, 1996; Steensma & Lyles, 2000) because they have a larger experience base from which to learn (Argote et al., 2000) and it stimulates the development of their capabilities and competences (Lane, Salk, & Lyles, 2001). Organisations that are able to transfer knowledge effectively are therefore considered more productive than those that are less skilled in doing so (Argote et al., 1990; Argote et al., 2000; Darr et al., 1995).

Successful knowledge transfer between organisations is however, difficult to achieve (Argote, 1999; Argote et al., 2000; Kwan & Cheung, 2006), as it relies on the exchange environment and mechanisms that exist between the partnering organisations (Kale et al., 2000). Close personal interaction between the partners is key here, as it enables individual members to develop an understanding of where relevant information or expertise resides (Dyer & Singh, 1998). Close interaction between alliance partners can therefore facilitate the transfer of knowledge across the alliance partners because it acts as an effective mechanism to transfer and learn knowledge (von Hippel, 1988; Kale et al., 2000). Besides that this discussion underlines the importance of knowledge transfer between organisations, it also points to factors that facilitate this knowledge transfer, which are presented in the remaining part of this chapter.

2.3 ORGANISATIONAL FACTORS THAT FACILITATE KNOWLEDGE TRANSFER

Some of the factors that facilitate knowledge transfer in PPPs can be grouped as factors that are specific to each organisation that participates in the PPP. These are the level of absorptive capacity, intra-PPP knowledge transfer, the motivation to learn and teach and the organisation size of the participating organisations.

³ Such as expertise and knowledge on investigative techniques and procedures by the public side and expertise and knowledge on value chain dynamics and business practices by the private side.

2.3.1 ABSORPTIVE CAPACITY

Absorptive capacity has been unequivocally demonstrated to facilitate knowledge transfer (Lane et al., 2001; Mowery, Oxley, & Silverman, 1996). It was originally introduced in 1990 by Cohen and Levinthal, who defined it as *"the ability of a firm to recognise the value of new, external information, assimilate it and apply it to commercial ends"* (p. 128) and refers to the capacity of an organisation to recognise, assimilate and exploit new external knowledge (Cohen & Levinthal, 1990; Easterby-Smith et al., 2008; Lane, Koka, & Pathak, 2006; Zahra & George, 2002). The antecedents of absorptive capacity, according to Lane and Lubatkin (1998), are past experiences, culture, and knowledge retention capabilities, which are all in line with Cohen and Levinthal's (1990) claim that the capacity to absorb is mainly a function of the level of pre-existent related knowledge.

Additionally, Easterby-Smith et al. (2008) found that of all factors relevant to knowledge transfer, absorptive capacity is most prevalent and that the donor organisation⁴ requires absorptive capacity in order to acknowledge the potential value of the knowledge that is under evaluation for passing on to the recipient organisation⁵. However, an organisation's ability to absorb knowledge is not simply the sum of the absorptive capacity of its employees. It additionally depends on how well knowledge is transferred within (Kwan & Cheung, 2006), which is discussed next.

2.3.2 INTRA-PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIP TRANSFER CAPABILITY

According to Zahra and George (2002), the knowledge obtained from external sources cannot be exploited without the right integrative mechanism. Just as it was explained above that the donor organisation needs absorptive capacity in order to recognise the potential value of knowledge to the recipient organisation, the donor also requires the capability to efficiently conduce this identified knowledge to the recipient (Zahra & George, 2002). This is called intra-organisational transfer capability and is defined as *"the ability to transfer best practices internally"* by Szulanski (1996), p. 27. As this capability to transfer knowledge applies to a PPP setting, the term will be referred to as intra-PPP transfer capability. Easterby-Smith et al. (2008) point out that as soon as external knowledge enters an organisation, the recipient of this knowledge requires its capability for intra-PPP transfer to circulate the knowledge within its organisation for later assimilation and utilisation. This process can be demanding. Major barriers are the recipient's lack of absorptive capacity, causal ambiguity of the knowledge under transfer and the possible existence of an arduous

⁴ The donor organisation is the organisation that transfers knowledge to the recipient organisation.

⁵ The recipient organisation is the organisation that receives knowledge that is being transferred by the donor organisation.

relationship between the donor and the recipient (Szulanski, 1996; 2000). These barriers collectively influence the ease of knowledge transfer (Szulanski, 1996). As the former two barriers are explained elsewhere, the latter is explained below.

A successful relationship between partnering organisations depends ultimately on the quality of the donor-recipient interaction (Ko, Kirsch, & King, 2005). When this relationship is strenuous and demanding, or 'arduous' in the words of Szulanski (1996), it can negatively affect knowledge transfer (Baum & Ingram, 1998), meaning that knowledge transfer between organisations that suffer from an arduous relationship will be low. Relationship arduousness refers to the ease of communication (Arrow, 1974, as cited in Szulanski, 1996) and the intimacy level between the donor and the recipient (Marsden, 1990, as cited in Szulanski, 1996). The lower the communication ease and/or intimacy level, the more internal transfer of knowledge is hampered, particularly when the information being transferred largely consists of tacit knowledge (Szulanski, 1996).

2.3.3 MOTIVATION TO LEARN AND TEACH

In order for knowledge transfer to be effective, the recipient organisation must have the motivation to learn (Easterby-Smith et al., 2008). According to Hamel (1991), the motivation to learn is an important factor regarding knowledge transfer as enthusiasm for learning depends largely on whether the recipient organisation entered the partnership out of proactive choice to support ambitious goals or out of forced choice due to a deteriorating competitive situation. He found that late-comers, although the term might be slightly confusing, have a higher motivation to learn. This implies that knowledge transfer within PPPs is more effective when the partnership consists of organisations that joined out of proactive choice. At the same time, the donor organisation must be able to offer valuable knowledge to spark the recipient organisation's interest through its motivation to teach (Ko et al., 2005). Easterby-Smith et al. (2008) connect these two forms of motivation by maintaining that they can affect each other as the unwillingness to teach may actually curb the recipient organisation's interest to learn.

2.3.4 ORGANISATION SIZE

Gupta and Govindarajan (2000) demonstrate that organisation size influences knowledge transfer between organisations because larger organisations have more resources to allocate to the knowledge transfer process. Additionally, Cohen and Levinthal (1990) link organisation size to absorptive capacity because they maintain that larger organisations have more diverse knowledge resources that make the absorption of new knowledge, and therefore its transfer to other organisations, easier. Others, such as Dhanaraj, Lyles, Steensma, &

Tihanyi (2004), show similar results. Tsang (2002) however, finds no significant relationship, while Makino and Delios (1996) do obtain a significant relationship between organisation size and knowledge transfer between organisations, but theirs is negative compared to the positive direction found by all others.

Precisely in light of these conflicting findings, which may have been caused by the different ways in which the above researchers have measured organisation size (e.g. in terms of sales or number of employees), Van Wijk et al. (2008) conducted their meta-analysis. They show that a significant positive relationship does exist between organisation size and knowledge transfer between organisations. Due to the nature of meta-analysis, in which the overall findings from past research are collectively regressed, this provides confidence that organisation size is indeed a relevant factor that facilitates knowledge transfer between organisations. This suggests that in order to stimulate knowledge transfer in PPPs, the inclusion of larger organisations in the partnership rather than smaller ones would be more beneficial.

2.4 KNOWLEDGE FACTORS THAT FACILITATE KNOWLEDGE TRANSFER

According to Birkinshaw et al (2002), Kogut and Zander (1992) and Zander and Kogut (1995), characteristics of knowledge are found to be important facilitators of the knowledge transfer process. In total four knowledge factors have been identified, which are all interrelated, as described below. The factors are knowledge specificity, knowledge complexity, knowledge tacitness and knowledge ambiguity (Reed & Defillippi, 1990).

To begin with knowledge specificity, according to Reed and Defillippi (1990), knowledge specificity refers to *"the transaction specific skills and assets that are utilised in the production processes and provision of services for particular customers"* (1990, p. 89). Although this definition has been formulated from a traditional manufacturing business perspective, the key words related to the PPPs under study are transaction specific skills and assets. When knowledge specificity is high, it implies that durable investments have been made with regard to skills and assets relevant to a specific task (e.g. the joint efforts to reduce road freight transport related crime). As such, a high degree of knowledge specificity is responsible for a high degree of knowledge complexity, as knowledge complexity is the outcome of many interdependent skills and assets (Reed & Defillippi, 1990).

Together with the degree to which knowledge can be coded (i.e. codifiability) and taught (i.e. teachability) (Kogut & Zander, 1995), knowledge complexity also influences the degree to which knowledge is tacit (Reed & Defillippi, 1990). Knowledge tacitness has been defined

as *"that feature of knowledge that requires the observance of a set of rules which are not known as such to those following them"* (Polanyi, 1958, p. 49, as cited in Martin & Salomon, 2003, p. 360), and refers to "the implicit and non-codifiable accumulation of skills that results from learning by doing" (Reed & Defillippi, 1990, p. 89). Martin and Salomon (2003) observe that knowledge tacitness and -complexity reinforce each other, meaning that an increase in knowledge tacitness increases the degree of its complexity. Overall, tacit knowledge scores low on the degree of codifiability and teachability, while high on the degree of complexity, implicating that it is problematic to transfer tacit knowledge between organisations (Martin & Salomon, 2003) as it is difficult to transfer knowledge that is simultaneously complex, difficult to codify and teach.

The fourth knowledge factor, knowledge ambiguity, is the result of the degree to which knowledge is specific, complex and tacit (Reed & Defillippi, 1990) and has been defined as *"the inherent and irreducible uncertainty as to precisely what the underlying knowledge components and sources are and how they interact"* (Van Wijk et al., 2008, p. 833). Studies by Levin and Cross (2004), Simonin (1999), Szulanski, Cappetta, & Jensen (2004) and Van Wijk et al. (2008) illustrate that knowledge ambiguity is one of the main determinants of knowledge transfer between organisations. Its main advantage is the protection of knowledge from imitation by competitors (or criminals, in terms of the PPPs under study) because it is hard for the imitator to identify the precise knowledge employed behind a certain product or process. Its main disadvantage on the other hand is that it obstructs knowledge transfer between organisations (Coff, Coff, & Eastvold, 2006) because additional explaining and learning of transferred ambiguous knowledge requires more time and resources (Van Wijk et al., 2008). In summary, the more specific, complex and tacit the underlying knowledge, and thus the stronger its ambiguity, the more difficult its subsequent transfer will be (Van Wijk et al., 2008).

2.5 NETWORK FACTORS THAT FACILITATE KNOWLEDGE TRANSFER

Network factors are the third and last group of factors that shape the knowledge transfer environment in PPPs. They are important because knowledge transfer involves multiple organisations operating within their, possibly shared, eco-systems (Easterby-Smith et al., 2008; Van Wijk et al., 2008), they facilitate knowledge transfer because they aid the formation of new knowledge (Adler & Kwon, 2002) and they add to an organisation's absorptive capacity (Cohen & Levinthal, 1990). The network factors discussed are the number of partners in a PPP, the tie strength and trust between them and the degree to which their vision and systems overlap.

2.5.1 NUMBER OF PARTNERS IN A PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP

Brass, Galaskiewicz, Greve and Tsai (2004) explain that networks can be viewed from the perspectives of individuals, work units or organisations. They refer to strategic alliances as a network aimed at long-term cooperation between different organisations. PPPs can therefore be seen as an inter-organisational network. According to Gupta and Govindarajan (2000) and Hansen (1999), having a large number of organisations within a network enhances the information processing capability of these organisations and assists the degree of access to important and relevant knowledge. This positively stimulates knowledge transfer between the organisations in a network (Reagans & McEvily, 2003; Van Wijk et al., 2008). However, when "the number of relations grows beyond a certain level, the time, energy, and attention needed to establish and maintain such relations may diminish knowledge transfer" (Van Wijk et al., 2008, p. 848). This shows the possibility of a curvilinear relationship between the number of organisations included in a network and the degree of knowledge transfer between them. What such a level is, however, remains unclear.

2.5.2 TIE STRENGTH BETWEEN PARTNERS

Tie strength refers to the relationship closeness between partnering organisations (Van Wijk et al., 2008) and, according to Hansen (1999), is strengthened by increased interaction and communication. Reagans and McEvily (2003) and Van Wijk et al. (2008) report that strong ties cause increased knowledge transfer. This occurs because stronger ties lead to increases in efforts between organisations to make sure that the transferred knowledge is properly understood and exploited (Hansen, 1999). Additionally, Bell and Zaheer (2007) hold that strong social ties are responsible for improved knowledge transfer between organisations. It is interesting to observe that strong ties would reduce relationship arduousness as it improves interaction and communication. Tie strength thus also positively influences the intra-PPP transfer capability, discussed earlier. It must be noted however, that also for this factor a curvilinear relationship may exist as, both tie strength and trust, could limit access to divergent views and methods (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Nevertheless, strong ties between alliance partners facilitate greater learning between them (Kale et al., 2000).

2.5.3 TRUST BETWEEN PARTNERS

Trust, defined as "*the belief that a partner's word or promise is reliable and that a partner will fulfil its obligations in the relationship*" (Inkpen, 2000, p. 1027), has been found to be an important determinant for knowledge transfer (Ko et al., 2005; Lane et al., 2001; Szulanski et al., 2004) as it, similar to tie strength, increases the willingness of organisations within a partnership to help each other understand the transferred knowledge (Lane et al.,

2001). Additionally, trust provides comfort that the shared knowledge will not be utilised beyond what was initially agreed (Dhanaraj et al., 2004). Some research has however indicated that high levels of trust may also create ‘collective blindness’ which could restrict the transfer of knowledge (Lane et al., 2001). Nonetheless, trustworthy relations facilitate both knowledge transfer (Van Wijk et al., 2008) and learning (Kale et al., 2000). Thus, the stronger the ties between the PPP organisations, the higher their shared level of trust and therefore the more knowledge transfer between the partners will occur.

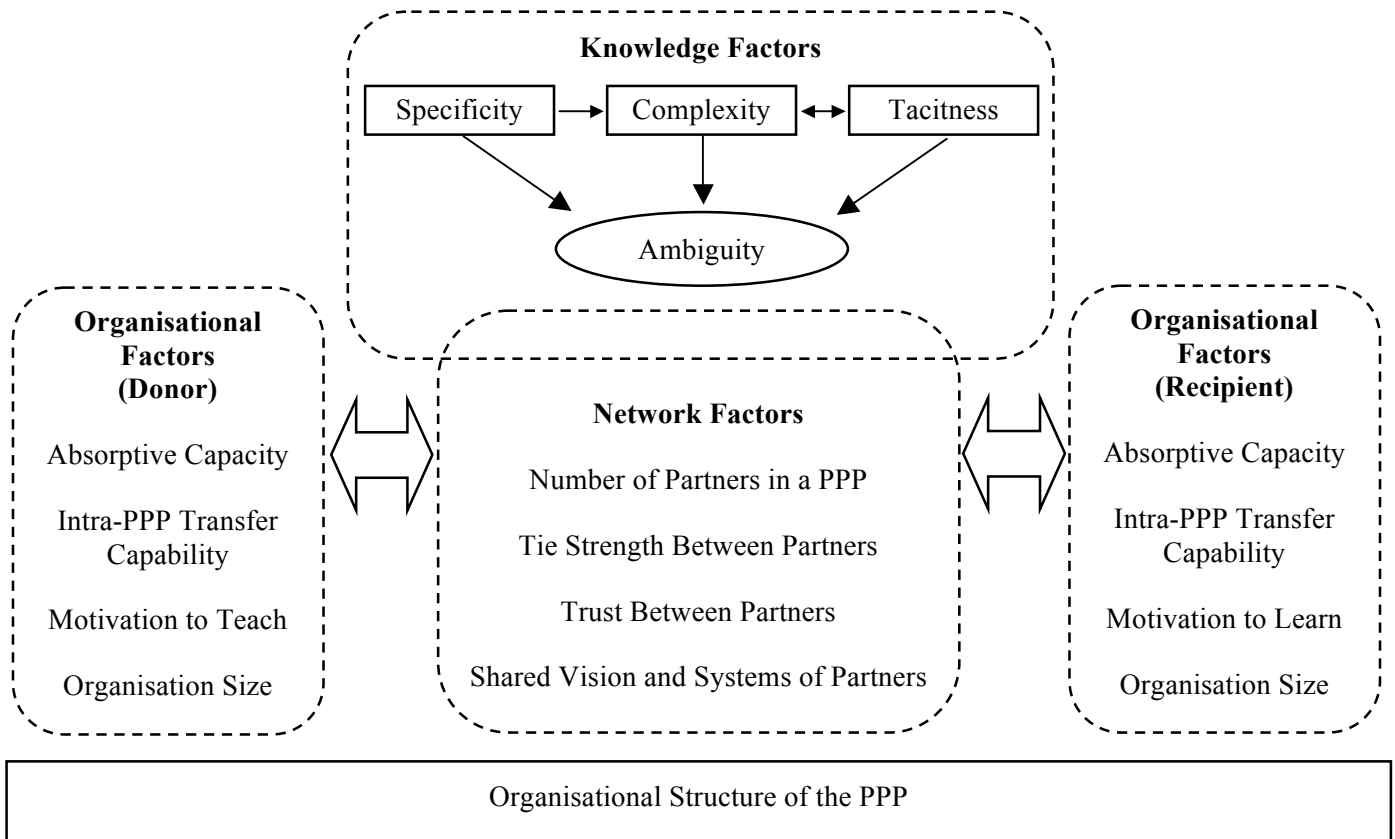
2.5.4 SHARED VISION AND SYSTEMS OF PARTNERS

Shared vision and systems, such as structures and mechanisms, encompass the knowledge transfer context and the transfer mechanisms within partnerships as well as the common goals shared by the partnering organisations (Easterby-Smith et al., 2008). According to the same authors, before knowledge transfer between organisations can take place, they must be in some form of alliance. The form this alliance takes place in determines the degree of interaction between the partnering organisations and how knowledge is transferred between them (Hagedoorn & Narula, 1996), as tie strength developed by these structures impacts the value of knowledge under transfer (Easterby-Smith et al., 2008). Allying organisations with a high degree of shared vision and systems can increase mutual understanding, which leads to better integration of knowledge and thus improves knowledge transfer between organisations (Van Wijk et al., 2008), as knowledge transfer has been found to be a function of organisational structure similarity, dominant logic similarity (Lane & Lubatkin, 1998; Mowery et al., 1996) and business similarity (Lane et al., 2001). Thus, if partnering organisations share similar vision and systems, knowledge transfer between them will be improved.

2.6 VISUALISATION OF THE THEORETICAL MODEL

Below, the theory presented in this chapter is visualised and the model as a whole is explained.

Figure 2: Factors that Facilitate Knowledge Transfer in Public-Private Partnerships



Source: partially based on Easterby-Smith et al., (2008) and Van Wijk et al., (2008)

The theoretical framework of this research is visualised in Figure 2, displayed above. It represents the knowledge transfer environment of PPPs and consists of factors that facilitate knowledge transfer between public and private partners and demonstrates how certain groups of factors interact with each other. The framework illustrates a cause and effect mechanism where the three groups of organisational-, knowledge- and network factors facilitate the transfer of knowledge. Dynamics between the different groups of factors that facilitate knowledge transfer exists as well.

The network factors warrant a central role because they allow for the interaction between the donor and recipient organisations during the transfer of knowledge, hence the two left-right arrows. The organisational factors of the donor and recipient organisations are symmetrical because knowledge transfer may occur in both directions as roles and relationships change throughout the partnership (Easterby-Smith et al., 2008). Also, an

overlap exists between the network and knowledge factors because network factors aid in the development of new knowledge (Adler & Kwon, 2002). The discussed relationship between the knowledge factors is also evident in the model as knowledge specificity affects the degree of knowledge complexity (Reed & Defillippi, 1990), which in turn shares a reciprocal relationship with knowledge tacitness (Martin and Salomon, 2003; Reed & Defillippi, 1990). All three together affect the degree of knowledge ambiguity (Reed & Defillippi, 1990). The organisational structure for PPPs described by Reijniers (1994) determines the way the factors that facilitate knowledge transfer are channelled and is positioned as a base for the other factors.

2.7 CHAPTER CONCLUSIONS

The findings of this chapter relate to the definition and challenge of PPPs, the meaning of knowledge and the importance of its transfer for PPPs as well as the factors that facilitate this.

The most significant aspect of the definition of a PPP is the emphasis on commitment by stressing the necessity for clearly distributing responsibilities, tasks and authorities and that all parties are considered hierarchically equal. Additionally, because of the conflict of pursuit between public and private parties, balance needs to be created between the two sectors Reijniers (1994). This can be achieved by incorporating the organisational structure introduced by Reijniers (1994), which includes a truly independent chairperson and independent project directors.

Despite the lack of consensus by researchers on how to exactly define knowledge, transferring knowledge between partnering organisations is considered important because it is one of the major mechanisms through which learning can occur (Argote et al., 2000) and results in the improvement of partnerships in terms of productivity (Argote et al., 1990; Argote et al., 2000; Darr et al., 1995) and performance (Lyles & Salk, 1996; Steensma & Lyles, 2000). The transfer of knowledge between organisations is however difficult to achieve (Argote, 1999; Argote et al., 2000; Kwan & Cheung, 2006), as it relies on the exchange environment and mechanisms that exist between the partnering organisations (Kale et al., 2000). Knowledge transfer is therefore subject to a number of facilitating factors that are interrelated. In total, 10 of such factors relevant to PPPs are identified, Nine of these can be grouped in terms of organisational-, knowledge- and network factors. The nine factors are absorptive capacity, intra-PPP knowledge transfer, motivation to learn and teach, organisation size, knowledge ambiguity (influenced by knowledge specificity, complexity

and tacitness), number of PPP partners, tie strength, trust and shared vision and systems. The tenth factor is the organisational structure of the PPP.

3 RESEARCH METHODOLOGY

In this chapter the methodology used in this research is outlined. First the research type is revealed in section 3.1 after which the data collection methods in section 3.2 and data analysis method in section 3.3 are described.

3.1 QUALITATIVE DESCRIPTIVE RESEARCH

The objective of this research is to provide insight into the way knowledge transfer occurs in PPPs that confront Dutch road freight transport related crime and to form recommendations for knowledge transfer improvement from this insight. This objective will be achieved by adopting a qualitative descriptive research design. There are two reasons why in this study a qualitative research method is preferred over quantitative methods. First, it was not feasible to collect data from a large enough sample to research by means of quantitative analysis and obtain a satisfactory confidence level. This is because there are simply not enough people involved in the PPPs under study. Second, the quantitative data from the available databases related to the PPPs under study would not be sufficiently reliable as it is considered disjoint and incomplete (anonymous, personal communication, March 4, 2009).

3.2 DATA COLLECTION

The data collection methods are described in terms of the theoretical framework and the semi-structured interviews employed in this research.

3.2.1 THEORETICAL FRAMEWORK

Prior to the beginning of this research, the situation regarding road freight transport related crime in the Netherlands and the PPPs that are being employed to combat this were discussed between the client and the author. During these discussions it became apparent that knowledge transfer lies at the foundation of PPPs. As a result, the concept of knowledge transfer forms the basis of the theoretical framework, together with theory related to PPPs as well as knowledge in general and the importance of its transfer in specific. These three theoretical pillars form the structure of chapter 2 and serve as the basis for identifying the appropriate questions used in both the preliminary as well as the main interviews. Literature on these topics was found primarily through the ISI Web of Knowledge and ABI/Inform online databases. The main search terms used are: ‘public-private-partnerships’, ‘strategic alliances’ and ‘knowledge transfer’. Because the amount of research done on PPPs is limited, particularly regarding knowledge transfer, literature from the strategic alliance domain is also used as the definitions of the two reveal a significant overlap. For a detailed comparison, refer to appendix I on page 53.

3.2.2 SEMI-STRUCTURED INTERVIEWS

The data for this research has been collected using semi-structured interviews. The interviews are semi-structured because while on the outset the relevant topics were known owing to the literature review and specific questions were determined prior to the start of the interviews, the open-ended nature of the questions resulted in unplanned follow-up questions. Three types of interviews have been conducted, namely: preliminary interviews, main interviews and a joint interview. All three interview types have their own purpose, which are described below.

At the beginning stage of this research, preliminary interviews were conducted between June and July 2009 with three experts of PPPs that confront Dutch road freight transport related crime. The client selected the respondents for these interviews. The preliminary interviews lasted about 60 minutes each and were recorded and transcribed verbatim. The interview questions are displayed on page 54 in appendix II. The objective of these preliminary interviews was to provide the author with insight into the PPP environment regarding road freight transport related crime in the Netherlands and to establish a list of PPPs from which respondents for the main interviews could be selected. The PPPs that were identified by the preliminary interview respondents and their duration, scope and the organisation that served as main contact to the author are displayed in Table 1 below. Three of the five PPPs are currently still in progress, while two have ended. The scope also differs as three are national level and two are regional level PPPs. For a description of each PPP and an overview of the partnering organisations within, refer to appendix III on page 56.

Table 1: The Public-Private Partnerships that are Referred to in this Research

PPP Name	Duration	Scope	Main contact organisation
Top 20 onveilige parkeerplaatsen	2007	National	Stichting Aanpak Voertuigcriminaliteit (AVc)
Convenant Aanpak Criminaliteit Wegtransportsector (covenant 1)	2004 - 2008	National	Stichting Aanpak Voertuigcriminaliteit (AVc)
Convenant Aanpak Criminaliteit Transportsector (covenant 2)	2009 - present	National	Stichting Aanpak Voertuigcriminaliteit (AVc)

Secure Lane	2006 - present	Regional	CrimiNee!
Realisatie vrachtauto parkeerplaatsen in de Liemers	2009 – present (start-up phase)	Regional	Kamer van Koophandel Arnhem

Following the preliminary interviews and the writing of the theoretical review, the main interviews were held. In total, 14 main interviews were conducted between December 2009 and February 2010. The respondents were selected according to a purposive sampling design, because only a limited number of people could provide the necessary information (Sekaran, 2003). To ensure that all relevant people would be interviewed, a snowball technique was used where early respondents referred others until the most relevant and available people were interviewed. All of the interview respondents are displayed below in Table 2. Respondents 13 and 14 are not involved with the PPPs under study but have nevertheless been interviewed. This was by recommendation of several of the other respondents as the two people are considered PPP experts. Although these two interviews were based on the same main interview structure, some questions were rephrased, added or omitted to suit the situation of the respective respondent.

Table 2: Overview of Respondents and the Organisation they Represent in the Partnerships

Respondent	Organisation	Interview Type
1	Kamer van Koophandel	2
2	Stichting Aanpak Voertuigcriminaliteit (AVc)	2, 3
3	Stichting Aanpak Voertuigcriminaliteit (AVc)	2
4	RPC Ijselland	2
5	Transport en Logistiek Nederland	2
6	KLPD	1, 2
7	CrimiNee!	2, 3
8	Openbaar Ministerie	2
9	Les Routiers Européens	2
10	Nederlands Politie Instituut	1, 2
11	Verbond van Verzekeraars	2
12	EVO	2

13	Het CCV	2
14	Universiteit van Tilburg	2

- 1 Preliminary interview
- 2 Main interview
- 3 Joint interview

Each main interview lasted about 120 minutes and was recorded⁶ and transcribed verbatim. The questions of the main interview, which are displayed on page 58 in the appendix IV, are all based on the theoretical framework discussed above and are similarly structured. First, questions about the parties involved and the PPPs organisational structure are asked. Subsequently, questions on four knowledge transfer topics (organisational-, knowledge- and network factors and outcomes of knowledge transfer) are asked. Prior to asking the first question of a not yet discussed knowledge transfer factor, the factor is briefly explained to the respondent in order to insure that the context of the question is properly understood.

During the course of the main interviews it became apparent to the author that two parties involved in different PPPs performed complementary activities, even though these PPPs differed in terms of scope and to some extent in terms of parties involved. In light of this, a joint interview with these two parties was carried out. The respondents from these two parties had already been interviewed separately beforehand during the main interviews where they had indicated to be interested in such a joint interview. The objectives of the joint interview are displayed on page 64 of the appendix V. The joint interview lasted about 90 minutes and was recorded and transcribed verbatim. The data collected from the joint interview was used to corroborate findings from the main interviews and to formulate specific recommendations regarding the complementary activities.

3.3 DATA ANALYSIS

All transcripts were read repeatedly to get an overall impression of the material and to identify the most relevant comments made by the respondents. As the interviews are structured around the knowledge transfer factors outlined in the theoretical review, the comments are coded and grouped according to these factors. The comments were then condensed and placed in the data display of the factor it belongs to, which are available from page 65 onward in appendix VI. The data displays show all the comments made by each

⁶ The recording of the comparative case study interview respondent 9 was corrupted and could therefore not be transcribed. The most important points made by this respondent were summarised immediately after the interview was conducted (and the corrupt recording was discovered) in order to ensure that as much of the respondent's views were conserved.

respondent regarding the aspects of a particular factor. Some of the comments made by the respondents are relevant to the formation of recommendations but are not directly related to knowledge transfer factors. Therefore these comments are placed in a separate data display named 'Miscellaneous'.

Due to the relationship complexity of all opinions and factors, a mind map was created with the mind mapping software 'FreeMind' which displays an overview of the comments per respondents relative to a specific knowledge transfer factor and the relationship between these comments and factors. From this overview a preliminary results structure was created which at first was organised in terms of all individual knowledge transfer factors. At this stage the most important findings were translated from Dutch to English. Due to a significant overlap between the results per factor, all results were then restructured in terms of organisational-, knowledge- and relationship aspects that influence knowledge transfer. These aspects form the structure of the Results chapter. The grouping of all the main findings from both the Theoretical Review and the Results chapter, as displayed in the table on page 96, in appendix VII forms the basis of the Discussion and Conclusions chapter. By doing so, a clear trail of evidence regarding the findings is achieved.

4 RESULTS

In this chapter the results of the interviews are presented. The outcomes are described in terms of their organisational aspects in section 4.1, knowledge aspects in section 4.2 and relationship aspects in section 4.3. At the end of the chapter the main conclusions are outlined.

4.1 ORGANISATIONAL ASPECTS THAT INFLUENCE KNOWLEDGE TRANSFER IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS

When asked about the degree of similarity between the parties involved in the PPPs, 13 respondents agree that their organisations, which they represent in the PPPs, are considerably different in terms of vision and systems. On the one hand, four of these 13 respondents claim that differences in vision and systems could have a negative effect on the PPP. The following quote illustrates the concern for this difference:

“... the Achilles' heel of PPPs is precisely the [difference in vision and systems] of the public and private parties involved; they want to do something together, but because they are immersed in such a different dynamic and force field, most partnerships deliver poor results or progress sluggishly.” (Respondent 14)

The differences in vision and systems is said to be caused by the different decision making processes and procedures employed by the different parties. Due to these differences concessions have to be made, which is expressed to be a difficult process. Three other respondents mention that the only way differences can be overcome is by acknowledging them and by having empathy and respect for each other's vision and systems. On the other hand, eight respondents maintain that the differences in vision and systems do not have a negative influence on the PPP as these differences are what make the PPPs so unique and powerful to begin with, thanks to the collation of different approaches and areas of expertise. Differences are not experienced as negative due to the presence of empathy for and awareness of the differences.

Two respondents who feel that the other partners did not properly understand their organisation's position and behaviour within the PPP describe the importance of empathy and understanding from a negative experience. They explain that the misinterpretation created the opposite of empathy, namely apathy and misunderstanding, about their organisation's role in the PPP. Although, after careful explaining of the reasons behind their behaviour the representatives of the other parties within the PPP did understand and had empathy for it, apathy and misunderstanding still remains in the rest of the representatives' organisations.

Understanding each other's logic is also underlined as a critical success factor of PPPs. One way for creating such understanding is by visiting each other's organisation.

Because of the expressed differences in terms of vision and systems, six respondents stress the importance of conducting thorough investigation into a potential organisation's suitability as a partner because not all organisations are able to perform in a PPP setting. This is achieved by mapping the potential organisation's strengths, weaknesses, opportunities and threats. As an example, organisations that are mostly inward focussed, or that are only touched by a small portion of the problem at hand, should be avoided. It is considered crucial to be certain that all organisations that can add to the solution of the problem are indeed involved in the PPP. One way to be certain of this is by mapping the value chain that is related to the problem's environment and by mapping the type of knowledge they can bring to the PPP. Potential participants must also be judged on their ability to commit to the PPP and whether they can employ all their skills and resources.

In addition to the importance of thorough screening, seven respondents refer to a limit regarding the number of parties directly involved with the PPP. Although including many partners will increase support for the PPP, it will also inhibit actual cooperation because too many different interests would have to be represented. When asked about the optimal number of partners involved in a PPP, five respondents answer in the range of four to seven steering committee partners. One respondent highlights the importance of balance between the number of public and private partners involved in the PPP.

Several respondents that were closely involved with the formation of the PPP they are part of were asked to draw and comment on their PPP's organisational structure and the balance between public and private parties. All of these respondents drew a structure that closely resembles Figure 1 on page 12, with the exception of a truly independent head and independent project directors. The steering committee chair of both covenants is the Ministry of Economic Affairs. According to the respective respondents, this party has enough distance from the PPP's operations to be considered an independent head. One respondent maintains that in the Secure Lane PPP, balance between public and private parties is less pronounced than in other PPPs, with public parties holding the majority. The respondent does stress that this difference in balance does not affect the PPPs performance.

Regarding organisation size of the parties involved with the PPP, three respondents express that larger organisations have more diverse knowledge resources that make the absorption of new knowledge easier for larger than for smaller organisations. In contrast, seven other respondents maintain that having larger organisations as part of the PPP is not

better at all for the knowledge transfer process because the ability to share knowledge is in fact organisation specific, rather than organisation size specific. Larger organisations are found to actually obstruct knowledge transfer, as they are more likely to protect their own knowledge than smaller organisations. This is in line with the opinion of six other respondents who do not think they can learn more from large organisations than from small organisations as small organisations often possess important specialist knowledge. Larger organisations are found to be more useful for learning long-term, national level knowledge. Two respondents however note that even the smallest of parties can disrupt the success of a PPP.

Through comments made by several respondents during the interview process, it has become apparent that the PPPs under study take place at different organisational levels. According to several respondents, PPPs can take place at a strategic- or operational level. The former typically relates to a national scope and the latter more to a regional or local scope. The Secure Lane PPP takes place on an operational level and has a regional scope whereas the two covenants are more strategic and thus nationally focused. One respondent reveals that the risk exists that the two levels are not sufficiently interrelated, making the execution of strategic plans difficult on an operational level. The respondent continues that in order to solve this, the strategic level should be involved more with the operational realities of the problem at hand so that knowledge between them can be transferred better. A similar view is evident from the following quote, made by another respondent:

“... when you bring [AVc/Covenant and CrimiNee!/Secure Lane] together, it may well be that [AVc/Covenant] has the funnel and the water and [CrimiNee!/Secure Lane] the seeds and when these are put together, the result is a beautiful flower.”
(Respondent 7)

In light of this, a joint interview with these two parties, that had also been interviewed separately beforehand, has been carried out. The joint interview findings are that both parties indeed share the above position and both respondents add that AVc ought to focus on “aiming” and partly on “arranging”, while CrimiNee! ought then to continue to “arrange” and focus on “execution”. These terms are synonymous to the strategic-operational bisect, explained earlier. In words of the two joint interview respondents:

“I think that the strategic and operational approaches need to be in contact with each other. ... I think that [AVc] can best propel the strategic front, while CrimiNee! can best propel the operational front. ... I think that both are complementary.”
(Respondent 2)

“It is important to have a one-on-one connection between both approaches. ... You need to make sure that everyone is connected to one another”. (Respondent 7)

4.2 KNOWLEDGE ASPECTS THAT INFLUENCE KNOWLEDGE TRANSFER IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS

The results relating to knowledge aspects that influence knowledge transfer in PPPs can be grouped according to their characteristics and absorption through interaction.

4.2.1 CHARACTERISTICS OF KNOWLEDGE RESIDING IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS

Five respondents indicate that they experienced the knowledge in the PPP to be easily transferable to their own organisation. In contrast, three respondents express the opposite because their own organisation is considered not involved enough in the field of the knowledge under transfer in order to understand it, which makes knowledge transfer difficult. Because the knowledge under transfer is specific it is therefore found to be difficult to transfer. To assess knowledge specificity further, the respondents are asked to indicate whether the knowledge in their organisation is different or similar to the knowledge present in the PPPs. Four respondents claim that the knowledge they require in order to function well in their own organisation is similar to the knowledge necessary to function well in a PPP. It must be noted however that for half of these respondents their own organisation is a PPP. Five respondents maintain the opposite, namely that the knowledge present in PPPs is very specific.

To gauge knowledge transparency, the respondents are asked to stereotype the partnership as a black- or transparent box, where relationships between input and outcomes in the PPP are respectively difficult and easy to identify. Nine respondents maintain that the relationship between the knowledge employed during the cooperation and the outcome of the PPP are transparent. This is credit to consciously creating a transparent environment where all interests that parties may have are openly shared and discussed. None describe the black box analogy.

Although most respondents feel that the relationship between input and output is transparent, two respondents recognise that the knowledge that resides in the PPP is mostly tacit. Asking respondents to explain how difficult it is for them to document the knowledge they obtained from the PPP assesses the degree of tacitness of the knowledge that resides within the PPP. Three respondents claim it is difficult to document the knowledge because it mostly resides in the experience of the people involved. However, from the eight respondents who explain that knowledge that can be obtained from them resides mostly in their personal experiences, intuition and competences, six respondents maintain it is not difficult to document the knowledge. Despite it not being difficult for many of the respondents to document the knowledge, only two respondents feel the knowledge is well documented,

while six respondents admit knowledge is not documented well enough. Four respondents add that if they would drop out of the PPP or even their function, most of the knowledge they contribute to the PPP would be lost, confirming insufficient documentation.

Asking the respondents whether the knowledge in the PPPs is based on many interdependent skills and assets assesses the degree of knowledge complexity in the PPPs. Four respondents explicitly mention that the knowledge within a PPP is complex because the knowledge depends on many interdependent skills and assets. Only one respondent claims that the knowledge in PPPs is not complex.

Unique to the Secure Lane PPP, two respondents refer to the way they secure knowledge in a continuously updated, proprietary online database where all the partners can access knowledge that is acquired from the PPP. In this database knowledge from the PPP is stored and linked to e.g. theoretical models and structures in order to make it more rich and usable. They add that the database is a way to create a virtual arena in which users are challenged to interact with the knowledge, learn from it and improve it. As such, it is a way to bring experience and content together. One respondent highlights that securing the knowledge with information management software is important, as this step is necessary to complete the knowledge absorption process.

4.2.2 ABSORBING KNOWLEDGE BY INTERACTING WITH IT

Besides the characteristics of knowledge in the PPPs, the respondents are also asked about how they interact with the knowledge. When asked about how knowledge owned by the partners is recognised as valuable for the partnership, four respondents maintain that in order to recognise knowledge, one already requires some level of pre-existent related knowledge from ones own experience. Five other respondents express that knowledge can best be recognised when clear goals of the partnership and definitions of the problem at hand have been agreed upon in advance by all parties involved. When asked about a protocol or working method to recognise knowledge valuable to the partnership, five other respondents claim that the recognition of knowledge typically occurs when in conversation with partners during meetings and brainstorm sessions. Without having been asked about it, six respondents align the ability to recognise knowledge with individual competences. Specifically analytical competences and creativity are found to be important as well as good listening skills. Two respondents point to empathy as critical in the process of recognising knowledge, in order to understand and therefore recognise the knowledge involved with the situation of the other party.

Although the importance of personal competences shines through, one respondent notes that it is not always possible to select the people involved with the PPP and that, where possible, a selection is based mostly on the person's knowledge of the problem at hand rather than personal competences. However, another respondent claims that it would be useful to select people based on a list of competences because PPPs are different from other more typical forms of collaboration between organisations. That competences are important can best be understood from the following quote:

"I think the success of a PPP is dependent on the competences of the people involved. [A PPP truly consists of just people and therefore the partnership is dependent on who is involved.]" (Respondent 5)

When asked about the assimilation of new external knowledge, six respondents relate it to the importance of making newly obtained knowledge ones own. Assimilation is achieved through the activity of translating the newly recognised knowledge to ones own experiences. The importance of maintaining a relation with the external environment where the new knowledge can be tested and experienced, similar to the operational field lab approach pioneered by the Secure Lane PPP, is also stressed. Seven respondents indicate the importance of engagement with other partners to achieve knowledge assimilation. This is because by sharing the knowledge in meetings and discussing it, new knowledge becomes absorbed and made ones own. Similar to the recognition of knowledge, three respondents point out that it is important to have empathy during these meetings because newly recognised knowledge is assimilated faster when the feelings and situation of the partner is understood.

Regarding exploitation of knowledge, 10 respondents state that a PPP is the right setting to exploit knowledge that resides with the parties involved. According to them, the exploitation of knowledge is only possible through the bundling of knowledge and that, without the PPP, knowledge could not have been exploited to the same degree. Three respondents mention that through active participation in meetings the ability to exploit knowledge is improved. Two respondents recognise the recognition, assimilation and exploitation stages of knowledge absorption in their own words respectively as: 'Knowledge, Ability and Cash'⁷.

⁷ The original Dutch wording used is: 'Kenniss, Kunde, Kassa'.

4.3 RELATIONSHIP ASPECTS THAT INFLUENCE KNOWLEDGE TRANSFER IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS

In the previous section, most respondents claim that engagement and active participation in meetings and workshops are important to the knowledge absorption process, which is shaped by the interaction between the people involved. Eight respondents claim that the communication within the PPP they participate in is both good and easy. Together, these eight respondents identify the following vital aspects for achieving good communication within the PPP. The people factor, considering that the ease of communication depends on the actual people that work together, individual communication skills, empathy, relationship openness and a high level of trust. In contrast to the previous eight, five respondents do experience difficulty in communication. This is attributed to differences in the level of communication skills, the different interests by the parties involved and the incomplete disclosure of a party's own interests. These aspects are explained to greatly deteriorate the ease of communication within a PPP.

According to three respondents, trust is created by open communication, which reveals a circular relationship between trust and communication. These three respondents also mention empathy for each other's situation and adhering to agreements as important for creating trust. One respondent states that trust is an important determinant for knowledge transfer within PPPs:

"Trust is simply the magic word ... public private partnership is trust" (Respondent 7)

To assess the degree of trust in the PPPs under study, respondents are asked to express whether they feel the parties involved honour agreements made in the PPPs. Nine respondents feel that agreements are indeed honoured, which is due to having cooperated longer with the same people involved in the PPPs and having transparent, formalised agreements. Correspondingly, another way the degree of trust is assessed is by asking the respondents to comment on the type of agreements that are most important in the PPPs. Seven respondents claim that informal and verbal agreements are very important because they create trust between the parties involved. More specifically, informal and verbal agreements are considered important in the beginning stages of a PPP, which are in turn seen as the building blocks for the creation of more formal written agreements later on in the PPP. According to two respondents, formalising agreements influences the commitment level of parties that sign and assures long-term survivability of the agreements, even when the focus of the political environment or new management in participating organisations changes.

A high level of trust is also indicated by eight respondents who believe never to have been misled by any of the parties involved in the PPPs. Nine respondents agree with the statement that the PPP can be typified by mutual trust. Trust is considered one of the main conditions for having a PPP, in line with the earlier quote. However, trust is something that must be earned, as five respondents explain. According to them, the high level of trust that exists nowadays had to grow since the beginning of the PPP.

Nine respondents claim the working relationship in the PPP they participate in to be good and easy. The reasons given for this are having already worked in the past with the people involved, having an open and informal environment where difficulties and intentions can be shared and that all parties share the same ambition level as well as the same view of the problem. However, opposite to the previous nine respondents, five respondents experience the working relationship as difficult. The reasons given for this are opposite to some of the reasons that are expressed with respect to a good and easy working relationship, namely not having worked in the past with the people involved, not experiencing an open enough environment and not sharing the same ambition level with other partners.

One respondent describes that their organisation had realised the importance of relationships between the people involved and they attempt to stimulate this by organising an informal get-together with all parties involved, directly or indirectly, two or three times a year. It is noted that all participants greatly enjoy this opportunity to get to know their PPP colleagues a little better and that it assists with the formation of informal relationships. As the respondent described:

“Caring for these bilateral bonds between people is very important” (Respondent 2)

The respondents are also questioned about their perception of tie strength between the parties involved in the PPP. 12 respondents express that the relationship between them and the other partners is very close. This is attributed to trust, to knowing and understanding the people and the organisations they represent within the partnership and to pressure, or in other words the perceived necessity to work together. Although most respondents typify the ties between the partners as close, a number of respondents feel that some partners do keep some of their knowledge to themselves. This is considered to be more common for public organisations than for private organisations. The motive of these partners for keeping some of their knowledge to themselves is described as ‘strategic behaviour’. In contrast, two respondents do not experience the shielding of knowledge as much as the former seven, but they do agree that it occurs occasionally and only due to competitive pressures or legal reasons. Three respondents do not experience the shielding of knowledge at all.

Regarding motivation to interact with the knowledge, eight respondents indicate they have a high degree of motivation to learn because they joined the PPP on a voluntary basis. A PPP is actually considered to only be possible when all partners join out of proactive choice. Entering the PPP voluntarily is considered important because forced cooperation does not work. Additionally, two respondents claim that because the problems PPPs attempt to address can only be solved through joint efforts, all people involved must have a strong motivation to learn. Although the motivation to learn has thus been largely confirmed as crucial by most respondents, only four respondents claim to have had the intention to learn prior to the beginning of the partnership. They did not have an explicit intention to learn from the partnership prior to its start. Instead, they realised the importance of learning when the partnership was already underway. Nine respondents highlight that the motivation to learn is strongly influenced by the degree to which other partners are open towards knowledge sharing. Similarly, nine other respondents state that the motivation to teach is also affected by the degree to which the parties are open towards knowledge sharing. Three respondents stress that by teaching the partnership is improved. Thanks to teaching, the knowledge within the partnership is also better secured.

4.4 CHAPTER CONCLUSIONS

The findings obtained from the preliminary-, main- and joined interviews have been structured into organisational-, knowledge- and relationship aspects that influence knowledge transfer in PPPs.

The organisational findings relate to following. The respondents indicate that there are large differences between the partners in terms of vision and systems, which result in the need to screen potential PPP partners on their suitability. The respondents also expressed the ideal number of direct parties involved with the PPP to be between 4-7 steering committee partners. The practical application of the theoretical PPP organisational structure reveals a shortcoming regarding the independence of the chairperson and project managers. The role of organisation size of the parties involved is considered less important than good screening and most respondents agree that small organisations are just as important as larger ones to the knowledge transfer process. Additionally, in order to improve execution of strategic plans, the relationship between the strategic and operational level PPPs needs to become closer.

The findings regarding knowledge relate to the following. The respondents are split on whether the knowledge in PPPs is specific, complex and tacit. For the recognition, assimilation, and exploitation of knowledge interaction is expressed to be crucial, which can occur in meetings and workshops. Interaction with all the partners is therefore considered

important. Because of this, a number of individual competences are valued. Ideally, all people that represent their organisation in the PPP should have these competences.

The relationship findings relate to the following. The quality of communication in PPPs is considered good and easy by most as well as the working relationship between the parties involved. However, several aspects of improvement have been expressed. The perceived level of trust and tie strength in the PPPs is considered high by all respondents and the aspects that influence this are explained. The motivation level to interact with the knowledge is expressed to be crucial for PPPs and all respondents are open to teach and learn, although not all respondents realised the potential for learning at the start of the PPP.

5 DISCUSSION AND CONCLUSIONS

In this chapter, the findings of the theoretical review and the results from the interviews are discussed, resulting in answers to the three research questions. Section 5.1 answers the first question “*What are public-private partnerships?*”, section 5.2 answers the second question “*Which factors facilitate knowledge transfer in public-private partnerships?*” and section 5.3 answers the third question “*How do the factors that facilitate knowledge transfer shape Public-Private Partnerships that confront Dutch road freight transport related crime?*”. The main problem statement “*How can knowledge transfer be improved in Public-Private Partnerships that confront Dutch road freight transport related crime?*” is answered in section 5.4. In the final section 5.5, the limitations and future research are discussed.

5.1 PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS DEFINED

PPPs are a form of project-based, cross-sector partnerships, where a number of public and private parties cooperate in order to solve a collective problem. PPP meanings originate directly from their practical use and are therefore defined differently. This is not seen as a problem, however, as it is important to explore the term’s meaning in specific contexts (Bovaird, 2004). The degree of commitment beyond contractual limits sets PPPs apart from other types of cooperation between public and private organisations, which are nonetheless occasionally erroneously referred to as partnerships (Bovaird, 2004).

The theoretical PPP definition introduced by Bovaird (2004) differs in wording from the definition used by the Raad van Hoofdcommissarissen of the Dutch police. Despite the difference in wording, both definitions mention the two sectors and emphasise commitment, which are the most important aspects of a PPP definition. Moreover, the explicit inclusion in the definition used by the Raad van Hoofdcommissarissen that responsibilities, tasks and authorities have to be clearly distributed and that the parties are hierarchically equal can also be inferred from the theoretical definition. Although it can be concluded that the two definitions refer to a similar PPP approach, the definition used by the Raad van Hoofdcommissarissen is preferred because it leaves less room for misinterpretation credit to its more explicit acknowledgement of what is expected from the parties. PPPs as referred to in this research are therefore: “*autonomous private and public parties [that] work together on a hierarchically equal level with agreed shared objectives consisting of clearly distributed responsibilities, tasks and authorities that are duly observed.*” (Raad van Hoofdcommissarissen, 2005).

5.2 FACTORS THAT FACILITATE KNOWLEDGE TRANSFER IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS

In total, nine factors that facilitate knowledge transfer in PPPs are identified, which are classified into three groups. The first group relates to organisational factors of the parties involved with a PPP and consists of absorptive capacity, intra-PPP knowledge transfer, motivation to learn and teach and organisation size. The second group are knowledge factors that facilitate knowledge transfer in a PPP. This group consists of the degree to which knowledge is ambiguous, which is influenced by the degree to which the knowledge under transfer is specific, complex and tacit (Reed & Defillippi, 1990). The more specific, complex and tacit the underlying knowledge, and thus the stronger its ambiguity, the more difficult its subsequent transfer will be (Van Wijk et al., 2008). Network factors are the third group of factors that facilitate knowledge transfer between organisations and consists of the number of PPP partners and their level of tie strength, trust and shared vision and systems. These factors play a central role during the transfer of knowledge because they allow for the interaction between the donor and recipient organisations. Also, an overlap exists between the network and knowledge factors because network factors aid in the development of new knowledge (Adler & Kwon, 2002).

The differences in pursuits by the public and private parties and respectively their political/jurisdictional overlap and competitive and legal pressures require attention to how they are organised as this determines the way the factors are channelled. Achieving structural balance is key here and this can be achieved by incorporating the organisational structure, as displayed in Figure 1 on page 12. Thanks to both the balance of public and private sector interests in the steering committee and the chairperson and project director being independent from these interests, the pursuit of public and commercial benefits are in equilibrium throughout the PPP.

5.3 THE INFLUENCE OF KNOWLEDGE TRANSFER FACTORS ON PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS

5.3.1 ORGANISATIONAL ASPECTS THAT INFLUENCE KNOWLEDGE TRANSFER

PPPs aimed at confronting Dutch road freight transport related crime take place on a strategic and operational level. Strategic PPPs have a national scope while operational PPPs have a regional scope and their current archetypes are respectively AVc's two covenants and CrimiNee!'s Secure Lane. The respondents indicate that the degree to which the strategic level is involved with the operational level influences knowledge transfer between them which determines the success of executing strategic plans on an operational level. Within PPPs different organisations work together and according to Easterby-Smith et al. (2008),

knowledge transfer between them increases when these partnering organisations share similar vision and systems or in other words, similar common goals and knowledge contexts. However, because the partnering organisations are considerably different from one another, this can cause complications such as apathy, frustration and even the shielding of knowledge which all reduce knowledge transfer between them. Because of these differences and their complications, potential partners need to be screened for their suitability for participating in a PPP, as not every type of organisation is able to perform in a PPP setting.

Not only the organisation type of the partners is important to the transfer of knowledge, the amount of organisations in a PPP also matters. Theory suggests that a large amount of parties involved with the PPP positively affects knowledge transfer within the PPP but indicates the existence of an unknown limit. Also the organisation size of the partners may influence PPPs. Although theory favours including larger organisations in a PPP to improve knowledge transfer as these have more resources to employ for the knowledge transfer process, the respondents label ideal organisation size less important than good screening. Also considered important is the motivation parties have to interact with knowledge. Hamel (1991) notes that the motivation to interact with knowledge is related to whether parties entered the PPP voluntarily. This is confirmed to be the case for all parties involved with the PPPs and respondents corroborated these findings by claiming that a PPP can only be successful when all parties joined out of proactive choice. A forced partnership does not work. Additionally, motivation to learn and teach, which are reciprocal (Easterby-Smith et al., 2008), facilitate teaching, which aids with securing the knowledge that is transferred between partners, according to the respondents.

5.3.2 KNOWLEDGE ASPECTS THAT INFLUENCE KNOWLEDGE TRANSFER

According to theory, knowledge that is likely difficult to transfer is largely specific, complex and tacit and therefore highly ambiguous. The respondents are equally split on whether this applies to the PPPs as well. Half of the respondents experience the knowledge in PPPs as ambiguous due to the specific, complex and tacit nature of the knowledge. The other half does not voice these concerns. Regardless, knowledge is considered insufficiently documented and as a result it is even feared to disappear when PPP colleagues that possess unique knowledge will no longer be part of the PPP.

In accordance with theory, the respondents describe that in PPPs the recognition of knowledge, which together with knowledge assimilation and exploitation make up an organisation's absorptive capacity (Cohen & Levinthal, 1990), is dependent on the level of pre-existent related knowledge. This in turn is shaped by experience. Being in contact with

the knowledge forms this experience, which occurs during interactions with other parties. Seen from this perspective it is understandable that the respondents also point to the importance of individual competences, as these skills form part of the interaction environment. This environment is additionally formed by clear goals and definitions that all parties must agree on. Once knowledge has been recognised it is assimilated through translating the newly obtained knowledge to one's own experiences, a process that requires empathy. With regard to exploitation, PPPs that confront road freight transport related crime are the appropriate setting to exploit the diverse knowledge that all parties possess. However, it is crucial to guard active participation by all parties during meetings as this improves the exploitation of knowledge.

5.3.3 RELATIONAL ASPECTS THAT INFLUENCE KNOWLEDGE TRANSFER

As concluded from theory, successful knowledge transfer in a PPP depends on the quality of the interaction between partners, which relates to communication, the working relationship and tie strength between parties.

According to Szulanski (1996), communication ease is crucial for the level of knowledge transfer, specifically when the knowledge in the PPP is mostly tacit. Although the respondents experience the perception of the quality and ease of communication differently, the factors that influence it are alike, namely individual communication skills, empathy, relationship openness, degree of interest disclosure and trust. The respondents corroborate the claims made by Van Wijk et al. (2008), that the higher the level of trust between the partners, the more knowledge transfer between partners would occur. The respondents also indicate trust to be one of the main conditions for having a PPP and that all PPPs can be typified by a high level of mutual trust.

Although not all respondents agree that the working relationship is good and easy, the determinants for increasing its quality and ease are the time people have worked together, having an open and informal environment where difficulties and intentions can be openly shared, as well as sharing the same ambition level and view of the problem at hand. The respondents that experienced a less good and easy working relationship graded these determinants lower than the satisfied ones.

According to Van Wijk et al. (2008), strong ties between organisations improve interaction and communication, which facilitates knowledge transfer between the PPP parties. The relationship ties are considered strong by all respondents and the reasons for this are having trust, knowing and understanding the different parties and people involved in the

PPP as well as feeling the pressure to work together due to a sense of urgency to solve the problem experienced by the parties in the PPP and its external environment.

5.4 RECOMMENDATIONS FOR IMPROVING KNOWLEDGE TRANSFER IN PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS

As expressed by one of the respondents:

“It is very difficult to point to a single remedy for PPPs.” (Respondent 12)

In the same spirit, the recommendations that are presented here are divided into recommendations regarding the structure of PPPs and the interaction between the people involved in the PPPs. Together, these recommendations form a way for improving knowledge transfer in PPPs.

5.4.1 RECOMMENDATIONS REGARDING STRUCTURE

The recommendations regarding structure refer to (1) increased interaction by strategic and operational level PPPs, (2) care for the ideal organisational structure for PPPs, (3) Secure Lane’s operational field lab, (4) Secure Lane’s knowledge securing software system, (5) the screening of potential partners as well as their optimal amount and preferred organisation size.

(1) In order to achieve better integration of national- and local level PPPs, AVc should focus more on strategy making and CrimiNee! more on operations, while increasing knowledge transfer between them. By doing so, better operational execution of strategic plans can be accomplished.

(2) Ideally, PPPs should be structured in accordance with the structure proposed by Reijniers (1994). In reality, the PPPs do have a similar structure but they lack a truly independent chairperson and project directors. Even though they are both considered sufficiently detached from the PPPs, they are not truly independent. Care should be given to minimise deviating from the ideal organisational structure in future PPPs in order to assure the conflict in pursuits of public and private parties can be properly managed and knowledge transfer will not be impeded by them.

(3) By rolling out a similar knowledge securing software system as pioneered by the Secure Lane PPP, PPPs will be able to benefit in several ways. The current insufficient documentation of the knowledge that is transferred between the partners can be improved and it will ensure that whenever people leave a PPP, their knowledge will remain available to the

rest of the partners. Additionally, such a system will also allow for increased interaction with knowledge, which aids in its absorption.

(4) Interaction with the knowledge can also be improved by incorporating an operational field lab setting, which has been pioneered by the Secure Lane PPP, as part of how a PPP operates. Such an environment allows for translating new knowledge into own experiences, which aids in the assimilation of knowledge.

(5) Screening potential partners to ensure they are able to function in a PPP setting should focus on six steps: (i) analyse the organisation's SWOT to understand its environment; (ii) assess the organisation's degree of inward focus, where a high degree is undesirable; (iii) assess the degree to which the organisation is affected by the problem the PPP attempts to tackle, where higher is better; (iv) map the value chain to understand key players and processes; (v) evaluate the type of knowledge the organisation is able to share with the PPP, where knowledge that is not yet present in the PPP is preferred; (vi) assess the organisation's ability and willingness to commit resources to the PPP together with its motivation learn and teach. There are no specific screening criteria for the preferred organisational size. Rather, balance between the sizes should be maintained, as smaller organisations often have more specialist knowledge and larger ones have more resources to commit to the knowledge transfer process. Additionally, smaller organisations should be taken very seriously in PPPs as they can control important stakes. While selecting organisations for future PPPs, the aim should be to not include more than four to seven steering committee partners. At this number the amount of interests represented and support gained outside the PPP seems to be in balance.

5.4.2 RECOMMENDATIONS REGARDING INTERACTION

Besides the influence structural aspects can have on knowledge transfer in PPPs, knowledge transfer between parties ultimately comes down to knowledge transfer between people. Interaction between people is therefore key. There are five recommendations regarding interaction, namely (1) increasing empathy, (2) stimulating open communication, (3) ensuring that the people who represent a partner stay on for the long-term and (4) selecting the people who represent partners based on a number of individual competences. The first three recommendations relate to establishing trust.

(1) To establish trust in a PPP, empathy for each other's situation and limitations is required from the people that are directly involved with the PPP but also from the rest of the organisation they represent. Empathy can be gained by stimulating clear and open dialogue in the PPP about the situation and limits of each partnering organisation, by organising informal

get-togethers from time to time for all people involved with the PPP, either directly or indirectly, like the AVc Café and by visiting each other's organisations with a delegation that is larger than the PPP representatives of each partnering organisation.

(2) To establish trust in a PPP, also open communication is crucial. Partners should avoid keeping knowledge to themselves as this deteriorates tie strength, trust and knowledge transfer. However, due to competitive pressures or legal reasons, all partners should understand that a small degree of knowledge shielding or delayed sharing is inevitable and acceptable. Furthermore, the PPP should be treated as an environment where all parties can and will openly share their interests.

(3) The duration people have worked together in a PPP influences trust, as trust must be earned. When people are approached to represent their organisation in a PPP, care should therefore be given that they are able and willing to stay on for as long as possible. This recommendation also relates favourably to the knowledge that is lost when a person leaves a PPP, as outlined before.

(4) As knowledge transfer in PPPs is partly dependent on the competences of the people involved, it is important to select people that will represent a certain party in a PPP that have the following individual competences: communication and listening skills, analytical competences, creativity and the ability to empathise. These competences are complementary to the degree to which the person under evaluation possesses relevant knowledge and experience.

5.5 LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH

Validity and reliability of qualitative research is associated with triangulation, trustworthiness, rigor and research quality (Golafshani, 2003). Triangulation is a way of improving the validity and reliability of qualitative research and its findings (Golafshani, 2003) by using multiple research methods or data (Patton, 2002). From a qualitative research design perspective, it involves combining qualitative content analysis with statistical analysis of quantitative data (Patton, 2002). Because no reliable quantitative data is available and the population to collect this data from by means of a survey is too small to be representative, the triangulation strategy is not used for this study.

Due to the scarcity of literature on PPPs, literature on strategic alliances is also used to form the theoretical structure of this study. Although the overlap of the two domains is significant, as explained in appendix I on page 53, utilising strategic alliance findings in the PPP domain reduces the reliability of the findings. In order to minimise the inclusion of

researcher bias with the formulation of the main interview questions, the questions are based on the wording used in questionnaires by cited authors and have been reviewed by the client. During the interviews the factors that facilitate knowledge transfer and other relevant constructs have been explained to the respondents prior to asking questions in order to assure that the context of the questions are properly understood. In order to assure that the data that is analysed perfectly represents what has been said by the respondents, the interviews have been recorded and transcribed verbatim. Additionally, a transparent chain of evidence has been assured by including the table in appendix VII on page 96, which displays the confrontation between the outcomes of the theoretical review with the interview results, which form the basis for the discussion, conclusions and recommendations.

The generalisability of this research is limited to the domain of PPPs that confront Dutch road freight related crime, which highlights opportunities for future research. Valuable insights could be obtained by studying how factors that facilitate knowledge transfer shape other PPPs that confront problems in other domains. Also, considering the borderless nature of transport related crime, an international scope may provide valuable insights, such as the effect of language barriers and cultural distance on PPPs as these can cause misunderstandings that could limit knowledge transfer between cooperating parties (Lyles & Salk, 1996; Szulanski et al., 2004).

REFERENCES

- Adler, P., & Kwon, S.-W. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27 (1), 17–40.
- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), 107-136.
- Architectenweb. (2009). *Eerste beveiligde parkeerplaats voor truckers*. Retrieved 2009 11-April from nieuwsplatform voor de ingenieur: http://www.engineeringnow.nl/redactie/redactie_detail.asp?iNID=19262
- Argote, L., Beckman, S., & Epple, D. (1990). The persistence and transfer of learning in industrial settings. *Management Science*, 36 (2), 140–154.
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J., & Moreland, R. (2000). Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), 1-8.
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49 (4), 571-582.
- Barney, J., & Hesterly, W. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage* (2nd ed.). Pearson Prentice Hall.
- Baum, J., & Ingram, P. (1998). Survival-Enhanced Learning in the Manhattan Hotel Industry. *Management Science*, 44, 996-1016.
- Bell, G. G., & Zaheer, A. (2007). Geography, networks, and knowledge flow. *Organization Science*, 18 (6), 955-972.
- Birkinshaw, J., Nobel, R., & Ridderstråle, J. (2002). Knowledge as a contingency variable: Do the characteristics of knowledge predict organization structure? *Organization Science*, 13 (3), 274-289.
- BN de Stem. (2005 21-December). *beveiligdeparkeerplaatsen*. Retrieved 2009 11-April from <http://www.beveiligdeparkeerplaatsen.nl/>
- Bovaird, T. (2004). Public-private partnerships: from contested concepts to prevalent practice. *International Review of Administrative Sciences*, 70 (2), 199-215.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. *Academy of Management*, 47 (6), 795-817.
- Coff, R. W., Coff, D. C., & Eastvold, R. (2006). The knowledge-leveraging paradox: How to achieve scale without making knowledge imitable. *Academy of Management Review*, 31 (2), 452-465.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128–52.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34 (4), 555-590.
- Darr, E., Argote, L., & Epple, D. (1995). The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises. *Management Science*, 41 (11), 1750-1762.

- Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review*, 23 (3), 491-512.
- Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52.
- Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K., & Tihanyi, L. (2004). Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of International Business Studies*, 35 (5), 428-442.
- Dyer, J., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. (2008). Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects. *Journal of Management Studies*, 45 (4), 677-690.
- Engel, A., & Prummel, E. (2007). *Organised Theft of Commercial Vehicles and Their Loads in the European Union*. Directorate General Internal Policies of the Union, Policy Department Structural and Cohesion Policies - Transport and Tourism. NEA Transport Research.
- Gazet van Antwerpen. (2009 йил 3-March). *Eerste beveiligde snelwegparking komt aan E40 in Wetteren*. Retrieved 2009 11-April from <http://www.gva.be/nieuws/binnenland/eerste-beveiligde-snelwegparking-komt-aan-e40-in-wetteren.aspx>
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report* (4), 597-607.
- Googins, B., & Rochlin, S. (2000). Creating the Partnership Society: Understanding the Rhetoric and Reality of Cross-Sectoral Partnerships. *Business and Society Review*, 105 (1), 127-144.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Sp. Iss. SI), 109-122.
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20 (5), 397-420.
- Gulati, R. (1995). Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40 (4), 619-652.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21 (4), 473-496.
- Hagedoorn, J., & Narula, R. (1996). Choosing organizational modes of strategic technology partnering: International and sectoral differences. *Journal of International Business Studies*, 27 (2), 265-284.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12 (Sp. Iss.), 83-103.
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44 (1), 82-111.
- Hartley, J., & Benington, J. (2006). Copy and paste, or graft and transplant? Knowledge sharing through inter-organizational networks. *Public Money & Management*, 26 (2), 101-108.

- Huber, G. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2 (1), 88-115.
- Inkpen, A. (2000). Learning through joint ventures: a framework of knowledge acquisition. *Journal of Management Studies*, 37 (7), 1019-43.
- Inkpen, A., & Tsang, E. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30 (1), 146-165.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital. *Strategic Management Journal*, 21 (3), 217-237.
- Ko, D. G., Kirsch, L. J., & King, W. R. (2005). Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementations. *MIS Quarterly*, 29 (1), 59-85.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3 (3), 383-397.
- Kwan, M., & Cheung, P. (2006). The Knowledge Transfer Process: From Field Studies to Technology Development. *Journal of Database Management*, 17 (1), 16-32.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19 (5), 461-477.
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31 (4), 833-863.
- Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22 (12), 1139-1161.
- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50 (11), 1477-1490.
- Linder, S. H. (1999). Coming to terms with the public-private partnership - A grammar of multiple meanings. *American Behavioral Scientist*, 43 (1), 35-51.
- Lyles, M. A., & Salk, J. E. (1996). Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context. *Journal of International Business Studies*, 27 (5), 877-903.
- Makino, S., & Delios, A. (1996). Local knowledge transfer and performance: Implications for alliance formation in Asia. *Journal of International Business Studies*, 27 (5), 905-927.
- Martin, X., & Salomon, R. (2003). Knowledge transfer capacity and its implications for the theory of the multinational corporation. *Organization Science*, 34 (4), 356-373.
- Mason, K., & Leek, S. (2008). Learning to Build a Supply Network: An Exploration of Dynamic Business Models. *Journal of Management Studies*, 45 (4), 774-799.
- Miles, M. B., & Huberman, M. A. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook 2nd ed.* Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Ministerie van Economische Zaken. (2004). *Convenant Aanpak Criminaliteit Wegtransportsector.*
- Mowery, D., Oxley, J., & Silverman, B. (1996). Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer. *Strategic Management Journal*, 17 (Sp. Iss.), 77-91.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.

- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5 (1), 14-37.
- Parise, S., & Casher, A. (2003). Alliance portfolios: Designing and managing your network of business-partner relationships. *Academy of Management Executive*, 17 (4), 25-39.
- Parkhe, A. (1993). Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation. *Academy of Management Journal*, 36 (4), 794-829.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pérez-Nordtvedt, L., Kedia, B. L., Datta, D. K., & Rasheed, A. A. (2008). Effectiveness and efficiency of cross-border knowledge transfer: An empirical examination. *Journal of Management Studies*, 45 (4), 714-744.
- Powell, W., Koput, K., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41 (1), 116-145.
- Raad van Hoofdcommissarissen. (2005). *Visie op Publiek-Private-Samenwerking*. Raad van Hoofdcommissarissen.
- Radosevich, R., & Kassicieh, S. (1993). Strategic Challenges and Proposed Responses to Competitiveness Through Public-Sector Technology. *California Management Review*, 35 (4), 33-50.
- Reagans, R., & McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48 (2), 240-267.
- Reed, R., & Defillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15 (1), 88-102.
- Reijniers, J. (1994). Organization of public-private partnership projects: The timely prevention of pitfalls. *International Journal of Project Management*, 12 (3), 137-142.
- Rosenau, P. V. (1999). Introduction - The strengths and weaknesses of public-private policy partnerships. *American Behavioral Scientist*, 43 (1), 10-34.
- Schulz, M. (2001). The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows. *The Academy of Management Journal*, 44 (4), 661-681.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Selsky, J. W., & Parker, B. (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: Challenges to theory and practice. *Journal of Management*, 31 (6), 849-873.
- Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20 (7), 595-623.
- Simonin, B. L. (2004). An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 35 (5), 407-427.
- Spender, J. (1996a). Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Sp. Iss.), 45-62.
- Spender, J. (1996b). Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. *Journal of Organizational Change Management*, 9 (1), 63-78.
- Spender, J., & Grant, R. (1996). Knowledge and the Firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17 (Sp. Iss.), 5-9.

- Steensma, H. K., & Lyles, M. A. (2000). Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives. *Strategic Management Journal*, 21 (8), 831-851.
- Svejenova, S. (2006). How much does trust really matter? Some reflections on the significance and implications of Madhok's trust-based approach. *Journal of International Business Studies*, 37 (1), 12-20.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Szulanski, G. (2000). The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), 9-27.
- Szulanski, G., Cappetta, R., & Jensen, R. J. (2004). When and how trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. *Organization Science*, 15 (5), 600-613.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intra-organizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44, 996-1004.
- Tsai, W. (2002). Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13 (2), 179-90.
- Tsang, E. (2002). Acquiring knowledge by foreign partners from international joint ventures in a transition economy: Learning-by-doing and learning myopia. *Strategic Management Journal*, 23 (9), 835-854.
- Van Pel, A. A., Wever, J. C., & Smit, L. (2002). *De 10 stappen van Publiek-Private Samenwerking*. Amsterdam: Kerckebosch / Politie & Wetenschap.
- Van Wijk, R., Jansen, J. J., & Lyles, M. A. (2008). Inter- and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45 (4), 830-853.
- Von Hippel, E. (1988). *The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27 (2), 185-203.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test. *Organization Science*, 6 (1), 76-92.

APPENDICES

APPENDIX I: COMPARISON OF THE DEFINITIONAL OVERLAP OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS AND STRATEGIC ALLIANCES

Despite the lack of a single commonly accepted definition of strategic alliances, most common definitions refer to it as a *voluntary* (Gulati, 1995; Gulati, 1999; Parkhe, 1993) *inter-firm cooperative agreement* (Gulati, 1995; Gulati, 1999; Parkhe, 1993) or *arrangement* (Das & Teng, 1998; Gulati, 1995; Gulati, 1999). The inclusion of the objective of a strategic alliance in the definition has not been done consistently but, when included, it refers to the aim of *achieving the strategic objectives of the partners* (Das & Teng, 1998) or *the joint accomplishment of individual goals linked to the corporate mission of each sponsoring firm* (Parkhe, 1993). The same applies to the means of the strategic alliance, such as e.g. the mentioning of *development, manufacture or sale of products or services* by Barney & Hesterly (2006) and *flows and linkages that utilise resources and/or governance structures from autonomous partner organisations* by Parkhe (1993). Additionally, there are some occurrences of the inclusion of the words *durable* (Gulati, 1995) and *relatively enduring* (Parkhe, 1993). These statements imply a commitment made by the strategic alliance partners that goes beyond simple contractual specifications.

A strategic alliance is thus understood to be an *enduring inter-organisational cooperative agreement, involving durable exchange, sharing, or co-development of new products and technologies as well as flows and linkages that utilise resources and/or governance structures from the autonomous partnering organisations for the joint achievement of individual goals linked to the strategic objectives of these partners*. Public-private partnerships by definition refer to a form of cooperation between public and non-public partners that is based on mutual commitment over and above that implied in any contract (Bovaird, 2004), or in the words of the Raad van Hoofdcommissarissen (2005) *autonomous private and public parties [that] work together on a hierarchically equal level with agreed shared objectives consisting of clearly distributed responsibilities, tasks and authorities that are duly observed*.

The difference between the strategic alliance and PPP definitions is the sector scope of the partnering organisations. The former implies non-public partners only, while the latter applies to public and private partners. In spite of this difference of scope, both definitions share focus on that collaboration is indeed inter-organisational and that it is based on strong mutual commitment. As such, strategic alliances and PPPs are considered similar enough to use literature from both academic disciplines.

APPENDIX II: PRELIMINARY INTERVIEW QUESTIONS

1. What do you personally consider a Public Private Partnership?
2. How is your function related to Public Private Partnerships?
 - a. How long have you been involved in this function?
 - b. Have you had functions related to Public Private Partnerships in the past?
3. How many Public Private Partnership projects have been completed in the past?
 - a. Who were the respective supervisors?
 - b. What were the reasons for setting up these Public Private Partnerships respectively?
 - c. In what way were these Public Private Partnership projects related to each other?
 - d. How could their degree of integration best be described?
 - e. How have these Public Private Partnerships evolved over time (e.g. amount, organisation size, mandate, etc.)?
4. How many Public Private Partnership projects currently exist?
 - a. Who are the respective supervisors?
 - b. What were the reasons for setting up these Public Private Partnerships respectively?
 - c. In what way are these Public Private Partnership projects related to each other?
 - d. How could their degree of integration best be described?
5. Do you believe there are currently problems with the Public Private Partnership projects?
 - a. Why do you think these problems exist?
 - b. How do you think these problems can best be solved?
6. What do you consider a successful Public Private Partnership project?
 - a. What are the most important factors you used to determine their level of success?
7. Are you pleased with the past performance of Public Private Partnerships?
 - a. What went wrong/right with these projects?
8. What are your (performance) expectations of current and future Public Private Partnerships?
 - a. Are the factors you base your expectations on the same factors as when determining the level of success of past projects?
9. How have/are these Public Private Partnerships (been) evaluated?
 - a. How is this evaluation organised/formalised?
10. What are still clear points for improvement for future Public Private Partnerships?
11. Do you think Public Private Partnerships are the correct method for reducing road freight transport related crime?
12. How many different parties are typically involved with Public Private Partnership projects?
 - a. How is the potential partner list composed?
 - b. Which party is the initiator?

13. Is there a good balance between the number of public and private partners?
 - a. How does this balance influence the project performance?
14. How would you best describe the contact between the parties involved?
 - a. What is the meeting frequency/location/organisation?
 - b. How is the supervision organised?
 - c. Is this supervision too strict/too loose or just right?
15. Do you feel you have learned from the different parties involved?
 - a. What have you learned?
 - b. What party have you learned most from?
 - c. What party have you learned least from?
16. Considering this study is about finding best practices regarding the reduction of road freight transport related crime through Public Private Partnerships. What would according to you be the ideal conclusion of this study?

APPENDIX III: DESCRIPTION OF THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS REFERRED TO IN THIS RESEARCH

Top 20 onveilige parkeerplaatsen

This was a short-term collaboration in 2007 between public and private organisations, spun-off from the first covenant. It was aimed at mapping the 20 most unsafe highway-parking facilities in the Netherlands. The partnering organisations were: EVO, KLPD, Ministerie V&W, Transport en Logistiek Nederland, Koninklijk Nederlands Vervoer – Goederenvervoer, Ministerie EZ, Stichting Aanpak Voertuigcriminaliteit (AVc), Verbond van Verzekeraars, Les Routiers Européens.

Convenant Aanpak Criminaliteit Wegtransportsector (covenant 1)

This was the first of two national level PPPs, chaired by the Ministry of Economic Affairs and lead by AVc. It was operational during 2004 and 2008 and was aimed at reducing road freight transport related crime by 25% by focussing on analysing the road transport sector, creating more safe parking places for the trucks, educating management of the transport sector on prevention, developing location based services based on cell broadcast and tracking and tracing, reducing internal crime by employees of the transport sector, analysing the value chain of the transport sector for weak links, setting up a standardised form for reporting road freight related crime, developing a quality mark for the transport sector. The partnering organisations were: EVO, KLPD, Ministerie V&W, Transport en Logistiek Nederland, Nederlands Politie Instituut, Openbaar Ministerie, Koninklijk Nederlands Vervoer – Goederenvervoer, Ministerie EZ, Stichting Aanpak Voertuigcriminaliteit (AVc), Verbond van Verzekeraars, Ministerie BZK and Nederland Distributieland.

Convenant Aanpak Criminaliteit Transportsector (covenant 2)

This is the second national level PPP and is a continuation of the first covenant. It is also chaired by the Ministry of Economic Affairs and lead by AVc. It started in 2009 and is currently ongoing. It is aimed at better mapping criminal activity regarding road freight transport, enhancing harmonisation of the prevention and repression methods used by the partnering organisations and giving more attention to the international component of transport crime. The partnering organisations are: EVO, KLPD, Ministerie V&W, Transport en Logistiek Nederland, Nederlands Politie Instituut, Openbaar Ministerie, Koninklijk Nederlands Vervoer – Goederenvervoer, Ministerie EZ, Stichting Aanpak Voertuigcriminaliteit (AVc), Verbond van Verzekeraars, Ministerie BZK, Air Cargo Netherlands and Transported Asset Protection Association.

Secure Lane

Secure Lane is a regional PPP project lead by CrimiNee!, the Stichting Regionaal Platform Criminaliteitsbeheersing Oost Brabant (CrimiNee!). It started in 2006 and is currently still in progress. The aim of this PPP is to create a safe passage for road freight transport from Venlo to Rotterdam and its adjacent highway and non-highway parking facilities by using different but integrated camera systems for the recognition of suspicious behaviour regarding cargo theft. The partnering organisations are: EVO, KLPD, Ministerie V&W, Transport en Logistiek Nederland, Nederlands Politie Instituut, Openbaar Ministerie, Kamer van Koophandel, Les Routiers Européens, CrimiNee!, RPC Ijselland, Universiteit Twente, Provincie Noord Brabant, Philips, Bosch, Aivex, Kuijken Logistics Groep, CSU, Securitas, ANWB and Brainport.

Realisatie vrachtauto parkeerplaatsen in de Liemers

This regional PPP is still in its start-up phase since 2009. It is aimed at realising and exploiting truck parking in the region Liemers around the A12 highway and the Euroregional business area in 's-Heerenberg as this facility is currently underdeveloped which causes criminal and safety hindrance in the area. The partnering organisations are: Kamer van Koophandel, Liemerse gemeenten, Lindus, provincie Gelderland and Stadsregio Arnhem-Nijmegen.

APPENDIX IV: MAIN INTERVIEW QUESTIONS

ALGEMEEN

1. Zou u de tabel met PPS projecten en de overlap van de betrokken partijen willen invullen?
4. Zou u een organogram kunnen tekenen van de PPS?

ORGANISATIONAL FACTORS

Absorptive Capacity

Cohen & Levinthal (1990) hebben absorptie bekwaamheid gedefinieerd als *”het vermogen van een organisatie om de waarde van nieuwe externe informatie te herkennen, te absorberen en uit te buiten of profiteren”* (p. 128). Het refereert dus naar de bekwaamheid van een organisatie om nieuwe externe kennis te herkennen, absorberen en uit te buiten (Cohen & Levinthal, 1990; Easterby-Smith et al., 2008; Lane et al., 2006; Zahra & George, 2002). Cohen & Levinthal (1990) hebben aangetoond dat het vermogen van een organisatie om kennis te absorberen sterk gerelateerd is aan de mate waarin gerelateerde kennis binnen de organisatie al aanwezig was en de ontwikkeling van de absorptie bekwaamheid is daarom dus padafhankelijk. De donor organisatie heeft absorptie bekwaamheid nodig om de waarde van bepaalde kennis te herkennen om deze dan door te geven aan de ontvanger (Kwan & Cheung, 2006).

Herkennen

5. Zou u in het kort kunnen beschrijven hoe kennis die door de publiek-private partners hebben uit hun eigen ervaringen zijn opgedaan door u herkend wordt als waardevol voor de samenwerking. Kunt u hier een concreet voorbeeld van noemen?
6. Bestaat er een bepaalde werkwijze of protocol dat het herkennen van deze kennis faciliteert? Waarom niet/wel?

Absorberen

7. Op welke manier wordt kennis afkomstig uit de PPS geabsorbeerd en eigen gemaakt binnen uw organisatie? Kunt u hier een concreet voorbeeld van noemen?

Uitbuiten/profiteren

8. Op welke manier profiteert uw organisatie van de kennis die wordt opgedaan van de publiek-private partners? Kunt u hier een concreet voorbeeld van noemen?
9. Was de manier waarop uw organisatie hiervan geprofiteerd heeft ook mogelijk geweest als deze kennis niet was opgedaan van de publiek-private partners? Kunt u hier een concreet voorbeeld van noemen?

Intra-PPP Transfer Capability

De grootte van absorptie bekwaamheid binnen een samenwerkingsverband is niet simpelweg een optelsom van alle individuele absorptie bekwaamheden van alle betrokken personen. Het hangt ook af van hoe goed kennis is overgedragen tussen de betrokken partijen (Kwan & Cheung, 2006). Intra-PPS overdracht bekwaamheid is gedefinieerd als “*het vermogen om best practices intern over te dragen*” Szulanski (1996), p. 27. Dit proces is moeilijk en de belangrijkste barrières zijn: het niet hebben van genoeg absorptie bekwaamheid, causale ambiguïteit van de kennis in overdracht en een mogelijk moeizame relatie tussen de donor en ontvangende organisaties (Szulanski, 1996; 2000). Hoe moeizamer de relatie, hoe moeilijker de communicatie, hoe meer kennis overdracht in de PPS is verhinderd (Szulanski, 1996).

10. Op een schaal van 0 tot 10, was de communicatie met de verschillende publiek-private partners makkelijk of moeilijk? Kunt u hier een concreet voorbeeld van noemen?
11. Op een schaal van 0 tot 10, was het makkelijk of moeilijk om samen te werken met de verschillende publiek-private partners? Kunt u hier een concreet voorbeeld van noemen?

Motivation to Learn and Teach

Motivatie om te leren: inter-PPS kennis overdracht is pas effectief als de ontvangende organisatie motivatie heeft om de kennis te leren (Easterby-Smith et al., 2008). Enthousiasme om te leren hangt vaak af van of de ontvangende organisatie vrijwillig de samenwerking is aangegaan of niet (Hamel, 1991). Inter-PPS kennis overdracht is dus het meest effectief als de publiek-private partners de samenwerking uit eigen keuze zijn aangegaan. Motivatie om te onderwijzen: Onderzoek door Ko et al. (2005) wijst aan dat de motivatie van de donor organisatie even belangrijk is. Easterby-Smith et al. (2008) concluderen dat de ene soort motivatie ook de andere beïnvloed.

Motivation to Learn

12. Is uw organisatie geheel vrijwillig betrokken geraakt met de PPS? Waarom wel/niet?
13. Als er een gebrek aan kennis binnen uw organisatie wordt geïdentificeerd, zou uw organisatie er open voor staan om te leren van de publiek-private partners? Kunt u hier een concreet voorbeeld van noemen?
14. Toen uw organisatie besloot om deel uit te maken van de PPS, had het de intentie om van andere publiek-private partners te leren? Kunt u hier een concreet voorbeeld van noemen?

Motivation to Teach

15. Als een publiek-private partner uw organisatie zou vragen om hen te leren hoe ze een bepaald probleem op zouden moeten lossen, zou uw organisatie dit willen doen? Kunt u hier een concreet voorbeeld van noemen?

Organisation Size

Samenwerken met grote organisaties lijkt een positief effect te hebben op de stimulatie voor kennis overdracht omdat deze organisaties omdat grote organisaties meer (Gupta & Govindarajan, 2000) en meer diverse (Cohen & Levinthal, 1990) middelen hebben om toe te wijden aan het kennisdelingsproces dan kleine organisaties.

16. Hoeveel werknemers werken er in uw organisatie? Hoeveel hiervan zijn direct en indirect betrokken bij de PPS?

17. Heeft u het gevoel meer te leren van kleine of van grote publiek-private partner organisaties? Kunt u hier een concreet voorbeeld van noemen?

KNOWLEDGE FACTORS

Knowledge Ambiguity

Causale ambiguïteit is gedefinieerd als “*de intrinsieke en onveranderbare onzekerheid over wat precies de onderliggende kennis componenten en bronnen zijn en hoe de onderlinge interactie in elkaar zit*” (Van Wijk et al., 2008, p. 833). Dit is het gevolg van de mate waarin kennis onbewust, specifiek en complex is (Reed & Defillippi, 1990). Het grootste nadeel dat dit veroorzaakt is de obstructie van kennis overdracht (Coff et al., 2006). Dit is vooral nadelig in een samenwerkingsverband tussen verschillende organisaties omdat het extra moeten uitleggen en leren van causaal onduidelijke kennis meer tijd en middelen nodig heeft (Van Wijk et al., 2008).

Knowledge Tacitness

Onbewuste kennis betekent “de impliciete en niet-codeerbare opeenstapeling van vaardigheden die ontstaan zijn door ‘het leren door het te doen’” (Reed & Defillippi, 1990, p. 89). Onbewuste kennis scoort dus laag op de mate waarin de kennis codeerbaar en onderwijsbaar is (Martin & Salomon, 2003).

18. Op een schaal van 0 tot 10, is de kennis binnen uw organisatie die relevant is voor de PPS moeilijk vast te leggen in woorden of te documenteren? Kunt u hier een concreet voorbeeld van noemen?

19. Op een schaal van 0 tot 10, is de kennis die u heeft opgedaan van uw publiek-private partners goed gedocumenteerd of bevindt deze zich meer in de ervaring van de betrokken werknemers? Kunt u hier een concreet voorbeeld van noemen?

Knowledge Specificity and Complexity

De belangrijkste termen die gerelateerd zijn aan kennis specificiteit en complexiteit zijn transactie specifieke vaardigheden en middelen. Wanneer kennis zeer specifiek is, zijn er veel investeringen in transactie specifieke vaardigheden en middelen gemaakt in het verleden om een bepaalde taak voor elkaar te krijgen. Hierdoor is zeer specifieke kennis vaak ook zeer complex.

20. Op een schaal van 0 tot 10, is de kennis die nodig is voor het goed functioneren van de PPS totaal anders of hetzelfde als de kennis die nodig is voor het goed functioneren van uw organisatie? Kunt u hier een concreet voorbeeld van noemen?
21. Op een schaal van 0 tot 10, is de kennis waarover uw publiek-private partners beschikken totaal niet of wel afhankelijk van vele samenhangende vaardigheden zoals technieken, routines, personen en bezittingen? En binnen uw eigen organisatie? Kunt u hier een concreet voorbeeld van noemen?

Knowledge Ambiguity

22. Op een schaal van 0 tot 10, is het moeilijk of makkelijk om de kennis van uw publiek-private partners over te dragen naar uw eigen organisatie? Kunt u hier een concreet voorbeeld van noemen?
23. Op een schaal van 0 tot 10, zou u de relaties tussen bepaalde handelingen en uitkomsten binnen de PPS kunnen omschrijven als een zwarte doos (dus geen duidelijke relaties) of een doorzichtige doos (wel duidelijke relaties)? Kunt u hier een concreet voorbeeld van noemen?

NETWORK FACTORS

Number of PPP Partners

Een grote hoeveelheid aan relaties binnen een samenwerkingsverband verhoogt de kans dat relevante kennis binnen bereik is (Van Wijk et al., 2008). Veel partners faciliteert dus de toegang tot belangrijke kennis en is dus belangrijk voor intra-PPS kennis overdracht (Reagans & McEvily, 2003).

24. Hoeveel partners werken samen in het PPS waarin u deelneemt?

Tie Strength

Relatie sterkte is verhoogt door verbeterde communicatie en interactie tussen bepaalde partijen. Sterkte relaties verhogen de mate van kennisdeling (Van Wijk et al., 2008; Reagans & McEvily, 2003).

25. Op een schaal van 0 tot 10, hoe nauw was de werkrelatie tussen uw organisatie en de publiek-private partners? Kunt u hier een concreet voorbeeld van noemen?
26. Op een schaal van 0 tot 10, beschermde de publiek-private partners hun kennis niet of heel sterk tijdens het samenwerkingsverband? Deed uw organisatie dat? Kunt u hier een concreet voorbeeld van noemen?

Trust

Vertrouwen is gedefinieerd als *“het geloof dat de belofte van de partner betrouwbaar is en dat de partner zijn toezeggingen aan de samenwerking na zal komen”* (Inkpen, 2000, p. 1027). Wederzijds vertrouwen verhoogt de bereidheid van een organisatie om elkaar te helpen om de gedeelte kennis te begrijpen (Lane et al., 2001). Bovendien geeft vertrouwen de geruststelling dat de kennis die gedeeld is niet zal worden gebruikt buiten wat afgesproken is (Dhanaraj et al., 2004).

27. Op een schaal van 0 tot 10, heeft u of uw organisatie er wel of niet vertrouwen in dat de publiek-private partners hun woord of beloftes nakomen? Kunt u hier een concreet voorbeeld van noemen?
28. Op een schaal van 0 tot 10, hebben informele overeenkomsten een andere of dezelfde waarde als formele contracten in het samenwerkingsverband? Kunt u hier een concreet voorbeeld van noemen?
29. Op een schaal van 0 tot 10, heeft u of uw organisatie wel of niet het gevoel gehad misleid te zijn door een publiek-private partner of door het collectief van de samenwerking? Kunt u hier een concreet voorbeeld van noemen?
30. ‘De samenwerking met de publiek-private partners kan getypeerd worden door wederzijds vertrouwen’ Bent u het eens met deze stelling? Waarom wel/niet?

Shared Vision and Systems

Gedeelde structuren en mechanismen hebben invloed op de context van de kennisdeling en de gedeelde doelen tussen de samenwerkende organisaties (Easterby-Smith et al., 2008). De manier waarop de samenwerking georganiseerd is heeft grote consequenties met betrekking tot de interactie tussen de partijen en de mate waarin kennis wordt gedeeld (Hagedoorn & Narula, 1996).

31. Op een schaal van 0 tot 10, bestaat er geen of wel een grote overlap tussen de organisatie culturen en management stijlen van de publiek-private partners en uw organisatie? Kunt u hier een concreet voorbeeld van noemen?

CONSEQUENTIAL FACTORS OF KNOWLEDGE TRANSFER

Performance

Door kennis te delen worden organisaties beter geïnformeerd over hun externe omgeving en kunnen daardoor beter hun werk afstemmen op deze omgeving. Dit heeft als resultaat dat organisaties beter kunnen presteren (Van Wijk et al., 2008).

32. Op een schaal van 0 tot 10, hoe zou u de prestaties van de PPS waarderen met betrekking tot: (a) het behalen van de gestelde doelstellingen, (b) het reduceren van lading diefstal cijfers, (c) moeilijker maken voor criminelen om lading te stelen?
33. Op een schaal van 0 tot 10, heeft uw organisatie voordeel gehad van de PPS?
Waarom wel/niet?

Innovation

Door kennis te delen kunnen organisaties beter innoveren omdat ze op deze manier gebruik kunnen maken van de kennis en vaardigheden van hun partners.

34. Op een schaal van 0 tot 10, zijn er door de PPS geen of wel nieuwe ideeën en technieken ontstaan die zonder deze samenwerking en kennisdeling van de partners niet ontstaan zouden zijn? Kunt u hier een concreet voorbeeld van noemen?

APPENDIX V: JOINT INTERVIEW OBJECTIVES

- Faciliteren van de gedachtewisseling tussen respondenten van CrimiNee! en AVc m.b.t. de overlap van de geplande tweede convenant activiteiten en de activiteiten van Secure Lane.
- Gedachten wisseling over de rol en noodzaak van een convenant actiepunt trekkende partij.
- Het verschil vaststellen van de beiden PPSen m.b.t. procedurele, procesmatige en inhoudelijke kwesties.
- Vaststellen of er verschillen en overeenkomsten zijn tussen de twee verschillende aanpak manieren (top-down van AVc of bottom-up van Secure Lane) m.b.t. het kennisdelingsmodel.
- Mogelijkheid en noodzaak bespreken van één Nationaal gecoördineerde PPS op het gebied van transportcriminaliteit.
- Eventuele rol van het CCV bespreken.

APPENDIX VI: DATA DISPLAYS OF THE MAIN INTERVIEWS

Respondent	ABSORPTIVE CAPACITY		
	Recognition	Assimilation	Exploitation
1	[Om kennis te herkennen ga] je eerst gesprekken aan.	<p>[Absorberen van kennis gebeurt] gewoon via deelname aan de werkgroep. Je krijgt daar al die kennis te horen van participanten en binnen de KvK zijn er twee personen actief met dit dossier: onze verkeersadviseur en ik. En wij wisselen ook samen kennis uit.</p> <p>Wij zitten gewoon in het veld, wij hebben een externe functie dus die kennis die halen we overal vandaan. Het is dus niet zo dat je achter je bureau kennis gaat verzinnen of opdoen via internet of via rapporten. De kennis binnen de KvK is voornamelijk extern. [kennis van ervaring] heeft een ander level dan wat er in rapporten staat vermeld. Het is kennis meer toegespitst op de regio en die kennis die komt vanuit verschillende actoren die met name vanuit het veld die kennis komen brengen.</p>	<p>[Door kennisdeling binnen de PPS krijgen] wij ... een nog concreter beeld van de transport en logistieke vertegenwoordiging en alles wat daarmee samenhangt. Als we weer eens een project hebben wat gaat over veiligheid en RPCs waarbij we als kamer ook in betrokken zijn [dan kunnen we die kennis delen want we zijn een kennisinstituut]. We wisselen die kennis hier onderling ook uit, dus dat heeft toegevoegde waarde.</p>
2	Je bent met elkaar onderweg in een project waar je de doelen van hebt omschreven en de uitkomsten van hebt gedefinieerd en vervolgens ga je luisteren naar elkaar; dan ga je op pad. Dus als het gaat om herkenning van belangrijke [kennis] dan is dat een kwestie van goed luisteren naar elkaar. Je bent dat avontuur aangegaan dus je bent er ook op gefocust om te luisteren naar de partners wat die in te brengen hebben. Vervolgens ga je met elkaar bespreken wat de essenties zijn van de onderwerpen die op tafel komen en ga je het vormgeven om het vervolgens te laten toepassen door de deelnemers in hun eigen organisatie. Dat is het proces wat er plaats vindt.	<p>... de kennis die deel je met de mensen intern. Ik heb elke 2 weken een werkbespreking en zit [dan met] alle ... projectleiders aan tafel om alle projecten door te lopen. Daar wordt de kennis die opgedaan is in een project ... met elkaar gedeeld.</p> <p>Het proces [dat onbewuste kennisdeling] faciliteert is die tweewekelijkse bespreking want daar wordt niet alleen over de inhoud van het rapport gepraat maar [ook] over mensen, ... organisaties, ... politieke moeilijkheden voor het project, financiën en soms komt de hele PPS weer eens aan het licht. Dus de hele context waarbinnen zo'n project speelt en alle mensen die daar bij betrokken zijn komen aan de orde.</p>	<p>[De kennis] brengen we altijd ten nutte van volgende projecten. ... [vanaf de oprichting, dus] al 12 jaar, zie je dat de zwaarte van [AVc] elke dag toeneemt [in termen van] de ervaringen die je opdoet, de projecten die je draait, de kennis die je opdoet en ervaringen en het netwerk wat je samenstelt, nationaal en internationaal (we hebben ook een heel groot internationaal netwerk).</p> <p>En dat is de essentie denk ik, dat als je eenmaal in zo'n veld aan de gang bent dan neemt je kennis alleen maar toe en die kun je ten nutte brengen van nieuwe projecten.</p> <p>[Het was niet mogelijk geweest om te profiteren van de kennis zonder deelname aan een PPS].</p>
3	... ik [kan] de relevantie van informatie van andere partijen begrijpen als ik me kan verplaatsen in de andere kant en dat we een brug slaan over en weer, zodat we elkaar treffen.	Dit tweede convenant dwingt al om kennis te nemen van elkaars problematiek. Dit tweede convenant is geconditioneerde samspraak zodat je ook begrip hebt voor elkaars situatie.	Er wordt voordeel [met de kennis] gemaakt en wat je zelf niet weet moet je invullen, die [partijen] worden dan wel ingeschakeld.
4	... als je kijkt naar de inbreng van het herkennen van kwaliteit, dus het herkennen van [kennis, of terwijl] best practices, dan zit het hem altijd in [het] speelveld [van de wat en de hoe] want je zult zien dat 80% gericht is op activiteiten, [de wat], en slechts een heel klein deel is altijd gericht op de kwaliteit, [de hoe]. ... als je echt wilt weten hoe een best practice tot stand [komt], dan is deze resultante per definitie een best practice en die komt pas tot stand op het moment dat je een goede definitie krijgt van de hoe en de wat kant. Als er een van beiden niet goed gedefinieerd is, dan gaat het je nooit lukken.	<p>Je moet niet alleen kijken naar waarom ze dat zo snel hebben gedaan maar ook waarom is dat kwalitatief zo goed en hoe borg je dat dan.</p> <p>het is juist de kracht van het leren van het verleden die het maken dat je wel generieke stappen kan zetten in zo'n project. Er ligt een prachtig plaatje van de 5 componenten van succesvolle verbeter trajecten. Je hebt detectie van een aantal vaste bouwstenen nodig voor een succesvol project en mis je er een dan gaat het project niet lukken, dan wordt het niet succesvol. Dat is vreselijk belangrijk. De [componenten] zijn visie, vaardigheid (kunde), prikkel, middel en plan van aanpak.</p> <p>Als je alle 5 [componenten] hebt ingevuld, dan ga je als een speer, dan moet je remmen. Dus dat zijn echt zo verschrikkelijk belangrijke randvoorwaarden.</p> <p>[Met] absorberen [moet] borgen bedoeld [worden want] als je absorberen het alleen maar het tot je nemen noemt, dan roept dat bij mij heel veel weerstand op. Het moet ergens toe lijden. Als absorberen niet leidt tot keuzes en borging, dan heeft het helemaal geen zin. Beter goed gejat dan slecht bedacht, dat is maar de halve waarheid want als je het goed jat</p>	<p>[Eigen maken alleen] gaat nog niet ver genoeg. [het moet geabsorbeerd, eigen gemaakt en vervolgens in het voordeel van het samenwerkingsverband gebruikt [worden]. ... het uitbuiten [moet wel] in het collectief belang [zijn]. ... [dus] gebruiken voor de samenwerking, het borgen en vervolgens ook weer deelbaar maken voor volgende projecten. Borgen begint aan de voorkant van het project. Mensen denken altijd dat borgen en evalueren aan de achterkant zit, maar dat is onzin. Borgen en evalueren zit aan de voorkant. Als je dat aan de voorkant niet goed regelt, dan komt er aan de achterkant niets voor elkaar.</p> <p>Ja, het [hebben van een PPS] is bepalend geweest. Zonder de samenwerking was er geen resultaat.</p>

		<p>maar niet gebruikt voor goede borging dan had je het beter slecht kunnen bedenken.</p> <p>Als wij waar dan ook een best practice vandaan halen [dan] testen [we dat] in de praktijk. [Wij zijn dus niet voor niets] een operational fieldlab [waar we] in de praktijk vanuit de functionele vraag ... dingen testen, en volstaat het die test, en daar bepalen we zelf dan het moment voor, dan borgen we dat door het op te nemen in het systeem command en beschikbaar te [stellen] voor al onze preferred partners. Dat is het borgingsmoment. ... we zijn heel consequent maar niet consistent want [zodra we] een beter idee aangereikt krijgen ... dan zullen we dat absoluut weer vertalen naar onze modellen [in het systeem]. Maar borging begint bij het moment van detectie, zo van dit kon wel eens heel goed zijn, laten we dat eens uit gaan testen. Daarbij gaan we niet over één nacht ijs, want als je kijkt naar het nieuwe camera systeem daar eisen wij van dat ze minimaal 3 maanden moeten functioneren conform specs. [Dus] maanden duurtesten.</p> <p>Ik heb een enorme borgingsdrang binnen de organisatie.</p>	
5	<p>... als je niet weet wat je nodig hebt om bepaalde dingen op te starten dan kan je er ook niet naar vragen, want dan weet je niet hoe je dat moet vragen. [Je moet dus duidelijk hebben voor jezelf welke kennis je nodig hebt om het te herkennen].</p> <p>Zo proberen we dat dan te doen maar als je niet weet wat je wilt dan kan je ook geen wensenlijstje formuleren.</p> <p>[Voor het herkennen van kennis heb ik] geen protocol. Ik denk dat dat kan door veel ervaring ... door goed te luisteren naar andere partijen en er veel over te lezen en ook om te proberen om de kennis van de theorie en praktijk die aangeleverd wordt door zowel publieke en private partijen maar ook door je eigen achterban samen te voegen, dus te mixen.</p> <p>Alles heeft te maken met het onderhouden en opbouwen van een netwerk, zowel publiek als privaat. [Een kort lijstje van de kwaliteiten die een persoon zou moeten hebben om goed kennis te kunnen herkennen van partners en het samenspel daarvan is] in ieder geval een stukje analytisch vermogen, goed kunnen luisteren en goed begrip op kunnen brengen voor de standpunten van de anderen, ... je moet dus ook kunnen begrijpen waarom [iets] niet zou kunnen. Het is niet altijd zo zwart wit, je moet ook de nuancering kunnen aanbrengen. Goed kunnen luisteren, interesse hebben in diverse onderwerpen, niet rechtlijnig op je mening blijven zitten maar ook open staan voor andere meningen en argumentatie en inderdaad ook de linken kunnen leggen in je hoofd.</p>	<p>... je krijgt ... veel informatie aangeleverd via gesprekken [of email] en dan moet je proberen om met behulp van de kennis die je zelf hebt die vertaalslag te maken in je hoofd van "ik krijg nu die informatie maar wat betekend dat dan voor die onderwerpen". Dat is soms nog best wel moeilijk en als je analytisch niet zo sterk bent en dus niet zo gemakkelijk die dwarsverbanden kunt leggen dan heb je een probleem.</p> <p>Maar [je kan alleen die vertaalslag maken] als je al wat langer mee loopt, dat je al een uitgebreid netwerk hebt van zowel publiek als privaat.</p>	<p>[Iets doen met de kennis] kan dus alleen als je dingen aan elkaar knoopt. [Dus met alleen knikken bij het horen van informatie] kom je er niet, je moet echt die zaken bundelen. Dat is ook een kwestie van luisteren naar mensen en ook zorgen voor een goed netwerk, maar dat zal ook wel de rode draad worden voor dit verhaal. En ook die liaison zoeken en niet alleen maar achter je bureau blijven zitten maar ook veel naar mensen toe gaan, deelnemen aan werkgroepen en actief participeren. [Dus het hangt echt af van persoonlijke competenties]</p> <p>[Wij profiteren van de kennis binnen de PPS doordat we daardoor] onze achterban [beter kunnen] helpen met bedrijfsvoering om te zorgen dat er zo min mogelijk transportcriminaliteit ontstaat.</p> <p>Ik denk niet [dat we op dezelfde goede manier hadden kunnen profiteren zonder de PPS] want we hebben nu duidelijk die liaison gezocht met allerlei partijen. We hebben er zoveel mogelijk voor gezorgd dat iedereen op de hoogte is van de problematiek en dat alle neuzen dezelfde kant op staan. Ik denk dat we daar wel redelijk in geslaagd zijn. [Dat had alleen kunnen gebeuren door verder te kijken dan je eigen organisatie]. Dus je moet je wel bewust zijn dat niet iedereen op hetzelfde kennis niveau zit en als je dat niet weet of niet voor open staat dan kan je ook niet zorgen dat de partijen op een hoger kennis niveau gaan komen.</p> <p>... [Wij hebben] heel veel specialistische kennis. Ik denk dat [de partijen daarom] eerder van [onze] kennis profiteren.</p>
6	<p>[Je herkent kennis] vooral als het aansluit bij je eigen ervaringen ...</p> <p>[Achter het herkennen van waardevolle kennis] zit niet een bepaalde structuur. Je zit vaak met verschillende partijen aan tafel, met een brainstorm, vergadering of met de koffie. De kracht zit hem juist in door met z'n allen aan tafel te gaan en doordat iedereen daar zijn inbreng heeft, dan kan je ook de kennis [van] iedereen toetsen aan je eigen kennis. Als je dat steeds maar blijft doen dan kom je wel tot een gezamenlijk beeld en mening over dat onderwerp. Dus, [in plaats van een structuur is] de manier waarop je die kennis naar boven haalt en deelt door vooral met z'n allen aan tafel te gaan zitten. Het moet niet zo zijn dat de ene partij met een andere praat en dan vervolgens weer met een andere partij, want dan kom je nooit tot de juiste kennis.</p>	<p>Ik sla [de kennis] op in mijn hoofd of op de computer, of ik bewaar artikelen waarvan ik denk dat ze later nog terug komen. Je voegt het toe aan de kennis [die je al hebt] en je deelt het met personen waarvan je weet dat het voor ze interessant is. Ik maak altijd aantekeningen tijdens bijeenkomsten om te onthouden [wat er is gezegd] en dat controleer ik later en sla ik op in mijn hoofd, dan weet ik dat voor de volgende keer. En als ik het even niet meer weet dan zoek ik die informatie weer op.</p> <p>Maar als je het opslaat in een la, dan raak je het weer kwijt maar als je het gaat toepassen en de argumenten overneemt dan maak je het vanzelf eigen. ... Het is niet zo dat je bij elke bijeenkomst enorme hoeveelheden nieuwe kennis krijgt, het zijn steeds kleine beetjes, nuanceringen, vernieuwingen en zo, het zijn geen grote brokken informatie dus het is</p>	<p>[We profiteren] heel veel [van de PPS]. Het is het netwerk dat je opbouwt. [Het zijn] organisaties [die] ook met jouw belangen aan de haal gaan, dus ze vertegenwoordigen ook jouw belangen naar andere partijen toe. [Somme partijen hebben] bijvoorbeeld ontzettend veel kennis over de transportsector [technisch maar ook politiek] en dat levert heel veel nuttige informatie [voor ons] op. Binnen [onze organisatie] kunnen we daar veel gebruik van maken.</p> <p>[Zonder een PPS hadden we hier] minder [van kunnen profiteren] omdat je dan alleen maar met een of twee partijen aan tafel zit en dan is het niveau van de informatie betrouwbaarheid een stuk lager. Door het steeds maar aan elkaar te toetsen, (praten we over hetzelfde, hebben we dezelfde ontwikkelingen voor ogen) ontstaat er een algemeen beeld over hoe je die</p>

		heel makkelijk om het tot je te nemen en bij te voegen aan de kennis die je al hebt. Je zet het pas op papier als je je leidinggevende wilt informeren over dat soort dingen, dus dan schrijf je het op en deel je dat men hun en daarmee verwacht je wel dat het in zoverre vast ligt. Dus ik deel het alleen op momenten dat [er om gevraagd wordt].	transportcriminaliteit moet aanpakken. Als we dat met een of twee organisaties hadden gedaan of alleen vanuit de repressieve kant ... hadden aangepakt dan waren we waarschijnlijk op de verkeerde plaatsen gaan handhaven. Doordat je dus collectief goede kennis hebt opgebouwd weet je nu dus ook hoe je het moet aanpakken, dus daar hebben we zeker wat aan.
7	[Kennis herkennen] heeft alles te maken met heb je een hoge snapsnelheid, ja of nee. Ik bedoel, als je met een marktpartij praat en je gaat goed luisteren naar wat ze te vertellen hebben maar ook niet te vertellen hebben en je kunt dat vertalen naar competenties, van “waar is dit bedrijf nou goed in, wat hebben ze nou te bieden”.		Ja, kennis, kunde, kassa. [deze termen zijn] een conclusie die ik zelf trek. Iedereen die profiteert van [kennisdeling]. Het feit dat mensen gaan meedoen betekend gewoon dat ze de kennis ervan op doen en op het moment dat ze de kennis in huis hebben, dan maakt kennis inderdaad macht. Het geeft gewoon invloed. En dat zie je heel vaak in dit soort samenwerkingsverbanden. Iemand die bereid is om er aan de voorkant er heel veel energie in te steken, die heeft er aan de achterkant geweldig veel plezier van, en dat bedoel ik met kennis, kunde, kassa. Je hebt kennis in huis die ik graag wil hebben en als we gezamenlijk die kundigheid kunnen organiseren, dan kunnen we ook gezamenlijk het gewin formuleren en iedere partij die daar aan mee doet die kan dat weer omzetten in kassa. [Het profiteren was minder mogelijk geweest zonder PPS], logisch. Kijk, dat is met een ketting ook, de zwakste schakel bepaald de sterkte van de ketting en op het moment dat je merkt bijvoorbeeld dat je in een totaal ketenconcept slecht zit met de verbindingen dan moet je dus op een andere manier verbindingen gaan organiseren. Dus op het moment dat je inderdaad van die kennis naar die kunde gaat, dan wordt het dus concreet en dan gaan mensen zich afvragen “what’s in it for me?” Ik hoor heel vaak bij de evaluaties van de projecten: “Ik had nooit voor mogelijk gehouden dat er voor mij zo veel uit zou komen” de kracht van CrimiNee! is ook het leggen van verbindingen, om de kennis en kunde die je in huis hebt te delen aan een andere partij waardoor ze dus gezamenlijk kassa kunnen maken.
8	[Om kennis te herkennen moet je] al een voedingsbodempje hebben [in je eigen organisatie], waartegen je die nieuwe kennis afzet om te bekijken of het voortbouwt op iets oud of iets totaal nieuw.		Met grote graagte [profiteren we van de PPSen], dat wel, want daar kan je alleen maar van leren (zoals Peter van Den Ende en Ronald Memelink) want anders waren dit soort PPS nooit van de grond gekomen.
9	—	—	—
10	Op de eerste plaats [herken je kennis als waardevol voor de PPS] vanuit de probleem definitie die je met elkaar vaststelt. [Dan] ga je kijken welke organisatie er het beste geschikt [voor] is vanuit z’n natuurlijke rol om dat probleem op te pakken. Je herkent het omdat je weet wat de kerntaken van de verschillende partijen zijn en wat ze zouden kunnen betekenen en welke toegevoegde waarde ze kunnen hebben bij de aanpak van een bepaald probleem. Dus dat is met name gerelateerd aan de verschillende taken die de organisaties vervullen.	Als je het hebt over absorberen [van kennis] dan [gebeurt dat] door de kennisuitwisseling vanuit verschillende organisaties die vanuit de problemen waar zij mee geconfronteerd worden zaken op tafel leggen en dat je in die brij van problemen je [met elkaar bepaald welke zaken opgepakt moeten worden] met elkaar. Dus dan absorbeer je want misschien weet ik helemaal niet van een bepaald probleem. En dan geef je ook weer informatie terug [over wat je eigen organisatie hier voor kan betekenen]. Dat is wel het proces wat je als zodanig kan definiëren. Dus je absorbeert doordat je problemen van anderen serieus neemt en dan ook gaat nadenken in gemeenschappelijkheid over dat als we dit een probleem vinden, wat kan de eigen organisatie hiervoor betekenen. Bij al de actiepunten in het convenant is dit hetzelfde gegaan. We hebben, bij het tot stand komen van het convenant met elkaar gedeeld wat er goed liep bij het oude convenant, wat [er niet goed] liep en waar [we extra op] moeten aanzetten. Dat is een proces van een jaar geweest en	

		<p>daar zijn dan de actiepunten van nu uitgekomen. Dan ga je ook nog eens ordenen met preventie, repressie en internationale componenten en dan ga je het eromheen metselen. Maar het begint met de analyse van de ervaring van partijen, wat goed loopt en waar nog extra op geïnvesteerd moet worden. Dus je zou kunnen zeggen dat het hele tweede convenant een best practice is als je het hebt over het absorptie proces en het gemeenschappelijk maken van de problemen.</p> <p>... door een soort van absorptie vermogen werd er een probleem gesignaleerd, ... uiteindelijk ontstaat er een gevoel van urgentie en worden er dingen in gang gezet.</p>	
11	<p>[Om de kennis die relevant is voor de PPS te herkennen] probeer ik te duiden wat het doel is waar we naartoe willen werken. Als ik [dan] anderen iets hoor zeggen [wat] ik niet zelf had kunnen bedenken en het draagt wel bij aan het doel wat we nastreven, dan herken ik dat. Dus voor mij [gebeurt] het herkennen van nieuwe kennis aan tafel.</p>	<p>[Het absorberen van kennis uit de PPS] kan op verschillende manieren. Ik heb wel eens dat ik iets meer over iets wil weten en dan een 1 op 1 gesprek met iemand inzet. Het kan ook zijn dat ik mensen in contact breng met degene die [de gezochte] kennis heeft, [dus dan fungeer ik als tussenpersoon omdat ik bijvoorbeeld die] hele technische kennis [niet heb]. Maar meestal probeer ik de relatie met iemand zo te maken dat ik weet wat ik aan die gene heb en als ik iets nodig heb, dat ik dan ook direct met die persoon kan schakelen en dat ik weet dat ze dat ook bij mij doen. En je probeert vooral als je wat meer met elkaar samenwerkt je relatie informeler te maken zodat je wat eerder de telefoon kan oppakken om te zeggen "ik zit met dit probleem, hoe kijk jij er tegen aan?". En dat doe je minder snel [met mensen] die je [maar] één keer hebt gezien, daar hou je liever de schijn op dat je alles onder controle hebt.</p>	<p>[Het uitbuiten van de kennis uit de PPS kan] door ervoor te zorgen dat er iets met die kennis gedaan wordt.</p> <p>[Hoe ik ervoor zorg dat die informatie ook daadwerkelijk goed wordt gebruikt, doe ik d.m.v.] een onderwerp nader uit te diepen door een werkgroepje in te stellen of een 1 op 1 gesprek [te houden] of nog even een mail naar iemand [te] sturen om te vragen wat ze precies daarmee bedoelde</p> <p>[Betreft het uitbuiten], voor mijzelf hangt het erg af van wat voor een informatie het is.</p>
12	<p>[Kennis die relevant is voor de PPS herkennen] kan alleen als je het herkent, dus dat je er zelf kennis van hebt en als je daarmee een directe vertaalslag kan maken naar je doel, dus het probleem waarmee je mee bezig bent. Als je creatief genoeg bent dan kan je ook een paar stappen verder denken, dus dit zou wel eens goed kunnen zijn voor het probleem of de doelstellingen die we hebben. Ik zou bijna zeggen dat de waardevolheid ook in je eigen creativiteit zit. [je zou bijna zeggen dat het niigt naar individuele competenties] Dat betekend misschien dat de succesvolheid van PPSen daarvan samenhangt.</p>		<p>Ik kan me goed voorstellen dat de ervaringen van [de ondernemers op het gebied van de criminaliteit de politie erg goed kan gebruiken. Dit is bijvoorbeeld ook gebeurd met die lokvrachtwagen]. Aan de andere zijden, krijgen we kennis van hoe politie werkt en dan niet met PPSen [maar echt politie werk] en dat geeft je de incentive om meer creatief te werken. Je kan blijven hameren dat de politie meer moet doen maar als duidelijk wordt dat die capaciteit er niet is dan zou je bedrijven ook meer gericht advies kunnen geven, maar ook bijvoorbeeld minder energie stoppen in een lokale lobby. Kortom, kennis geeft inzicht in hoe je je lobby moet inrichten.</p> <p>Bij Secure Lane hadden de trekkers heel veel kennis, zoals Peter van de Ende, en wij liften op die kennis mee. Kennis daarvan hebben wij weer gebruikt in het schrijven van artikelen en verder in het lobbyen bij andere provincies voor dit soort trajecten.</p> <p>Doordat je daar meer kennis overdracht van krijgt en met veel partijen praat krijg je ook nieuwe aanknooppunten als gesprekspartners, zoals Rijkswaterstaat die je daarvoor nodig had. Dus ook in het lobbyveld hebben we dat kunnen uitbuiten.</p> <p>[Het was niet mogelijk geweest om op dezelfde wijzen te profiteren zonder deel te nemen aan de PPSen] want het effect is een combinatie van die samenwerking. We hebben er niets aan om deze kennis te gaan gebruiken als je er verder niets mee kan doen. [Het succes van een PPS is juist die kennisdeling]. Kijk als je het alleen hebt over pure kennis dan kom je toch wel achter dingen en kun je je kennis misschien wel ergens anders halen maar het effect van die kennis is zonder een PPS niets. [Doordat je dus samenwerkt met publiek en private partijen] kan je die kennis veel beter uitbuiten, [dus echt wat doen met die kennis].</p>

13	[Je zou het beste een PPS kunnen inrichten om het herkennen van de kennis het beste te kunnen faciliteren door] eerst [te] beginnen met [de] kwaliteit in die PPS [te waarborgen via] tijd, dus met andere woorden als iemand betrokken is als persoon van een organisatie bij een PPS dan moet hij of zij ook de tijd ervoor krijgen om kennis op te doen als die niet aanwezig is, dan wel moet er een toets zijn over kennis en onderwerpen die in die PPS plaatsvinden want als je alleen maar blijft haken op processen dan red je het niet om met een PPS een probleem aan te pakken. Het is leuk om een proces te herkennen en als procesmanager daar aan deel te nemen maar daar red je het [niet] mee. Het moet kennis, kwaliteit en kunde zijn. [Dit kan je vertalen naar het herkennen, absorberen en uitbuiten van kennis] want als er kwaliteit, kennis en kunde is en dus ook de tijd om dit alles uit te voeren dan heb je de ruimte om iets te herkennen en heb je de capaciteit om iets te herkennen en ruimte om iets te herkennen en dan heb je de ruimte ervoor, de tijd ervoor om te absorberen om er iets mee te doen en uit te buiten en uit te zetten, dus voldoende mandaat binnen je eigen organisatie om het uit te buiten voor je eigen organisatie.
14	... in een alliantie model PPS kan ik me wel de relevantie van deze factor voorstellen.
15	

Respondent	INTRA PPP TRANSFER CAPABILITY
1	Het is allemaal mensenwerk. Heel cliché. ... Alles staat of hangt met de communicatieve vaardigheden die personen hebben. ... Ik denk dat wij als groep die het initiatief hebben genomen onderling in de werkgroep redelijk goed tot goed hebben gecommuniceerd. Samenwerking ... goed tot zeer goed te noemen. Het blijft mensenwerk.
2	[De communicatie binnen het convenant was] makkelijk. ... (dat vind ik wel heel belangrijk dat met elkaar goed werken en dat met elkaar alles draait. Alles draait in het leven om de mensen). Dat zijn ook dingen waaruit we van AVc heel erg sturen altijd, dat je mensen met respect behandelt en daarmee leg je een hele goede basis voor de successen van de projecten. [De communicatie verliep goed omdat mensen elkaar al kenden van eerdere samenwerking]. [De communicatie van de partners terug naar hun achterban], dat is wel eens lastig. Als je met elkaar dingen afspreekt, je zegt zo gaan we het doen; dan is het heel erg moeilijk, zeker voor vertegenwoordigers van grote organisaties, om dat verkocht te krijgen in de eigen achterban. En daar gaat het uiteindelijk wel om. We communiceren ook altijd over onze moeilijkheden en problemen naar onze opdrachtgevers en partners toe. Dat is belangrijk dus. [De samenwerking was] makkelijk. [De samenwerking verliep goed omdat mensen elkaar al kenden van eerdere samenwerking] en we hebben die permanente samenwerking in de stichting AVc waar die bazen nu al 12 jaar bij elkaar vinden dat die gezamenlijke aanpak van die criminaliteit moet. Als er dan iets is als een onderdeel bijvoorbeeld transportcriminaliteit dan blijft iedereen er voor gaan, dus de commitment tot hoog in de deelnemende organisaties die is er al en daarmee maak je de samenwerking ook makkelijk want als iemand uit TLN, of iemand uit de politie of iemand van Rijksdienst wegverkeer in een werkgroep komt voor een onderwerp waarbij zijn allerhoogste baas zijn handtekening al onder heeft gezet dan doet hij zijn best wel.
3	Met [een] organisatie [die snapt wat er speelt] is het soms makkelijker praten dan met iemand die alleen maar zegt: "ik wordt belaagd en jij moet mij helpen; ik wordt bedreigd in mijn toko dus overheid doe er wat aan". publiek privaat praat soms niet makkelijk, vooral de uiterste van het spectrum niet, gaat het over het boef of over het goed, dat moet je dan bij elkaar brengen, via het goed naar de boef. En maak het de boef onmogelijk om zijn slag te slaan, dan hoeft ik hem ook niet te vangen. Zo'n TAPA die toch wel wat meer een middenpositie inneemt, wat meer de taal van het bedrijfsbelang spreekt maar ook die over de boef kan praten, die vergemakkelijken het dan. Dat is een kwestie van elkaar leren kennen, met elkaar in gesprek zijn, komen en blijven en het jargon ook op elkaar afstemmen. Dat nam ook zijn tijd in dit proces. Dat heeft z'n tijd nodig. En vervolgens prima. ... het proces in zo'n werkgroep. Dingen gaan niet vanzelf, het moet in de week gelegd worden, het moet gemasseerd worden, misverstanden moeten uit de weg geruimd worden, kennis moet bijgespijkerd worden over en weer; it's all in the game, dat hoort erbij denk ik. Het eerste van de vier punten die we daadwerkelijk in de implementatie naar voren trekken is dat gemeenschappelijke referentiekader. Als we dezelfde taal niet spreken dan wordt het moeilijk om tot afspraken en daadwerkelijke samenwerking te komen; dat is één. Geen gemeenschappelijke taal, geen afspraken, dan wel alleen maar misverstanden in je afspraken en zonder afspraken geen daadwerkelijke samenwerking...
4	[Of de communicatie makkelijk was] maakt wel uit met welke partij. Je hebt hele toegankelijke partijen die zich ook heel generiek gedragen, dan maakt het niet uit of je de directeur van regio x of y spreekt, dat is met name bij het bedrijfsleven zo. Maar bij de overheden is dat een groot verschil, of je spreekt met de directie van Rijkswaterstaat Zuid of Noord, dan is dat compleet anders, complete andere organisatie, hiërarchie, doelstelling. Onvoorstelbaar maar het is zo. Dus dan moet je iedere keer weer opnieuw een introductie doen, iedere keer weer moet je vanaf scratch beginnen. het bedrijfsleven gaat veel makkelijker door de bocht, die heeft een drieluik van vragen: "wat kost het me?", "wat moeten we doen?" en "wat levert het me op?". Return of Investment, pats, klaar. Maar bij de overheden, dan ga ik even chargeren, wordt er veel meer gekeken naar "wat betekend dat voor mij?", "hoe past dat in mijn strategie om hoger op te komen?", "hoe profileer ik me daarmee?". Dat zijn dus hele andere afwegingen. [Daar binnen is] dat onderscheid niet echt groot. In zijn algemeenheid is [het samenwerken] makkelijk, onder voorwaarde dat je in je pre fase het daar moet verdienen. [Samenwerken met] privaat gaat veel sneller. Die hebben veel minder mitsen en maaren. Als je een goede probleemdetectie hebt en een oplossingsrichting en je hebt helder wat ervoor moet gebeuren, wat er van iedereen wordt verwacht, dan gaat privaat heel snel door de bocht en dan maken ze het ook heel duidelijk van of ze mee doen of niet. Bij overheden en semioverheden dan moet er eerst intern gepolderd worden, dat werkt enorm vertragend, maar dat kan kennelijk niet anders.
5	Dus dan vergt het wel doorzettingsvermogen om uit te leggen dat we daar en daar voor staan en daarom willen we met u aan tafel. Meestal heb ik wel de ervaring, wat komt door je netwerk, het op zich wel soepel ging want iedereen kent iedereen en dan kom je toch wel vrij makkelijk ergens binnen, ook bij politici. Soms vergt [de communicatie] wel doorzettingsvermogen om ook, ik noem maar wat, een afspraak te maken met iemand. [Bij CrimiNee!] gaat [de communicatie in de stuurgroep] heel soepel alleen moet je wel altijd voor ogen houden dat je bepaalde eigen belangen hebt voor je achterban en ik kan daar het meeste wel filteren en kwijt maar in een aantal gevallen kan je niet alles vertellen, dat kan voor komen. Maar aan de andere kant heb ik wel geleerd dat je altijd beter open kan zijn.

	<p>[Er is geen verschil met de makkelijkheid van communicatie tussen een publiek en private partij] we hebben ook wel eens pittige discussies met andere private partijen dus daar zit niet echt verschil in.</p> <p>[Met samenwerken] op het gebied van transportcriminaliteit moet je elkaar altijd weten te vinden en dan ook moet proberen om die commerciële belangen opzij te zetten. Die zijn er natuurlijk wel, maar leidend is natuurlijk het verminderen en terugdringen van criminaliteit. Dus dan zou je kunnen antwoorden, dat het wel vrij soepel ging in de meeste gevallen. Zeker ook als ik kijk naar die top 20 en Secure Lane. Het eerste convenant ging wat dat betreft soepeler dan het tweede convenant.</p> <p>... juist bij het tweede convenant, omdat daar ook repressie aan de orde kwam, hebben we best wel veel battles moeten uitvechten, dus dan was het weer wat minder soepel. Omdat je dan als private partij op het gebeid gaat komen van de publieke partijen en dan moet je oppassen dat de deuren niet dicht gaan, dat is best wel lastig. [als je in elkaars vaarwater komt dan kan je ervoor zorgen dat het toch goed blijft gaan] door vol te houden en door wel aan te geven dat je begrip hebt voor de positie waarin zij verkeren.</p> <p>Dus je moet voorkomen dat er een padstelling ontstaat. Dus toch met elkaar in gesprek blijven daar over. [Als private partij in zo'n samenwerkingsverband kan je die commerciële belangen het makkelijkste aan de kant schuiven door] ze wel altijd in het achterhoofd [te hebben], maar je probeert de gemene deler te vinden en dan kom je er in de meeste gevallen wel uit.</p> <p>... met PPS is juist communicatie met allerlei partijen essentieel dus daar probeer ik ten alle tijden wel alert op te zijn. Ik denk dat het belangrijkste is dat je heel laagdrempelig erin zit zodat iedereen een beroep op je kunt doen. Want als je alles van je afhoudt en afschuift dan komt er ook niets meer.</p>
6	<p>Over het algemeen [gaat de communicatie] makkelijk. Dat heeft met twee factoren te maken, (1) dat je persoonlijk goed overweg kan, dat je elkaar [dus] makkelijk informatie geeft en (2) en dat er noodzaak is om samen te werken, dus politieke druk. Dus vertrouwen en druk.</p> <p>Over het algemeen [gaat het samenwerken] ook goed. Het verschilt wel een beetje per organisatie maar niet iedereen heeft in die samenwerking een even grote rol. Met partijen waarmee je het intensiefst samenwerkt is de samenwerking heel goed en bij de andere partijen is het iets terughoudender omdat je er net wat minder mee te maken hebt. Ik denk wel dat als je daar wat intensiever mee moet samenwerken dat dat ook wel goed is gekomen.</p> <p>Wat belangrijk [voor de samenwerking] is dat je met z'n alle het probleem onderkent. Waar het vaak met de samenwerking mis gaat is als één partij zegt dat het probleem helemaal niet zo groot is, dat is lastiger praten dan als je met z'n alle aan tafel zit en zegt dat we alle een probleem hebben en we moeten dat oplossen. Als er één of twee organisaties zijn die het probleem niet onderkennen dan is dat heel vervelend want de eerste stap is samen erkennen dat je een probleem hebt. Over het algemeen was die [problemerkenning] er ook.</p>
7	<p>Hoe moeizamer de relatie, hoe moeilijker de communicatie, hoe meer kennis overdracht in de PPS is verhinderd] dat herken ik, maar je kunt [dat oplossen] door daar [een] sterke leider op te zetten die vertrouwen heeft, die bruggen kan bouwen. Daarmee kun je dat proces ten goede keren want in principe komt dat bijna altijd voor, er komt een moment geheid dat één van de partijen ... zand in de machine gooit. Dus je moet als begeleider je heel goed de [moeizaamheid van de] relaties blijven zien. Als je zo'n vergadering leid dan ben je inhoudelijk de voorzitter maar je kunt ook het proces heel goed in de gaten gaan houden. Als [één van de partijen] het stekkertje uit de [muur] trekt dan hebben ze daar achter geen beeld meer, bij wijze van spreken. Dus PPS vraagt om een constante monitoring.</p> <p>Bij de ene partij gaat [de communicatie] heel makkelijk en bij de andere partij gaat dat ongelofelijk moeilijk. Als je kijkt naar de competenties die iemand heeft om het verhaal te communiceren, dan zou ik kunnen zeggen, dat gaat mij gemakkelijk af, maar ga je een diepere dimensie in die communicatie in, dan zie je dat ik het verhaal makkelijk verteld krijg maar dat er mensen zijn die op een ander abstractie niveau dit ontvangen. Er zijn mensen die je heel erg moet instrueren, er zijn mensen die je heel erg moet overtuigen, er zijn mensen waarmee je al kunt gaan onderhandelen en er zijn mensen bij waarmee je kunt delegeren. Maar heel vaak is het binnen de PPS zo dat het nog [nodig is] om uit te leggen waarom dat je bepaalde dingen doet, dus het overtuigen [en daarom] is de communicatie moeilijk. Het heeft heel erg te maken met de sociale volwassenheid van de partners in dit verhaal. Dus de sociale zelfredzaamheid van de partners...</p> <p>Op het moment dat je het voor elkaar hebt gekregen dat ze een collectieve ambitie hebben gekregen en dat ze scherp hebben "what's in it for me", dan is [de samenwerking] erg gemakkelijk</p>
8	<p>Ik heb enorm veel geïnvesteerd in informatie. [ik denk dat men denkt over het OM dat we lastig zijn, dat we een kritische organisatie zijn die niet zo maar wat wijs gemaakt kan worden]. Ik bekritiseer die informatie van andere partijen heel sterk en daar maak je je niet geliefd mee.</p> <p>[Betreft de communicatie], als je het achteraf beziet vind ik dat de partijen onvoldoende informatie hebben verstrekt. Ik vind dat nog te veel partijen zich te weinig bloot hebben gegeven en onvoldoende met SMART doelstellingen de besprekingen hebben gevoerd of zijn ingegaan.</p> <p>Als partijen tijdens de besprekingen half werk leveren en pas achteraf constateer je dat, dan ben je al te laat en dan kan je het eindresultaat wel schudden want dan komt er niet uit wat je had verwacht.</p> <p>[Betreft de samenwerking], sommige partijen hadden een eigen agenda of speelden niet voldoende open kaart.</p>
9	—
10	<p>Het lastige [voor de communicatie] is de verschillende rollen die je aanneemt. De ene keer ben je donator en de andere keer ontvanger. Dat ligt heel erg tegen elkaar aan. Bij het ene probleem ben je dus ontvanger en de andere keer donator.</p> <p>[De communicatie] verliep best lastig omdat je andere belangen hebt. Laten we daar niet omheen draaien. En omdat je soms een verschillende taal spreekt. De ambtelijke, beleidsmatige taal is een andere taal die ondernemers gemiddeld spreken. Nu valt het wel mee vanuit TLN en EVO omdat ze al lang meedraaien in die ambtelijke circuits maar je ziet wel dat zaken anders benaderd worden. Dus de communicatie was niet altijd even makkelijk wat dus te maken had met die verschillende belangen, waarbij je soms verbaal behoorlijk flink tegen elkaar in gaat. Je ziet ook dat het proces apart loopt, want je hebt iets vastgesteld en dan wordt het 3 vergaderingen later toch weer aan de orde gesteld omdat er iets bijgesteld moet worden. Communicatie is dus een wezenlijk onderdeel van dat proces en dat maakt het niet altijd even handig. Dat vertraagt.</p> <p>[De bronnen van de moeilijkheid van de communicatie moet je breder] trekken dan communicatie, want je hebt het over een proces. De voortgang van het proces wordt bepaald, hetzij versnelt hetzij vertraagd, door of je elkaar snel kan vinden en de belangen. Want als de belangen redelijk ver uit elkaar liggen, dan vertraagd het proces en hoe snel zit je met elkaar op dezelfde vlieghoogte betreft de probleem definitie en de oplossingen die je daaraan zou kunnen koppelen. Als dit redelijk overeenkomt dan is het proces snel gelopen, maar als er een discrepantie in zit omdat je het niet eens bent over wat het probleem is (bijvoorbeeld hoe veel lading wordt er gestolen), dan gaat er zo maar weer een hele tijd op aan het discussiëren over hoe groot het probleem is en uiteindelijk kom je tot de conclusie dat we eigenlijk gemeenschappelijke definities nodig hebben om het probleem te definiëren. Want meten we wel wat we willen meten. Dat is project 1 van het convenant. [Dit verbeteren] gaat zoals op elk strategisch niveau. Je gaat schaven aan teksten waarbij de scherpe randjes vanaf worden gehaald of je maakt het wat vager waarbij iedereen zich toch in kunnen vinden zodat de echte inhoudelijke discussies bij de uitwerking komen maar dan is het convenant al wel ondertekend. Het is dus politiek, het zoeken naar formuleringen en acties die je op een bepaalde manier opschrijft waarin iedereen zich wel in kan vinden. Je kan dus iets opschrijven op verschillende manieren.</p>

11	<p>Ik denk dat vanuit het verbond en richting het verbond goed [is gesteld met de communicatie]. En in dit geval waren ook alle relaties goed te betitelen omdat ook verzekeraars naar de andere partijen toe weinig tegenstrijdige belangen hebben. Daar waar misschien andere partijen wel meer tegenstrijdige belangen hebben en daardoor de relatie wat moeilijker ligt.</p> <p>Het samenwerken is ook wel goed gegaan.</p> <p>[De best practices op het gebied van communicatie en samenwerking zijn] denk ik, dat je altijd begrip en respect moet hebben voor elkaars functie. Probeer ook je relatie informeel te maken zodat je ook naar elkaar toe kunt met problemen, dan kan je iemand makkelijker aanspreken hoe iemand in een discussie zit want het is ook vaak de wijze van communiceren waardoor iets niet lekker loopt of dat dingen verkeerd uitgelegd worden.</p>
12	<p>Je [hebt] toch te maken met mensen die eigenlijk het slagen of het falen van het PPS bepalen. Hun samenwerking hangt mijns inziens ook weer samen met open communicatie, communicatie vaardigheid en kruisbestuiving. En voor kruisbestuiving heb je weer creativiteit nodig. Ik denk zelfs dat je met starre mensen, die dus ook weinig flexibel zijn met hun gedachten, een belemmering zijn voor je PPS.</p> <p>[De communicatie] was niet altijd even makkelijk. Bij het eerste convenant was het makkelijker. Bij het tweede convenant waren ook meerdere partijen bij betrokken, zowel meer publiek als privaat, en dat werd een stuk moeilijker. Er waren wel meer tegenstellingen bij het tweede als het eerste convenant, terwijl we wel uiteindelijk dezelfde doelstelling hadden [bij het tweede convenant].</p> <p>Bij de top 20 onveilige parkeerplaatsen was [de communicatie] ook niet altijd even makkelijk, vooral als je het hebt over het vervolg ervan wat de richtlijnen zijn voor de inrichting ervan, waar we ook bij betrokken zijn. De werkbaarheid over al die dingen hangt ook af van je eigen ideeën of iemand anders een dubbele agenda heeft. Zodra je merkt dat een partij minder open is, of dat er andere dingen worden gezegd dan afgesproken neemt je animo af en ga je ook wat terughoudender zijn in je informatie, niet zo zeer in je wensen, maar wel in je informatie. Dat heeft dus een wisselwerking. Ik vond dat dus niet altijd even gemakkelijk gaan. Dit heeft ook betrekking op het convenant.</p> <p>[De samenwerking was] gemiddeld. Daar waar de doelstellingen van de ene partij toch wat heftiger zijn dan de andere partijen loopt het wat stroever. De doelstellingen vanuit het bedrijfsleven en de wensen zijn vaak wat meer dan de wat de overheidspartijen willen. Dan loopt het wat stroever.</p> <p>[Om vertrouwen te creëren moet] je dus communiceren. Grotendeels was dus het vertrouwen er wel maar er waren af en toe wel wat deukjes in waarvan soms door eigen acties en soms door andere partners. Het gladstrijken daar van kan niet anders dan met communicatie met elkaar.</p>
13	<p>Ik ervaar dat er wel veel problemen zijn op het gebied van transportcriminaliteit maar ik ervaar niet dat de partijen die met elkaar moeten samenwerken problemen ondervinden in hun onderlinge samenwerking.</p> <p>De samenwerking tussen de partijen, zoals ik die ervaar, is gewoon goed ...</p> <p>[Je zou het beste een PPS kunnen inrichten om goede communicatie en samenwerking te faciliteren door] weer [te beginnen] met kennis en tijd van de betrokken personen. Er moet een persoonlijke klik zijn, je moet elkaar iets kunnen gunnen en het gezamenlijke doel moet onderkent worden en vastgesteld worden ... En ook mandaat. Als je geen mandaat hebt dan zet je alles terug in je eigen organisatie en daar verwatert het en gebeurt er niets ... Dus je moet ook voldoende mandaat hebben, dus de ruimte en vertrouwen in je eigen organisatie hebben en krijgen om dit op te pakken. Want ook het vertrouwen onderling binnen een PPS is van essentieel belang, je moet ook dingen 'off the record' met elkaar kunnen delen.</p>
14	
15	

Respondent	MOTIVATION TO LEARN AND TEACH	
	Motivation to Learn	Motivation to Teach
1	<p>[We staan] altijd [open om te leren van partners], zeker. Wij hebben niet de illusie dat wij alle wijsheid in pacht hebben, dat heeft niemand.</p> <p>Ja, [we hadden de intentie om te leren van de andere partijen].</p>	<p>Ja, [partners iets willen leren] dat doen we al. Wij geven voorlichting en advies en organiseren seminars en geven presentaties over verschillende projecten. Ja we informeren mensen, dat is onze taak. De kennis die hier bij de KvK is, is zeer interactief.</p>
2	<p>[We zijn volledig vrijwillig betrokken geraakt bij de PPS] Bij het eerste convenant waren we eigenlijk zo'n beetje de aangewezen partij omdat we al die spelers in dat veld al in het bestuur van AVc aan boord hadden. We hadden al een werkgroep transportcriminaliteit lopen toen er bedacht werd dat er bovenover een convenant moest komen op dat onderwerp. Dus voor ons was dat een hele natuurlijke beweging.</p> <p>[We staan erg open om te leren van de partners], onmiddellijk. Als ik kijk naar AVc dan hebben we al zo veel kennis aan boord, er is bijna niets wat we niet hebben [maar als we iets kunnen leren dan doen we dat graag].</p> <p>Als wij merken dat wij stukjes [kennis] missen dan lenen we die in, dan gaan we net zo lang zoeken tot we iemand vinden die daar wat van af weet en die maken we enthousiast en die deelt dan zijn kennis wel.</p> <p>Als we weten dat we [kennis] nodig hebben voor ons werk en om effectief te zijn dan staan we daar gewoon voor open, dan tanken we het in.</p>	<p>[Wij staan open om partners iets te willen leren], ja.</p> <p>De ervaring die er hier is met PPS wordt door velen omarmt en gevraagd, kun je eens even komen helpen. Gezien de ervaring die we hier hebben delen we die graag uit.</p>
3	<p>We staan middenin een groter verband van organisaties die hiermee van doen hebben en we laten ons informeren door bijvoorbeeld de universiteiten.</p>	

	Dus als je zegt “is AVc bereid om te leren van de kennis van anderen” dan zeg ik, verwacht nou niet dat wij met nog geen 5 FTE’s dat wij dat uit voorraad leveren. We weten dus wel waar die kennis zit en de partijen weten te committeren dat dit de formule is waarop gecommuniceerd wordt en waarbij je zaken doet met elkaar.	
4	<p>Ik zou het niet anders kunnen [dan vrijwillig meedoen]. Ik ga niet in een samenwerking waarbinnen een partij gedwongen mee doet, dan gaat per definitie niet. Je kunt niet tegen wil en dank samenwerken, dat gaat niet lukken.</p> <p>[We zijn dus vrijwillig betrokken geraakt] maar vrijwillig [betekend]niet vrijblijvend. Ik maak daar een onderscheid tussen vrijwilligheid en vrijblijvendheid. Je hebt een keuze gehad om wel of niet te doen, maar op het moment dat je erin zit doe je mee.</p> <p>Ja, [we staan open om te leren van de partners]. Sterker nog, ik hoop dat we dat detecteren want daarmee is de triple helix weer toe gediend dus we stellen ons heel kwetsbaar op. Als we iets niet weten, dan halen we partijen erbij die het wel weten en dan hopen we een stukje kennis over te nemen. Maar in sommige gevallen besluiten we om dat helemaal niet te doen, dan heb je gewoon expertise partners voor, zoals op kennis gebied, vraagstukken op universitair niveau, dat moet je zelf niet willen. Je moet ook een prikkel overhouden in die samenwerking, dus die meerwaarde moet ook blijken, drie keer weer.</p>	Ja, [wij hebben de intentie om onze kennis te delen]. Kijk onderwijzen is borgen. Dus daar waar je verbreding kan krijgen van je eigen best practice dan moet je dat altijd doen want dat krijg je in veelvoud weer terug. Dat is een investering die er altijd uit kan. [Dus zoveel mogelijk je eigen kennis delen met andere partijen] hoe meer je deelt hoe meer je krijgt, dat is heel simpel.
5	<p>Ja, [we zijn vrijwillig betrokken geraakt], bij alle projecten.</p> <p>[We staan] absoluut [open voor te leren van de partners], altijd.</p> <p>[We hebben] ook zeker [de intentie om van de partners te leren].</p>	[Wij willen] absoluut [iets leren van de partners].
6	<p>Ja, wij [zijn] zeker [vrijwillig betrokken geraakt]</p> <p>Sommige partijen zijn iets minder vrijwillig betrokken geraakt, V&W moest gewoon van de tweede kamer, daar was geen twijfel over mogelijk maar ik ervaar het uit hun kant niet dat ze het moeten. Wat je dan ziet is dat er wel partijen zijn die niet zoveel inhoudelijk te melden hebben en er echt bij moeten zijn, zoals BZK, maar het is niet zo dat ze dan de samenwerking frustreren. Ze werken niet tegen, maar ze werken ook niet echt mee omdat ze niet veel in te brengen hebben.</p> <p>Ze nemen dus hun naam en achterban mee, maar ze doen niet veel.</p> <p>Ik kan me ook wel voorstellen dat als je verplicht wordt om mee te werken dat je zegt, nu we er toch zitten, laten we er dan maar het beste van maken.</p> <p>Ja, natuurlijk [staan we open om van andere partijen te leren], alleen gaan andere partners niet over politiek werk dus het komt niet op hele grote schaal voor.</p> <p>Nee, we hebben toen niet [de intentie gehad om kennis te delen].</p> <p>dus de wens was juist om van ons te kunnen leren. Ik heb toen niet gedacht dat het handig zou zijn om te leren van andere partijen. Dat kwam pas op een later stadium, dat ik door had dat ik ook iets aan andere partijen kan hebben.</p> <p>dan zie je wel dat je leert van elkaars argumenten en de verschillende insteken.</p>	<p>Ja, [wij willen de partners iets leren en] dat doen we ook, maar dat doen eigenlijk alle partijen want er zijn regelmatig bijeenkomsten en seminars waar heel veel partijen presentaties geven om vanuit hun kennis dingen te laten zien hoe het zit. Wij doen dat ook ...</p> <p>Iedereen is echt bereid om z'n kennis te delen om het niveau van iedereen te verhogen.</p>
7	<p>[vrijwillig] Ja. CrimiNee! heeft op een gegeven moment kennis genomen van een probleem in de transportsector en omdat de aanpak van CrimiNee! gericht is op keten en systeem falen hebben we gezegd, zouden we daar iets in kunnen betekenen en onmiddellijk was het antwoord ja.</p> <p>[openstaan om te leren] Jazeker. CrimiNee! is met name een partij die heel veel leert van alles</p> <p>[intentie om te leren] Ja, want als je iets wilt bereiken dan moet je kennis toe eigenen.</p> <p>Op het moment dat je het voor elkaar hebt gekregen dat ze een collectieve ambitie hebben gekregen en dat ze scherp hebben “what’s in it for me”, dan is [de samenwerking] erg gemakkelijk. [dan hebben alle partijen heel veel motivatie].</p>	<p>[onderwijzen] moet je dus niet alleen doen op een motiverende wijze maar ook op een inspirerende wijze. Je moet mensen prikkelen zodat ze nieuwsgierig worden en dan moet je de kennis overdrachtelijk maken.</p> <p>Je moet constant in je onderwijs activiteit de relatie leggen naar het probleem van de betrokkenen toe, die moet je kennen. Als ik voor een groep sta en ik vertel wat, dan moet ik precies weten dat daar TLN zit en dat is hun probleem. Al laat je het even vallen ... dan je heb je dus een punt gemaakt. Dat spel moet je dus goed begrijpen.</p>
8	[De mate van het willen leren van andere partijen] is groot. Binnen het OM is dat een ingebakken natuur want als je niet open staat voor externe invloeden.	
9	—	—
10	Een PPS kan je niet afdwingen. Het is een vrijwillige maar niet vrijblijvende samenwerking. Er wordt soms wel een beetje politieke druk uitgevoerd, [dus de politiek zou het erg waarderen als er een convenant komt die, etc]. Met name bij dit convenant heeft de nadrukkelijke wens van de staatsecretaris flink meegespeeld in het vormen	Ja, [we staan open om iets te leren aan de partners].

	<p>van het convenant. Dus ook de politieke dimensie is wel van invloed.</p> <p>Ja, [wij zijn vrijwillig betrokken geraakt], hoewel ik soms wel mijn kanttekeningen heb geplaatst of we het moeten doen. Dan merk je dat er buiten een objectieve realiteit, dat we echt iets moeten doen omdat de veiligheid daarom roept, dat er ook een politieke realiteit is, dat er naar buiten toe zichtbaar moet worden gemaakt dat het probleem wordt opgepakt. Als ik nu ga kijken naar de resultaten van het convenant, dan kunnen we daar inhoudelijk wel wat mee.</p> <p>Zover het onze taken betreft, of zaken betreft die onze taken raken [staan wij open om van andere partijen te leren], maar als het iets is waar wij helemaal niets mee kunnen, dan vraag ik mij ook af wat we er mee zouden moeten. Dus we stellen ons open voor kennis vanuit de transportsector.</p>	
11	<p>[Dat het verbond] geheel vrijwillig [betrokken is geraakt] zou ik niet willen zeggen. Je hebt wel je maatschappelijke verantwoordelijkheid om in deze discussie een rol te vervullen vanuit verzekeraars. Het zou raar zijn als je je verantwoordelijkheid niet nam, maar het is ook niet volledige gedwongenheid om met mensen te praten. In die zin heb je heel veel ruimte om er voor te kiezen of je veel contact met je stakeholders zoekt of weinig. Je kan ook zeggen, we gaan er minimaal inzitten, we zijn erbij betrokken maar we zien het allemaal wel of je zegt we willen echt afspraken in het convenant maken en betrokken zijn vanuit onze verantwoordelijkheid aan de verzekeraarbranche. Ik denk dat we niet geheel vrijwillig deel hebben genomen aan de werkgroep maar omdat we een verantwoordelijkheid hebben als organisatie, maar wel vrijwillig ervoor gekozen hebben om met zo veel mogelijk stakeholders een stevige stakeholder relatie op te bouwen.</p> <p>je bent gek als je kennis laat liggen die een ander aanbied.</p> <p>[We staan] zeker [open om te leren], altijd. Het maakt niet uit of het nou een verzekeraar is of iemand van EZ, als je van iemand anders kan leren, dan moet je daar altijd gebruik van maken.</p> <p>Ja, [we hadden de intentie om te leren van de partners]</p> <p>En zo gebruiken we ook kennis van andere organisaties om ons weer sterker te maken.</p>	<p>Ja, zeker [we willen de partners iets leren]. Dat doen we ook heel vaak. Dat komt ook omdat we hele specialistische kennis hebben, we weten veel over verzekeringen dus als je daar iets over wilt weten dan kom je naar ons toe. En dan voelen wij ons ook wel geroepen om die uitleg te geven, of het nou een consument is, een lid, of een publieke organisatie.</p>
12	<p>Het [leren van andere partijen] was niet echt een uitgangspunt, we doen dit om er zelf rijker van te worden, om dus een doel te bereiken. Gaandeweg merk je dat die kennisoverdracht een rol speelt.</p> <p>Ja, [we zijn] helemaal vrijwillig [betrokken geraakt]. Het zal er ook mee te maken hebben dat de roep om tot iets te komen vanuit het bedrijfsleven is gekomen. En wij wisten ook dat de kans op iets te bereiken alleen maar met een PPS mogelijk was. Ik heb ook gemerkt met kennisdeling dat TLN aan diverse partijen binnen de Politie voorlichting heeft gegeven over hoe de transportketen in elkaar zit en hoe het allemaal werkt en dat dit geheel vrijwillige kennisoverdracht en ontvangst is geweest en dat dit vrij goed is gegaan.</p> <p>Ja, [we staan open om te leren van andere partijen]. Wij hebben vrijwillig willen leren over hoe bijvoorbeeld de Politie werkt en hoe het nou zit met die lokvrachtwagen. Ook is ons uitgebreid vertelt over waarom er allerlei juridische belemmeringen zijn voor het grensoverschrijdende werk van de Politie. Dat werkt goed vind ik. Je bent natuurlijk in eerste instantie van mening dat er iets gedaan moet worden en dat het belachelijk is dat er niets gedaan wordt maar naarmate er kennisoverdracht is geweest over waarom men tot op een bepaalde hoogte wordt belemmerd daarin dan krijg je weer begrip voor iets. En door meer begrip wordt je meer flexibel, dus dan ga je wat meer richting de andere partij praten en dan zou het best kunnen dat je dan meer succes behaald in het hele verhaal. Het is dus best een bepalende factor [om kennis over te dragen waarom dingen niet kunnen]. Het was namelijk ook voor justitie volstrekt onduidelijk waarom er bepaalde dingen gebeuren in transportland; waarom geeft iemand nou niet aan dat zijn lading is verdwenen, daar zitten dus een enorme hoeveelheid motieven achter en we hebben wel gemerkt dat het erg veel zin had om dit uitgebreid te vertellen want dan ontstaat er meer begrip en heb je niet meer meteen die houding dat [de andere partij] toch niets doet. Meer begrip werkt beter.</p>	<p>Bij de top 20 onveilige parkeerplaatsen was [de communicatie] ook niet altijd even makkelijk, vooral als je het hebt over het vervolg ervan wat de richtlijnen zijn voor de inrichting ervan, waar we ook bij betrokken zijn. De werkbaarheid over al die dingen hangt ook af van je eigen ideeën of iemand anders een dubbele agenda heeft. Zodra je merkt dat een partij minder open is, of dat er andere dingen worden gezegd dan afgesproken neemt je animo af en ga je ook wat terughoudender zijn in je informatie, niet zo zeer in je wensen, maar wel in je informatie. Dat heeft dus een wisselwerking. Ik vond dat dus niet altijd even gemakkelijk gaan. Dit heeft ook betrekking op het convenant.</p> <p>Ja, [we staan ervoor open om andere partijen iets te leren].</p>
13	<p>... gedeeld probleemhouderschap of gedeelde probleemonderkenning. Het besef dat je het ook individueel niet aan kunt, dat je het individueel niet kunt oplossen [is nodig om de motivatie te hebben om kennis te delen]. ... Gezamenlijke probleem onderkenning daar staat of valt het bij.</p>	
14		
15		

ORGANISATION SIZE

Respondent	
1	<p>Nee [ik] vind niet [dat groter beter is voor kennisdeling]. Bij dit project niet. Ik denk dat een kleine [organisatie] niet onderdoet m.b.t. kennisdeling dan grotere organisaties. Ik denk dat de problemen criminaliteit in het wegtransport, bij elke grootte speelt en die kennis bij zowel grote en kleine bedrijven te halen valt. Grotere bedrijven hebben vaak wel meer slagkracht om problemen als dit aan te kaarten; dat ze vaak de weg vinden, van hoe kan ik dit bestuurlijk aankaarten. Als groter bedrijf zijnde kan je die kennis vaker delen met andere grote bedrijven omdat die partijen vaak in een netwerk opereren.</p> <p>... grote bedrijven wisselen wel meer kennis uit onderling.</p> <p>Bij dit project [heb ik] van allebei [evenveel geleerd] omdat elk bedrijf te maken heeft met criminaliteit in het wegtransport, of ze nou groot of klein zijn.</p> <p>[hoeveel werknemers] In de KvK ong. 150-160.</p> <p>2 personen zijn direct betrokken en 3 indirect.</p>
2	<p>Grote organisaties hebben inderdaad vele kennisbronnen aan boord en vaardigheidsbronnen. Het nadeel van grote organisaties is dat ze log zijn en dat wil nog wel eens tegenwerken. Maar als het gaat over kennisoverdracht dan is dat prima natuurlijk. Als ik kijk naar een van onze partners rijksdienst wegverkeer, die is redelijk groot en die heeft erg veel diverse kennis en vaardigheden aan boord en daar doen we nog wel eens een beroep op.</p> <p>Bij stichting AVc werken er 6 personen. Direct zijn hiervan bij het eerste convenant 3 personen betrokken. Indirect alleen mijn secretaresse.</p> <p>[meer leren van groot dan klein] Dat is een lastige vraag. Ik leer zowel van kleine en grote heel veel. Als het met name gaat om innovaties dan leer ik van kleine nogal wat. die hebben nog wel eens technologische vondsten die ze uit de markt plukken en waar ze mee bezig zijn. Die zijn eigenlijk kennisoverdragers want de nieuwe technieken worden ontwikkeld door de Philipsen en Siemens van deze wereld maar zij zijn de early adapters en zij pakken het op en dragen het aan, van nou dat is een werkbare tool, daar moeten we mee aan de gang. Dus ik oriënteer mij niet op want de Philipsen en Siemens allemaal ontwikkelen aan techniek waar ik de lol van zou kunnen hebben; ik vaar op verzekeraars en dat soort knapen die komen van "dat is fantastisch, dat moeten we doen". Dus in die zin is het divers, de ene keer leer ik van de kleintjes en ook wel de grote maar vaak toch wel van kleintjes hoor, dat is heel grappig.</p>
3	
4	<p>[Ik ben het niet eens met dat groter beter is voor kennisdeling] Hoe groter de organisatie, hoe dichter de ramen zijn getimmerd en hoe groter de angst is voor het weglekken van kennis, concurrentie bedinging, noem maar op. De echte vakman die makkelijk zijn expertise deelt is de ZZPer want die hoeft zich niet te verantwoorden aan een ander dus ik ben het daar niet mee eens.</p> <p>[hoeveel werknemers] Wij hebben maar een kleine bijdrage, 4 tot 5 mensen.</p> <p>hoe groter bedrijf, hoe meer ze geneigd zijn om hun kennis te beschermen en minder te delen.</p>
5	<p>Dan krijg ik te zeggen dat ik van grotere partijen meer leer omdat daar toch vaak wat meer kennis zit.</p>
6	<p>[Zelfs de kleinste partij als in het begin niet helemaal overtuigd is, kan aan het einde echt zand in de machine gooien en kan ervoor zorgen dat er bepaalde dingen niet doorgaan omdat je wel afhankelijk bent van die partij, want die zit er niet voor niets].</p> <p>Ja, ik [ben] het er wel mee eens [dat grotere organisaties beter zijn voor kennisdeling]. Dat zie je ook wel terug in de verschillende samenwerkingen dat de grotere partijen bijvoorbeeld meer mankracht hebben om overal erbij te zijn. Dat hoeft niet altijd hoor, er zijn uitzonderingen zoals Les Routiers, dat is een kleine organisatie en er is slechts één iemand die dat met hart en ziel doet en die er ontzettend veel van weet die ook wordt gebruikt als kennisbank omdat hij ook veel historische kennis heeft, dus het hoeft niet per se, maar over het algemeen kan je dat wel stellen.</p> <p>Betrokken [werknemers]: 5 direct en 25-30 indirect.</p>
7	<p>Ik [ben] het niet eens [met dat grote organisaties beter zijn voor kennisdeling]. Dat zou wel moeten, maar de praktijk heeft mij geleerd dat dit niet altijd het geval is. ... [dat] een grote partij gewoon z'n mond dicht houdt, die zegt "waarom zouden we die kennis hier op tafel leggen, die hebben wij in eigen huis uitgevonden en dat willen we ook zo houden". Wat ook vaak het geval is, is dat de kleinste partij in het project achteraf zo veel invloed hebben dat ze zand in de machine kunnen gooien en dan loopt het vast. Je kunt 10 vergaderingen hebben en in 9 van de vergaderingen doen de grote jongens het woord en in de 10e vergadering moeten we nog even een connectie maken [met de kleine organisatie] en dan steekt de kleine partij haar vinger op van ja dat doen wij. [Dan komt de kleine partij met eisen die voor de andere partijen te ver gaan. De kleine partij dreigt dan] ... de stekker eruit [te] zullen trekken. En dan ben je al 10 maanden onderweg en dan kom je in de 11e maand tegen dat je iets fundamenteels vergeten bent.</p> <p>4 werknemers, Ronald, Theo, Piet en ik.</p>
8	<p>[Of groter beter is voor kennisdeling] hangt ervan af. Het hangt af van de soort organisatie die je voor je hebt. Als ik met een koepelorganisatie praat is het nog maar de vraag of die koepelorganisatie de mening van het merendeel of individuele leden kan vertegenwoordigen.</p> <p>Het is dus maar de vraag welke soort organisatie je voor je hebt in een samenwerkingsverband wat je daar ook van verwachten en hoe ze zich opstellen. Als ik te maken heb met een hele strakke hiërarchische organisatie zoals een politie organisatie is het ook maar de vraag. Dat lijkt een hele makkelijke, strak georganiseerde organisatie maar de KLPD is de Nederlandse politie niet. Praat ik met de Raad van Hoofddcommissarissen dan is dat anders als ik met het KLPD. Dus het hangt heel erg af van de interne georganiseerdheid en gelaagdheid van een partner af. En daarom oriënteer ik me graag op wie ik aan tafel krijg en wat kan ik dan van die partij verwachten.</p> <p>[Of je meer kan leren van grote dan van kleine organisaties] hangt ervan af. Als het over een landelijk convenant gaat wat ook nog een internationaal aspect heeft, dan moet je op macro niveau denken en spreken en dan heb je dus niets aan kleine deelnemers. Maar ga je [lokaal iets doen dan heb je kleinere partijen nodig]. [Uit lokale initiatieven (Secure Lane) kunnen wel best practices komen voor landelijke invoering.]</p>
9	—

10	<p>Ik vind het te generaliserend gesteld [dat hoe groter de organisatie, hoe beter voor kennisdeling]. Je kan namelijk hele kleine maar kennisintensieve organisaties hebben die heel erg openstaan voor [het delen en ontvangen van] kennis. Tegelijkertijd kan je hele grote uitvoerende organisaties hebben die alleen maar gericht zijn op het primaire proces en helemaal niet geïnteresseerd zijn in [het delen en ontvangen van] kennis. Dus het is heel erg afhankelijk van de professionaliteit van een organisatie. Je kan hele kleine professionele organisatie hebben maar ook een hele grote logge, traditioneel georganiseerde organisatie hebben die weinig verbinding met de buitenwereld. Dus het is met name hoe afhankelijk je bent als organisatie van de omgeving voor je eigen functioneren. Naarmate dat belangrijker is, zal je zelf ook meer geneigd zijn om open te staan voor de buitenwereld. Dus de contingentie theorie die er van uitgaat dat je om te overleven moet aanpassen aan je omgeving.</p> <p>Ik ben wat dat betreft wel een beetje uitgeleerd. Op het niveau dat ik werk weet ik wel hoe die processen lopen en weet ik wel hoe het politieke spel gespeeld moet worden. Je moet een onderscheid maken van het inhoudelijk leren, dus de echte problemen die er zijn en inzicht te krijgen in de aanpak, of je leert van het spel hoe het gespeeld wordt, dat zijn 2 verschillende grootheden. Dan leer je dus wat meer van de inhoud en wat minder van het proces.</p>
11	<p>Nee, [met de stelling dat grotere organisaties beter zijn voor kennisdeling] ben ik het niet geheel mee eens. Van de ene kant kan het wel zo zijn dat een grote organisatie bijvoorbeeld meer financiële middelen heeft om mensen te onderwijzen bijvoorbeeld</p> <p>Maar het kan ook zo zijn wanneer de organisatie heel groot is, dat je elkaar dus ook niet meer vind en een soort eilanden cultuur krijgt en er uiteindelijk niets mee opschiet dat je met 1000 man in één gebouw zit. Ik denk dat het verbond geen grote organisatie is met 120 man, maar ik vind dat we wel erg efficiënt werken en heel veel kennis hebben. Kennis is ook echt de munitie van een beleidsadviseur om intern en extern te kunnen functioneren.</p> <p>[Het meer leren van grote dan kleine organisaties] hangt af van de kennis die ik zoek. Als het hele specifieke kennis is, dan kan ik heel veel leren van [een kleinere organisatie] maar wanneer ik echt op een abstractie niveau wil zitten voor de langere termijn en dingen breder kunnen trekken dan alleen je eigen organisatie dan spreek ik graag met een [grote organisatie] omdat het daar vaak heel algemeen is.</p>
12	<p>Ja, ik denk wel [dat grote organisaties beter zijn voor kennisdeling dan kleine]. Ik zou meer geneigd zijn om te zeggen dat de grootte van de organisatie maakt dat ze veel bredere kennis hebben en kwantitatief veel beter onderbouwt is dan een kleine organisatie.</p> <p>In eerste instantie zou ik zeggen [dat je meer kan leren] van grote partners, maar als een kleine organisatie heel specialistisch is dan blinken ze daarin uit, dan zou ik dus van een kleine organisatie meer leren. Dan gaat het meer over echte kennis van bepaalde zaken terwijl als je iets hebt waarmee het kwantitatieve element een rol speelt, dan heb je het ook meer over wat leeft er in de samenleving en binnen het bedrijfsleven [en dan is een grote organisatie daar beter in] en een specialistische oplossing kan heel erg goed zijn voor een technische oplossing voor iets, dus meer kwalitatief [waar dus een kleine organisatie beter in is].</p>
13	Bedrijfsgrootte is naar mijn smaak niet bepalend voor een betere [kennis] absorptie ...
14	
15	

Respondent	KNOWLEDGE FACTORS		
	Knowledge Tacitness	Knowledge Specificity and Complexity	Knowledge Ambiguity
1	<p>Voor de rol die wij pakken is de informatie wel goed op schrift te communiceren.</p> <p>De [kennis bevindt zich meer in de] ervaring van de betrokken werknemers,</p>	<p>[De kennis die nodig is voor het goed functioneren van de eigen organisatie] is niet veel anders [dan die nodig is voor het goed functioneren van de PPS] want de kennis die wij halen en brengen met andere projecten is een interactief proces. Wij zijn echt een intermediair [tussen] overheid en ondernemers. Er [zit daar] vaak een spanningsveld [tussen] dus dat is niet anders dan bij [een PPS].</p> <p>Die kennis en ervaringen komen vooral vanuit de private sector. Bij de publieke sector zoals de stadsregio en de gemeenten zie je die kennis en ervaringen een stuk minder dan bij de bedrijven. Wij als KvK zitten daar tussenin.</p> <p>... ondernemers die spreken echt uit ervaringen. Denk hier aan, want als je zo'n voorziening op gaat zetten dan... allemaal punten uit ervaring. Dus dat is hele specifieke kennis en de overheidspartijen die doen daar hun voordeel mee binnen dat proces. En later in het traject dan kunnen private partijen meer kennis halen bij overheidspartijen, als het gaat om subsidietrajecten; dan is het omgekeerd.</p>	<p>Het is vrij makkelijk om die kennis over te dragen.</p> <p>Een zwarte doos. Als je het hebt over hoe nu verder, de resultaten. Er is een intern rapport, maar hoe nu verder. Maar het mag niet zo zijn dat als er een rapport ligt dat heel goed de situatie weergeeft wat mogelijk is voor wat voor een voorzieningen en dat dat in mijn mapje blijft liggen, daar heeft niemand wat aan.</p> <p>De handelingen in de werkgroepen en de resultaten van ook de telefoonhandelingen en het schriftelijke, de e-mails, dat is behoorlijk transparant. Zo van, ok, nu gaan we dit doen en nu dat, CC naar iedereen, dus iedereen krijgt de informatie en dat kan ik niet slecht noemen nee, [dus een doorzichtige doos].</p>
2	we zijn heel erg gefocust [op het documenteren van de kennis binnen de PPS] want op het moment dat je je niet bewust bent waarom je zo goed	Ik denk dat [de kennis die nodig is voor het goed functioneren van de organisatie] hetzelfde is [als de kennis die nodig is voor het goed	Nee [het] is niet moeilijk [om kennis over te dragen], dat is makkelijk omdat we openstaan voor al die kennisfacetten.

	<p>bent als je bent, dan ben je niet goed bezig. Dus je moet weten waarom je redenen hebt om je te melden, van "hallo, daar heb ik wel een oplossing voor als publiek-private organisatie." Dan moet je wel weten wat je kunt en niet kunt. Daar spelen deze componenten, die tacitness een rol in.</p> <p>[De kennis] bevindt zich vaak in de ervaringen van de [personen van de] betrokken partijen.</p> <p>Maar als ik morgen tegen een boom rij, dan is die kennis weg.</p> <p>... er zit hier in dit bureau met die projectleiders die hier zitten en ik zit enorm veel kennis over die partners maar we schrijven het niet op.</p>	<p>functioneren van de PPS].</p> <p>De kennis waar [de mensen binnen de PPS] over beschikken is vaak complex. Bij ons ook. Als ik morgen een projectleider mis dan zou ik die nergens anders vandaan kunnen halen. De diversiteit aan kennis en kennisen wordt echt opgebouwd.</p>	<p>... omdat je zo altijd al bezig bent in werkgroepen en bijna iedereen op de wereld kent dan is [het over dragen van kennis] een heel organisch proces eigenlijk.</p> <p>[Ik zou het kunnen omschrijven als een] doorzichtige [doos] omdat onze opstelling/cultuur is [gebaseerd op] transparantie. Omdat je met zo veel partijen samenwerkt is dat gewoon een levensvoorwaarde voor het voortbestaan van je bureau en voor de effectiviteit van je bureau dat er geen geheimen zijn zodat mensen er dwars doorheen kunnen kijken. We communiceren ook altijd over onze moeilijkheden en problemen naar onze opdrachtgevers en partners toe. Dat is belangrijk dus.</p>
3	<p>Nee, ik denk niet dat de kennis moeilijk is om te coderen en vast te leggen.</p> <p>... natuurlijk staat niet alle kennis die de verschillende partijen hebben in het tweede convenant maar er zit wel een hele wereld achter</p> <p>... en dat is gekneed, gewikt en gewogen en water bij de wijn, want hij vond dit en ik vond dat en dat is het dan. Er is wel degelijk een opdamping, het is nu meer dan 20 pagina's dus natuurlijk is dat een opdamping van alle kennis, maar niet alleen kennis, ook van de bereidheid om elkaar te willen vinden.</p>	<p>Dat is ook zo [dat zeer specifieke kennis vaak ook zeer complex is], zodra je weet hoe niet eenduidig die logistieke keten is op het moment dat je er op inzoomt met opdrachtgevers, verladers, verzekeraars, subverzekeraars, hoeveel schakels er wel niet in zo'n logistieke keten zitten. Maar bij iedere schakel als die zwak is een risico factor zit. We hebben het hier niet alleen over transportcriminaliteit, we hebben het hier natuurlijk over transport security die hieraan vooraf gaat. Hoe veiliger de transport des te minder dat criminaliteit daar op in speelt. Dan zeg ik, dat is best een ingewikkeld proces. De politie is trouwens ook ingewikkeld omdat we niet één Nederlandse politie nog zijn, er zijn 25 regiokorpsen, één KLPD en de marechaussee, plus nog de douane die ook een rol speelt. Dus het is complex. Het is heel complex. Dan is de kunst natuurlijk om het niet ingewikkelder te maken voor de buitenstaander dan hoognodig en om afspraken te maken op een zeker abstractie niveau.</p> <p>[de kennis die in het hele samenwerkingsverband zit is afhankelijk van vele samenhangende vaardigheden, technieken, personen en bezittingen] en in ieder geval de bereidheid om in het beginsel met elkaar zaken te doen en dan zal per geval wel blijken in hoeverre we echt geïnteresseerd zijn in elkaar en hoeverre we elkaars positie respecteren.</p>	
4	<p>Nee, [de kennis] is niet moeilijk te coderen omdat wij kennis in onze organisatie altijd vertalen naar generieke processen, modellen en content.</p> <p>... hoe meer ik die intrinsieke [kennis] specifiek kan maken in de vorm van content en borging van ervaringen, hoe beter het is.</p> <p>Dat heeft te maken met bijvoorbeeld hoe je op detail niveau een effectieve expert meeting organiseert. Als je dat 3 keer hebt gedaan, dan kan je daar een generieke waarde uithalen. Hoe je het beste mensen coacht binnen een organisatie. Hoe je contracten sluit. Hoe je een initiatief op een bedrijventerrein doorzet naar een uiteindelijk volledig project. De database binnen onze organisatie is net een grote bibliotheek waarin vastgelegde processen maar ook andere documenten en schema's staan.</p>	<p>Ik zou bijna volmondig zeggen [dat de kennis die nodig is voor het goed functioneren van de organisatie] hetzelfde [is als de kennis die nodig is voor het goed functioneren van de PPS], maar dat is natuurlijk te makkelijk. Stichting CrimiNee! is natuurlijk een PPS, dus dan zit het in ons bloed.</p> <p>[De kennis hangt sterk af van vele samenhangende vaardigheden] Als je kijkt naar de vraagstukken rondom cameratoezicht dan zijn we heel erg afhankelijk van ontwikkelingen in de techniek, dus we zijn heel erg afhankelijk om voortdurend vanuit een functionele vraag te kijken welke techniek [daar] een passend antwoord op heeft.</p>	<p>[De kennis overdragen] is makkelijk.</p> <p>Ik hoop dat dat zo transparant is als maar kan [dus een doorzichtige doos]. Als dat niet zo is dan ga ik daar op sturen. Anders dan wordt het allemaal toeval dus, nee ik wil causale verbanden beschreven en uitgetypt zien. Ik wil altijd weten waarom dat nou zo is. Ik wil altijd scenario's zien, ik wil weten hoe dat anders had gekund en wat dat voor een resultaat had gehad.</p>
5	<p>... zolang ik op die stoel zit, gaat het nog goed, maar als iemand anders deze positie overneemt dan is het wel goed als je het nodige hebt vastgelegd. Maar ik denk wel dat je het niet 100% kan documenteren ... zoals je intuïtie en persoonlijke vaardigheden en eigen inbreng in netwerk contacten.</p> <p>Maar ik denk wel dat het noodzakelijk is om te zorgen dat je alle structuren ook op schrift stelt en dat je een beleidsplan hebt waarin je de strategie en visie kan vastleggen. Er bestaat natuurlijk wel een soort standpuntenbundel en een document met een bepaalde strategie maar je moet het continue blijven bijwerken en bijstellen en dat komt er gewoon</p>		<p>Intern is [overdragen van de kennis binnen de PPS] best wel moeilijk omdat hier in deze organisatie de neuzen niet altijd dezelfde kant op staan.</p> <p>Naar de achterban toe moet ik een vertaalslag maken, dus hapklaar aanlever aan de achterban.</p> <p>... het informeren van mensen is overal lastig</p> <p>Een doorzichtige doos. Ik denk dat we allemaal heel goed weten welke belangen we vertegenwoordigen en wat de dwarsverbanden zijn.</p>

	niet van.		
6	<p>Nee [het is niet moeilijk om de kennis te documenteren]. We doen het niet op een goede schaal, dat we het juist onderbouwen, maar het is niet moeilijk. Dat zit in de cultuur van de organisatie.</p> <p>Het is zeker niet moeilijk. Er wordt hard aan gewerkt om [dit op grotere schaal toe te passen] ... [ik denk dat dit bij andere partijen in de PPS ook speelt].</p> <p>[De kennis] ligt in de ervaring, die is slecht gedocumenteerd. Als ik hier weg zou gaan dan valt er zeker een gat, dan neem ik kennis mee die niemand direct heeft.</p>	<p>[De kennis die nodig is voor het goed functioneren van de organisatie is] anders [als de kennis die nodig is voor het goed functioneren van de PPS]. Waar wij intern met name behoefte aan hebben is operationele informatie over wat er waar gebeurd en op welk tijdstip zodat er ingegrepen kan worden en bij de PPS zit je meer op een strategisch-analytisch niveau van je formatie. Dus dat onderscheid moeten we maken naar binnen toe. [dat verschil geeft geen moeilijkheden] want je hebt toch de operationele informatie nodig om het strategisch-analytisch te maken, [De kennis waar men binnen de PPS over beschikt] hangt met name heel veel af van personen.</p>	<p>[Het gemak waarmee kennis van partners overgedragen kan worden naar de eigen organisatie] wisselt per organisatie, dat kan ik niet eenduidig zeggen. Sommige partijen zijn wat terughoudend met het delen van informatie ...</p> <p>[De relaties tussen bepaalde handelingen en uitkomsten binnen de PPS zijn] heel transparant, dus alle argumenten, ook de tegen argumenten, liggen gewoon op tafel dus het is een heel doorzichtig proces waar je doorheen gaat. Ik heb niet het idee dat mensen dingen achter houden om uiteindelijk tot een bepaald resultaat te komen.</p>
7	<p>[moeilijk te documenteren?], ja en nee. makkelijk als het gaat over de inhoud, dan kan je dat redelijk goed doen. De procedure vastleggen wordt al wat moeilijker en wat echt heel moeilijk om vast te leggen is het proces. Je merkt dat je van de inhoud naar een proces getrokken wordt hoe een ontwikkeling tot stand komt, en ga dat maar eens beschrijven, dat is moeilijk. Het kan wel, als je maar de juiste piktalen slaat. Een van de kenmerkende proces activiteiten waar het begint is vragen "voor welk probleem is dit nu de oplossing?". Hebben we het probleem scherp en wordt het probleem door alle partijen zo ervaren en wat is voor de ene partij een oplossingsactiviteit en wat is een oplossingsactiviteit voor de andere partij. En hoe ver wil die ene partij erin gaan en hoe ver wil de andere partij erin gaan.</p> <p>[De kennis] is niet gedocumenteerd. Ik zou er een boek over kunnen schrijven, dat is hartstikke nieuw. [De kennis is] wel te beschrijven, [maar dat is nog niet gedaan].</p>	<p>Die kennis is dus heel divers en die laat zich op die 3 punten, inhoud, proces en procedure, beschrijven. Een jurist zou bijvoorbeeld mij alles kunnen vertellen over wat niet mag, maar ik wil juist weten wat wel mag. Dus je moet de kennis van die jurist om kunnen zetten.</p> <p>[De kennis die nodig is voor het goed functioneren van de organisatie is niet altijd hetzelfde als de kennis die nodig is binnen een PPS] Het gaat allemaal heel erg snel, en ik vind dat er binnen CrimiNee! op een aantal af en toe een gebrek aan kennis is. Dat moet je ook niet ontkennen, want je groeit alleen maar door sterke mensen om je heen te verzamelen. Dat is ook de reden waarom we een paar hoogleraren hebben ingevlogen om ons te voorzien [van die kennis]. Er is een relatief evenwicht aanwezig, maar je merkt wel dat er bij een aantal dossiers gewoon kennis te kort komt en die moet je dus invliegen [zelfs vanuit buiten de PPS].</p>	<p>De kennisoverdracht van PPS naar CrimiNee! is makkelijk, andersom is moeilijker omdat iedereen zijn eigen kennis heeft en CrimiNee! open staat voor die diverse kennis, anders kunnen we niet de verbindende factor zijn. Dus iemand die aan tafel zit met een TLN achtergrond die zal een ander verhaal ontvangen op het moment dat bijvoorbeeld iemand van Bosch hoort praten. Maar CrimiNee! moet wel zowel TLN als Bosch begrijpen en ook kunnen doorvragen.</p> <p>[zwarte of doorzichtige doos] [De PPS kan beschreven worden als een] doorzichtige [doos vanwege] het proces wat je begeleid. In het begin is dat wat donker maar je kweekt vertrouwen, daardoor wordt het doorzichtig. Dus daarom snap je elkaars belangen ook.</p>
8	<p>Ja, [het is moeilijk om de kennis te documenteren want het is heel erg ervaring gebaseerd]. Als ik zie hoeveel er gePPSd wordt in Nederland en als ik zie dat er heel veel, maar meer nog niet, wordt vastgelegd, geborgd en verspreid. Maar als je bijvoorbeeld PPS invoert in het zoekveld op de OM website dan denk ik dat je niets zult vinden. Er is naar mijn idee geen thema dossier PPS, dat geeft al wat aan, maar dat betekent niet dat er niets aan PPS gebeurt. Alleen hoe borg je het. Mijn onbewuste kennis daar zou ik een boek over [kunnen] schrijven. Als ik uitval dan valt er wel een brok kennis bij weg, wat ook geldt voor alle andere partijen. Dat is dus kennisoverdracht en borging.</p> <p>... ik heb inmiddels nu drie kasten tot mijn beschikking. Ik leg het nog op de ouderwetse manier vast. Natuurlijk digitaliseren wij ons blauw, maar ik zorg ook dat er hele dossiers en mappen zijn over transportcriminaliteit, met key players, stakeholders en onderwerpen. Zo heb ik in 7 jaar tijd een enorme documentatie, dat is de enige manier waarop ik mijn kennis borg. [Ik denk dat andere partners dezelfde problemen hebben] Ik had bijvoorbeeld plannen gemaakt met de vorige persoon van TLN over een centraal meldpunt met een database. Hij ging naar een andere functie en nu is dat idee niet van de grond gekomen. Weg kennis.</p> <p>... de borging is niet voldoende.</p>	<p>[De kennis die nodig is voor het goed functioneren van de PPS is] behoorlijk anders als de kennis die nodig is voor het goed functioneren van de organisatie].</p>	<p>[Het overdragen van kennis van andere partijen naar mijn eigen organisatie] is moeilijk omdat transportcriminaliteit gezien wordt als een klein onderdeel.</p>
9	—	—	—
10	<p>In documenten [is het] wel [moeilijk om de kennis te vermelden], je hebt natuurlijk de notulen en het convenant. Het komt heel erg aan op individuele kennis. Heeft iemand het gevoel wat er speelt bij het</p>	<p>[De kennis die nodig is voor het goed functioneren van de PPS en de eigen organisatie] vind ik fundamenteel verschillend. Je moet dus echt een ondernemende diplomaat zijn die verbindingen met binnen en buiten</p>	<p>[Of de kennis van makkelijk overdraagbaar is van de PPS naar de eigen organisatie] is dus heel erg afhankelijk van wie je er hebt zitten als intermediair. Stel dat ik helemaal geen enkel netwerk intern heb dan kan</p>

	bedrijfsleven. Kent iemand zijn eigen organisatie wel of niet goed. Heeft iemand voldoende sensitiviteit en diplomatie om om te gaan met soms tegengestelde belangen. En dat zijn dingen die je heel moeilijk kan vastleggen, dat moet iemand gewoon leren en daar moet je ook de persoonlijkheid voor hebben. Dus de persoonlijkheid aangevuld met de nodige ervaring zodat je weet hoe zaken liggen.	kan maken en dat is iets anders dan team of districtchef zijn die met name gericht zijn op het beheren en beheersen van interne processen.	ik moeilijk bepaalde dingen doorvertalen naar binnen toe. Stel nou dat ik intern precies weet wie iedereen is en wat ze doen maar ik heb geen enkel relevant netwerk naar buiten toe dan kan ik dat ook niet overdragen. Dus het is heel erg afhankelijk van de persoonlijke kwaliteiten. [De relaties tussen de handelingen en uitkomsten binnen de PPS] is wel transparant want dat bespreken we uitgebreid tijdens de onderhandelingen bij de werkgroep. Als ik er niet mee eens was dan zei ik dat ook en dan moesten ze me maar overtuigen dat het goed was of het moest anders opgeschreven worden. Dus ik denk dat daar voor iedereen de nodige transparantie in zat.
11	... bijna alle kennis die het verbond heeft is onbewust. Er is heel veel wat je leert door het te doen. Verzekeringskennis of hoe je moet lobbyen, dat is allemaal wel vast te leggen, maar dingen aanvoelen wanneer je iets moet zeggen of wanneer je actie moet ondernemen, dat is heel onbewust. Er is denk ik veel onbewuste kennis bij het verbond. [daar wordt mee omgegaan door] hier een echte opendeuren cultuur [te hebben], dus je kan heel makkelijk met een collega praten om tot nieuwe inzichten te krijgen en dat je onbewust van elkaar leert. Verder gaan we ook op cursus, dat soort dingen, waar je ook weer kennis oppikt, maar niet direct vast kunt pinnen waar die kennis zit.	Ik denk dat [de kennis die nodig is voor het goed functioneren van de organisatie] wel hetzelfde is [als de kennis die nodig is voor het goed functioneren van de PPS], ja. Ik denk wel [dat de kennis van de verschillende partners afhangt van veel samenhangende vaardigheden]. De kennis die we specifiek in de overleggen gebruiken, die kan ik niet kwijt in mijn dagelijkse werk verder. Ik denk dat het voor het merendeel [van de partners] ook geldt. ... er is veel specifieke kennis in die werkgroep. [complex] dat hangt ervan af. Wanneer het om technische dingen gaat dan wordt het vanzelf wel complex, maar daar heb ik dan zelf wat minder mee te maken omdat het niet voor mij van belang is	[De kennis binnen de PPS] kan ik goed vertalen richting collega's en onze leden omdat je alle informatie die je binnen krijgt zeef tot dat de informatie die belangrijk is achterblijft. [En die zeef is meer uit ervaring ontstaan] en weten waar je eigen organisatie voor staat. Ja, ik zie wel een duidelijke relatie tussen de manier waarop mensen handelen en wat er uiteindelijk uitgekomen is. Dat ligt aan verschillende dingen. Sterkte van de argumenten die iemand aandraagt, het kennisniveau van de gene en de manier waarop die het brengt.
12	Nee, [de kennis is niet moeilijk te documenteren]. De kennis is veel al gehaald uit diverse enquêtes op de site of uit onder diverse overlegstructuren met leden waarin we sommige onderwerpen aan de orde hebben gesteld en daar kennis uit hebben gehaald. [Ja, de kennis uit de PPS is goed gedocumenteerd]. Ik heb gebruik gemaakt van de kennis van mijn collega partner TLN over dingen die gebeuren in de keten omdat bij beroepstransport meer gebeurd dan bij de opdrachtgevers, dus ik heb via TLN meer kennis gekregen over wat er binnen de keten gebeurd. Dit is gedocumenteerd in diverse artikelen of in preventie adviezen, dat soort dingen, [zodat het weer wordt doorgesluist] naar de leden.	Ik denk dat je meer kennis nodig hebt [voor het goed functioneren van de PPS vergeleken met je eigen organisatie]. De kennis van je dagelijkse werkzaamheden gebruik je bij het opzetten van zo'n convenant maar je hebt meer nodig omdat je ook inzicht nodig hebt in de dingen die de andere partners bewegen omdat je op de juiste dingen kan inschieten die de andere partner aanspreken. Dus je hebt absoluut meer inzicht nodig over wat overheid of TLN, of de verzekeraars beweegt om bepaalde dingen te zeggen en wat hun achtergrond is Nee, [de kennis binnen de PPS is niet echt afhankelijk van vele samenhangende vaardigheden].	[De kennis uit de PPS is makkelijk overdraagbaar naar de eigen organisatie] want het is allemaal begrijpelijke informatie. Dat was een doorzichtige doos. We hebben onze doelstellingen gemaakt, we hebben onze afspraken gemaakt, we hebben gezegd wat gaan we doen en wat moet daar uitkomen, we hebben gevraagd welke cijfers en er komt iets uit. Naar mijn idee zit daar heel weinig onoverzichtelijkheid in.
13	[Onbewuste kennis is heel belangrijk bij een PPS] maar het kan ook heel erg vertragen en beperken. Want onbewuste kennis leid heel veel tot het risico van scenario denken want op dat moment helemaal niet nodig is. Dat je zelf al gaat bedenken over wat de mogelijke antwoorden zijn [van de andere partners], dus je gaat al een potje schaken op Kasparov niveau terwijl het helemaal niet nodig is. Dus onbewuste kennis is heel belangrijk maar kan ook zijn beperkingen in de samenwerking hebben. Maar ik weet niet of die de overhand heeft. Persoonlijk denk ik van niet, maar het is wel een belangrijke.		
14			
15			

Respondent

NUMBER OF PPP PARTNERS

1	
2	
3	<p>De 13 partijen [van het convenant] komen natuurlijk niet toevallig bij elkaar, het zijn actoren op het speelveld van transportcriminaliteit.</p> <p>... zoveel partijen betrokken zijn in die hele logistieke keten.</p> <p>[hoe meer partijen, hoe meer draagvlak maar ook hoe moeilijker de samenwerking] niet iedereen zit er even betrokken, c.q. transparant, in.</p> <p>[Wat beste balans betreft] ik denk dat we sneller zaken hadden kunnen doen als we met 7 partijen hadden doorgespraakt maar nu we ook een politieke opdracht meekregen om er een aantal partijen erbij te nemen en dat het natuurlijk voor de uitstraling beter maar het heeft het proces minder bespoedigd. Misschien dat we er qua tijd wat op in hebben geleverd maar misschien krijgen we het met rente terug door dat breder draagvlak.</p> <p>[Maar de partijen die er nu dus bij komen die er in het eerste convenant niet bij zaten, zijn wel cruciale of handige spelers ook omdat het tweede convenant meer focus krijgt op het cijfer gedeelte] dan is TAPA een prima partner natuurlijk, en niet alleen gaat het over cijfermateriaal maar die natuurlijk ook prima suggesties over daadwerkelijke snelle alarmering van alle incidenten en niet alleen maar registratie. Lang voordat het bij de politie beland in het oude proces, hebben zij hun hele netwerk als geïnformeerd over incidenten, dus dat heeft natuurlijk toegevoegde waarde.</p> <p>Als ik met die 7 had kunnen bewerkstelligen wat ik ook met die 13 kan bereiken dan vraag je je af waarom: wat ik al zei, een politieke opdracht, het was een insteek om het draagvlak te verbreden en de tijd zal leren of dat juist is gebleken of dat je misschien toch via die 7 die 6 overigen ook had kunnen bereiken. Dat had best gekund, misschien, want nu ze zelf aan tafel zitten en een aantal zelfs een voortrekkers rol spelen en niet alleen maar als bijwagens fungeren; ik gaf al aan, van de 13 partijen zijn er 7 trekkers van die 38 punten in wisselende samenstelling en is er één project waarbij ze allemaal betrokken zijn, namelijk dat referentie kader nader definiëren.</p> <p>13 partijen dat is [veel], je kan beter met 7 partijen rond de tafel zitten dan met 13 partijen om vaart te maken. Tegelijkertijd was het een politieke keuze om het aantal partijen te verbreden, nou hoe meer zielen hoe meer vreugd, hoe breder draagvlak, ja dat is waar maar tegelijkertijd constateer ik dat bij de private kant er een aantal dubbels zitten.</p>
4	<p>Het [is van] belang dat je aan de voorkant een goede detectie pleegt om die te onderscheiden, dus op basis van referenties moet je kunnen zien wat de kwaliteit is van een partij, wat voegt die nou toe aan een dergelijk project en dat moet je heel goed aan de voorkant definiëren. Er wordt veel te veel samengewerkt om het samenwerken, zo van voor de buitenwereld lijkt dat zo mooi. Maar nee, je moet samenwerken op basis van meerwaarde en je moet ook heel hard tegen een partij durven zeggen dat die niets toevoegt, dus dan heeft het ook geen zin om die partij toe te voegen aan die samenwerking. Je moet voordat je met een stuurgroep überhaupt tot initiatieven komt, ... partijen [laten] aantonen wat hun ervaring is en wat ze toevoegen. Laat ze maar referenties noemen. Dus het is heel goed om op voorhand niet te beginnen met een project maar om eens kijken van welke kwaliteiten heb jij in huis en hoe vult elkaar dat aan. Je moet zoeken naar complementaire meerwaardes, dus wie voegt wat toe en [zorg ervoor dat elk karakter iets toevoegt]. De kunst is om voorin, vanuit zo'n stuurgroep verantwoordelijkheid die detectie te plegen. Gewoon kijken naar heb ik niet te veel [dezelfde partijen]. [dit wordt gedaan] door brainstorm sessies met zo'n stuurgroep te beleggen [en externe partijen zoals universiteiten].</p> <p>Het is vaak zo dat [men] veel te snel doorschiet in de uitvoering terwijl [ze] een hele grondige detectie vooraf niet hebben gedaan.</p> <p>[De stuurgroep bestaat uit core-partners, die worden er sowieso niet uitgezet, die heb je echt nodig. Maar daarna wordt er nog geëvalueerd welke andere partijen er nodig zijn] op project niveau met een brainstorm vooraf. En of het initiatiedocument er dan al ligt of niet maakt niet uit. Je moet heel goed zorgen dat je alles liever dubbel genaaid hebt dan enkel gestikt. Je moet het aan de voorkant verdienen.</p> <p>Een van de redenen waarom wij het altijd via een triple helix aanpak doen, dus altijd overheid, onderwijs en ondernemers aan tafel [is omdat de kennis over en ervaringen met het probleem bij elke partij anders zijn]. [Het is niet goed als in een PPS 80% van de partijen publiek is]. Er moet een balans zijn, dus los van die detectie van meerwaarden is er nog een ding en dat is balans. wat mij betreft moet die 50-50 zijn, dus 33-33-33. Daar moet je heel goed naar kijken want als er een partij zich bij de samenwerking al achtergesteld voelt en dat al dan niet laat weten, dan is dat een partij die per definitie onder voorbehoud presteert. Dat is een blokkade die verderop in het project zich absoluut gaat wreken. Dan krijg je een soort flashback, van ja maar toen, en daar ga je. Die 33-33-33 kan gemeten worden [d.m.v.] allemaal indicatoren maar het zit hem absoluut niet in het financiële want dat is natuurlijk geen aspect, dan verliest [de private kant] het altijd [van de publieke kant]. [Je moet ervoor zorgen] dat het projectleiderschap niet gaat zitten bij de partij die het meeste geld schokt maar die het meeste pijn ondervindt van het probleem of bij de partij die het beste op de tribune zit, die meer het overzicht heeft. [Dit heeft dus te maken met een gevoel] maar ook met doorvragen en met elkaar in gesprek zijn.</p>
5	<p>... dat is bijvoorbeeld ook bij die top 20 onveilige parkeerplaatsen gebeurd. We waren natuurlijk al langer in gesprek met de KLPD over cijfers van welke plekken zijn dan onveilig, het was toch allemaal lastig maar op een gegeven moment haal je er wat andere spelers bij. Rijkswaterstaat, wat natuurlijk een heel belangrijke speler is in dat kader, die werd ook aan tafel meegevraagd en op een gegeven moment krijg je een vliegwiel functie en dan gaat er wat uitkomen. Daarvoor zaten we met 10 partijen over dat onderwerp maar toen kwam er niet veel uit en op een gegeven moment zijn we maar met 4 of 5 doorgedaan als een soort subwerkgroep en toen kwamen we ineens tot allerlei dingen en dat is gewoon goed. Terwijl dat als je er met teveel bent dat er te veel verschillende belangen zijn zodat je niet meer die gemeenschappelijke deler kunt vinden en dan ga je er niet uitkomen.</p>
6	
7	
8	<p>Bij sommige partijen was het niet duidelijk waarom ze bij het tweede convenant zitten.</p> <p>[Ik ben] het [er] niet mee eens [met de stelling hoe meer partijen hoe beter de samenwerking]. Als je partners verplicht om open kaart te spelen, wat afhangt van wie en hoe ze deelnemen, dan moet je onvoorwaardelijke kennis overdacht eisen van elkaar.</p>
9	
10	<p>Nee, [het is niet hoe meer partijen hoe beter de PPS] hoewel het soms wel positief kan werken, symbolisch, om draagvlak. In die hele logistieke keten kan er van alles misgaan. Dus als je een keten benadering hebt dan krijg je meer partijen.</p> <p>[De ideale hoeveelheid partijen] vind ik lastig om aan te geven. Over het algemeen zeg ik dat we in Nederland het zo hebben georganiseerd dat elke groep wel wordt gerepresenteerd door een brancheorganisatie om op landelijk strategisch niveau woord te voeren. Ik vind dat omdat een branche die mandaat geeft aan zo'n brancheorganisatie voldoende is om alleen met die organisatie een convenant tekenen en niet nog eens een keer met sub branches of individuele bedrijven die erbij zijn aangesloten. Op strategisch niveau doe je dus zaken met de daarvoor landelijk aangewezen strategische partners en het is voor die partners om ervoor te zorgen dat ze draagvlak bij hun achterban krijgen. Dat neemt niet weg dat er ook andere vormen van samenwerkkring zijn en als dat positief werkt in het kader van draagvlakverwerving, dan wil ik mij ook niet te rigide opstellen in dat standpunt, maar vanuit een ideaal plaatje moet je [alleen zaken doen met die landelijk aangewezen strategische partners].</p> <p>Bij het convenant zijn er wel erg veel betrokken partijen. Dat is nog wel onderwerp van gesprek geweest. Ik was voorstander van dat het aantal convenant partijen beperkt zou blijven omdat ik vind dat heel veel organisaties door</p>

	<p>andere organisaties vertegenwoordigd kunnen worden. Uiteindelijk is de lijst geworden zoals die er nu ligt en met name vanuit EZ werd er opgedrongen vanwege een breder draagvlak om ook andere partijen aan te trekken. En toen dacht ik, het is wel prima zo. Maar straks bij de sturing van het convenant moet het geen Poolse landdag gaan worden. Daar moet je dus wel hele duidelijke afspraken over maken, wat wel aardig gelukt is. Elk project heeft ook project trekkers die primair zijn aangewezen om zo'n project handjes en voetjes te geven. Daarmee heb je ook een natuurlijke ordening voor de stuurgroep wat je met elkaar moet bespreken en wie je waarop moet aanspreken. Dus ik verwacht geen Poolse landdag, maar dat was wel aanvankelijk mijn vrees wat was ingegeven door de brij aan organisaties die er aan de haren bij werden getrokken en dat waren we tot nu toe niet gewend. Dus we gaan het meemaken hoe het straks gaat lopen, maar tot nu toe is het prima verlopen, dus bij het totstandkoming van het convenant.</p>
11	<p>Ik denk dat er wel veel partners [zijn] die aan het convenant deelnemen maar toch ook wel, hoewel sommige een overlap hebben van kennis, iedereen specifieke kennis heeft die er aan bijdraagt. [Die hoeveelheid partners heeft ook nog een negatieve kant zoals bijvoorbeeld het vermoeilijken van overleggen of moeilijker maken van beslissingen] Alleen al agenda technisch om de mensen bij elkaar te krijgen is moeilijk. Er komen steeds meer belangen aan tafel zitten en inderdaad ook, als er een voorstel op tafel komt dan moeten 20 man er iets van vinden en dat vertraagt natuurlijk ook en bemoeilijkt het ook.</p> <p>Ik vind wel dat er veel partijen aan tafel zitten. [Dus met wat minder aantal partijen] was het overleg zeker effectiever geweest. ik denk dat [de uitkomst nagenoeg] hetzelfde [zou zijn geweest met minder partners]. Misschien dat, omdat je met minder partijen aan tafel zit, we sterkere afspraken hadden kunnen maken ...</p>
12	<p>[De communicatie] was niet altijd even makkelijk. Bij het eerste convenant was het makkelijker. Bij het tweede convenant waren ook meerdere partijen bij betrokken, zowel meer publiek als privaat, en dat werd een stuk moeilijker. Er waren wel meer tegenstellingen bij het tweede als het eerste convenant, terwijl we wel uiteindelijk dezelfde doelstelling hadden [bij het tweede convenant].</p> <p>Meer partners is beter voor meer kennis en meer draagvlak maar het is moeilijker om er dan een convenant mee te maken.</p> <p>Dan heb je vervolgens meer partijen en meer zeggenschap, iedereen wil zijn eigen plannetjes zetten bij de onderwerpen. Dit werkt ook erg vertragend vind ik. Je bent sneller met een convenant klaar met maar vier partijen. Maar als je een onderwerp hebt waarbij meer partijen bij betrokken zijn is het toch wel zinvol om ze allemaal mee te nemen. Ik vond dus het proces moeizamer gaan dan bij het eerste convenant. [Het gaat dus moeilijker maar de resultaten wegen daar absoluut tegenop] omdat je nu meer partijen hebt met een flinke vinger in de pap bij bepaalde doelstellingen. [Die balans daarvan is dus nog wel in orde bij het tweede convenant].</p> <p>Bij de top 20 onveilige parkeerplaatsen ging het wel goed omdat er weinig partijen bij betrokken waren. We waren het snel overeen over welke parkeerplaatsen dat waren. Bij de top 20 waren er een minder aantal partijen dan bij het convenant dus dat ging beter. Je kan makkelijker open praten met elkaar dan in zo'n grote groep.</p> <p>Ik zou me kunnen voorstellen dat met hoe meer partijen je in een convenant zit, dus hoe meer personen er aan tafel zitten, hoe slechter een opmerking over een bepaald iets of iemand of zijn achterban valt, omdat er zo veel partijen mee luisteren.</p>
13	<p>Nee, niet meer [partijen] hoe beter [voor de kennisdeling]. ... het gaat er om dat de partijen die wel om tafel zitten, dus de cruciale partijen, een grote achterban hebben. Het is [dus] niet per definitie zo dat hoe meer mensen rondom de tafel zitten hoe beter, want dan wordt het een Poolse landdag. Dat werkt niet, want hoe meer mensen er rondom de tafel zitten, hoe meer belangen er spelen, hoe lastiger het wordt om tot compromissen te komen of om een heldere probleem definitie te maken.</p> <p>Mijn basis streefgetal is tussen de 4 en 6 [partijen], [maar dat is] afhankelijk van het probleem. Als je vanuit dat streefgetal kijkt naar de transportcriminaliteit PPSen dan is dat erg laag. Daarom gaat het daar ook [minder snel]. Maar je kunt [de partijen, zoals] TLN en EVO niet weglaten want ze zijn de vertegenwoordigers van de personen die echt [met het probleem te maken hebben].</p> <p>Eigenlijk zou je dus met 4 of 6 [partijen] eruit moeten komen, dat is een kerngroep en natuurlijk kunnen daar wel begeleidingsgroepen omheen [zitten] maar de kerngroep die het oog houdt op de horizon en de scope van waar je naartoe wilt, die moet je zo klein mogelijk houden. Maar bij PPS is dat heel lastig want je merkt dat bij netwerken die dicht bij de problematiek zitten waarvan ik denk [dat] ze er beter niet bij [kunnen] zitten op dat moment [wel] vragen [of ze] er ook bij [mogen]. En dan is het lastig om nee te zeggen en zo kom je tot een te grote groep. Dus je moet goed nadenken over hoe je op een nette wijze nee zegt of je richt het zo in dat de betrokkenheid van degene die [de PPS] mogelijkwerwijs gaat vragen [om mee te mogen doen] er op een andere manier ingeschoten wordt dan in die kerngroep.</p> <p>Dus transparantie en anticipatievermogen om te kijken hoe je een werkgroep aan een stuurgroep hangt. Helaas is wel dat het probleem van kerngroep-werkgroep het weer een moloch kan worden dus je moet ook goed nadenken over hoe je de betrokkenheid van alle partijen erbij houdt. En dan moet je naar mijn smaak transparant in zijn, eerlijk in zijn. De meeste mensen begrijpen [dit] ook [want ze hebben ervaring met het omgekeerde]. Dus dat heeft ook weer te maken met vertrouwen en langdurig relatiebeheer wat je met elkaar moet opbouwen. Meer is dus niet beter.</p>
14	
15	

Respondent

TIE STRENGTH

1	<p>Tussen ondernemers, overheden en onderwijsinstellingen. Daar [bestaat] een spanningsveld tussen.</p> <p>[De werkrelatie tussen de partijen is] zeer nauw. [Het afschermen van kennis gebeurde] totaal niet. Kennisdeling stond voorop.</p>
2	<p>[Er] wordt vreselijk uitgekeken naar die AVc cafés en dat geeft zo'n ontzettende onderlinge band. Zorg hebben voor die onderliggende band is zo belangrijk.</p> <p>[De relatie] is maximaal nauw denk ik. Meer dan die zou moeten zijn bestaat niet. We hebben een enorme sterke binding met onze partners. We kennen ook intern de organisaties en intern de mensen waar we kunnen shoppen, dus die is maximaal. Bijvoorbeeld de man die hier vanuit de RDW gedetacheerd zit al 12 jaar, vanuit het management, die trekt ook projecten binnen de RDW. Als je het hebt over een nauwe relatie, dan is dat een nauwe relatie denk ik. We hebben de politie commissaris die hier zit gedetacheerd, die werkt 50% als projectleider voor AVc projecten en [voor] 50% is die de aanvoerder in Nederland van voertuigcriminaliteit van alle politieregio's, en die heeft ook als voorzitter een paar keer per jaar alle politie regio's aan tafel voor het onderwerp voertuigcriminaliteit en daar zit transportcriminaliteit ook in en die doet dat ook internationaal met alle 27 EU landen. Maar kijkend</p>

	naar Nederland, dan heb je hier dus 2 voorbeelden, van de RDW en naar de politie, hoe symbiotisch dat geregeld is. [Er werd] niet [kennis afgeschermd].
3	Commitment wordt wel op het hoogste niveau ondertekend en geformaliseerd. Is daar alles mee gezegd? Nee, maar het scheidt wel de ambitie om de dingen waar te maken die met schone volzinnen zijn opgeschreven. [De werkrelatie was], als een spin in het web. [De relatie met de andere partijen is heel erg sterk]. [Er is geen verschil tussen de mate waarin de relatie sterk is tussen publieke en private partijen] het AVC is wat dat betreft altijd een brug geweest. We zijn een stichting, publiek-privaat. Nee, die indruk had ik niet, [dat de partijen hun kennis afschermden]. Ik had wel de indruk natuurlijk dat er de behoefte bestaat om je punt te maken, zeker bij de eerste bijeenkomsten. Ik doe mijn duit in dat zakje terwijl het misschien niet een klinkende munt was ... wat dus niet geheel juist was of meer het eigen standpunt in brengen was en niet middelen of terwijl dealen en wheelen. Dat is ook het aardige van zo'n proces, los van de inhoud kan je zeggen, "verdorie we zijn nu al een jaar bezig, er moet wel wat uit de verf komen, er moet een verhaal komen." Dat genereert ook zijn eigen dynamiek. Ik heb dat woord eerder gebruikt, een feestje [het tekenen van het tweede convenant] zal zijn eigen dynamiek genereren om de vaart die je eraan geeft ook vast te houden en daarin mee te gaan, maar ook de onvrede, van verdorie er staat nog niets op papier, dat kan toch niet waar zijn, we zijn al een jaar bezig. Dat is ook leuk. De harde woorden die dan gesproken worden horen allemaal bij het proces natuurlijk, dat commit alleen maar als je er samen wel uitkomt. Dan kom je sterker uit de strijd te voorschijn. Dat is leuk, maar dat is gewoon het proces van samen ergens aan beginnen. [Er zitten bepaalde private partijen in zo'n samenwerkingsverband die buiten het samenwerkingsverband concurrenten van elkaar zijn] dat was ook niet makkelijk. Ik doe liever zaken met één koepel dan met drie koepels. Ik had liever gehad dat die ene koepel voor die drie sprak, maar zo ver is het nog niet, hoewel er wel een fusie met TLN en KNV staat te gebeuren.
4	Een hele sterke relatie. [Die relatie sterkte] komt tot uiting bijvoorbeeld in het feit dat partners belangeloos enorme kapitalen beschikbaar stellen ter vervulling van het project. Dat is een uiting van vertrouwen want het gaat over miljoenen, dat doe je niet zo maar, je moet dan wel van elkaar op aan kunnen. [De relaties maak je sterk door] veel met elkaar praten, veel sessies organiseren in het begin, veel elkaar leren kennen, bij elkaar kijken in het bedrijven, een bedrijfsbezoek, dat soort dingen. Grotere organisaties die [schermen kennis] sterker af dan kleinere organisaties en publiek doet dat erger dan privaat, terwijl je het tegenovergestelde zou verwachten, maar dat is niet zo. De overheid is eerder een black box dan het bedrijfsleven op dit punt. Dat is eigenlijk ook wel logisch want het bedrijfsleven heeft een veel sterkere prikkel om te leren omdat het hun levenslijn is en de overheid beschouwd dat niet zo. Ik denk dat de meeste mensen denken dat het bedrijfsleven concurrentie gevoelige informatie hebben en die willen dat dus afschermen. In een normale marktsituatie is dat zo maar in een samenwerkingsverband juist niet want daar willen ze zich juist onderscheiden. Het etalage gedrag is overleven voor een ondernemer, dus laten zien wat jouw meerwaarde is van groot belang en daar is lef voor nodig, maar daarom is die basis van veiligheid zo van belang, samenwerken bied ook een vorm van veiligheid. Je moet ervan op aan kunnen dat er bepaalde dingen alleen in de stuurgroep besproken en verder niet. Dat moet blijken, partijen zijn in het begin altijd een beetje terughoudend, de kat uit de boom kijken.
5	[De werkrelatie was wel nauw]. [Bij Secure Lane en de top 20 onveilige parkeerplaatsen was] dat wel hetzelfde. [De werkrelatie was dus met name bij het tweede convenant sterker]. Ik denk dat [de partijen] wel hun eigen belangen beschermen en behartigen maar dat ze juist wel open staan voor de samenwerking, dat juist wel heel goed loopt. Ik denk dat met name publieke partijen huiveriger zijn om kennis met privaat te delen dan andersom.
6	[De werkrelatie was] vrij nauw. De werkrelatie was erg goed, korte lijnen. Maar ook daar zat een verschil bij met welke organisatie. Bij een PPS zitten er toch partijen die de kar trekken en er het meest belang bij hebben [maar ook partijen] die alleen voor een specifiek onderdeel aangeschoven zijn of niet zo'n heel groot belang hebben. Hoe groter de druk op de organisatie, hoe groter het belang, hoe meer iemand geneigd is om de kar te trekken. [Er zit hier geen verschil tussen publiek of privaat] Bij privaat kan er net zo veel belang zitten als bij publiek. In welke mate je door je achterban en klanten geconfronteerd wordt met het probleem bepaald de druk die je hebt voor dat doel. [De kennis werd door andere partijen] niet of nauwelijks [afgeschermd]. Ik heb niet het idee dat er informatie werd achtergehouden. Deels. Over het algemeen niet, maar er waren uitzonderingen. [Dit lag aan] deels de cultuur van een partij of deels juridische bepalingen of concurrentie bepalingen. Verklaarbare redenen dus, maar cultuur dus.
7	Er zijn verschillen maar die relatie is wel heel nauw. Maar die verschillen zijn er dus wel, bijvoorbeeld de intensiteit met Les Routiers is op het laatst pas heel actueel geworden. In het begin lag de nadruk op techniek, dus hoe gaan we het doen, maar zo langzamerhand kwam de keten in beeld, dus als je de techniek dan inzet, waar hebben we het dan over. [Er wordt kennis afgeschermd] Zoals gezegd moet de politie letten op dat ze niet te belangrijk willen doen, zoals deze informatie mogen we met niemand delen want ... noem maar op. Ik zeg dat nu wat bijzonder maar je moet het liefst onderzoeken wat je wel kunt delen en niet zeggen wat je niet wilt delen, dat is belangrijk. Technische partners moeten bereid zijn om iets te durven vertellen over de techniek die erachter zit, zonder het geheim van de Smit prijs te geven maar toch zo dat mensen begrijpen waarom je het zo niet en zo wel kunt doen. Dat is dus ook weer een vertrouwenskwestie.
8	Dus het OM kijkt afstandelijk en afwachtend naar de PPS [en de grootst gemene deler om te kijken naar het uiteindelijke totaal resultaat omdat wij verantwoordelijk zijn voor de uiteindelijk bereikte veiligheid]. Het OM is dus een hele lastige partij om een samenwerking mee te hebben omdat wij afwachtend zijn en geen zak met geld hebben. [De werkrelatie is] heel nauw, die is heel intensief geweest, ook bij het eerste convenant toen we (OM en Politie NL) er wel bij kwamen (toen ze inzagen dat we wel bij de uitvoering betrokken moesten zijn), maar bij het tweede convenant nog nauwer. [De partijen schermde hun kennis] wel af ... Ik snap ook wel dat ze dat niet makkelijk willen weggeven, maar ik ben een onafhankelijke publieke partij dus aan mij zou het wel makkelijk moeten zijn.
9	—
10	Ik vind dat we goed samen hebben gewerkt. De werkrelatie was heel nauw. Je maakt afspraken binnen die stuurgroepen en iedereen gaat aan de gang om zijn deel verder uit te werken en daar actievoorstellen uit te formuleren. [Het gaat goed omdat er] op een gegeven moment resultaat [moet] komen. Het proces heeft bij het convenant al veel te lang geduurd. Het werd een beetje een slepende affaire. Als je dan weet wanneer het ondertekend moet

	<p>worden dan wordt er druk op de ketel gezet en versnelt het proces weer.</p> <p>Ik weet niet of [de partijen] zo zeer de kennis afschermen dan wel dat ze strategisch gedrag vertonen. Ze hebben een andere agenda. Daar hebben flinke discussies over plaatsgevonden wat te maken heeft met de verschillende belangen.</p>
11	<p>... je moet ervoor zorgen dat je op dat onderwerp ook een relatie kan starten. Dus bijvoorbeeld, als je iets leest in de pers erover, dat je dan even iemand mailt en vraagt of ze dit ook hebben gezien. Dat zie je ook dat die gene dat ook vaak doet naar de andere mensen toe, wanneer iemand een onderwerp wil laten landen in die werkgroep dat ze dan ook persberichten hierover gaan sturen, zo van "goh, ik heb dit gezien in de media en ik heb daar vorige week nog wat "toevallig" over geroepen in de werkgroep".</p> <p>[Het hebben van een nauwe werkrelatie] hangt sterk van de partij af.</p> <p>Op zich heeft het verbond met iedereen wel een goede relatie. Misschien dat je met een private partij net wat nauwer samenwerkt omdat je allebei in hetzelfde schuitje zit, omdat je samen iets van een publieke partij wilt. Bij een publieke partij veranderd het ook nog wel eens, dat door een andere minister er een andere wind gaat blazen.</p> <p>Er wordt wel kennis afgeschermd. Mensen in de werkgroep geven alleen kennis waarvan zij weten dat ze er zelf ook belang bij hebben dat er wat mee gebeurt. Op een wat individueel niveau, het informele niveau, wordt er meer kennis gegeven en vaak wordt er gezegd dat je het even voor jezelf moet houden. Dus even tussen jou en mij gezegd of als achtergrond wil ik je dit meegeven. Maar in de werkgroep zelf houd je soms kennis voor je omdat je weet dat je die kaart nu nog niet kan spelen.</p> <p>[De verhouding dat er met een openboek wordt gespeeld is] gevoelsmatig wel 50-50. Of net iets meer openboek dan gesloten, dus 60-40.</p> <p>Dat is ook het spel wat er gespeeld wordt. Het zou ideaal zijn als iedereen openkaart zou spelen, maar je zit er misschien nu in het overleg om collectief een probleem op te lossen maar je hebt daarin zo je eigen belang, wat 90% van de tijd geld is. Persoonlijk hou ik van het open zijn zodat iedereen zijn probleem op tafel zit, maar je zit met veel verschillende personen aan tafel ...</p>
12	<p>[Het is allemaal mensenwerk en daarom zijn vooral de factoren zoals relatie sterkte en vertrouwen ontzettend belangrijk. Een goede PPS krijg je dat alleen maar als je met de juiste personen een PPS aangaat. Mensenwerk is het vaak in business, maar bij PPS lijkt dat nog meer zo te zijn omdat je ook minder van elkaar weet, omdat je publiek en privaat samen aan tafel hebt zitten]. En dat kan zelfs, maar dat geldt voor welke samenwerking dan ook, zowel de competenties als het onderling op één lijn kunnen zitten [mee spelen]. Het werkt zelfs belemmerend als je een bepaalde [afkeer] tegen iemand hebt. Mensen kunnen een hak in het zand zetten en dan gaan ze niet snel meer overstag. [Hoe meer we over PPSen praten lijkt me] die menselijke factor toch wel heel erg belangrijk. [Soms gebeurt] het wel eens dat je ergens heel graag naar toe wilt maar het werkt niet, [verander dan de mensen in de samenwerking, want dan werkt het vaak wel].</p> <p>Sommige relaties waren sterker dan met de andere ook omdat je met sommige partijen op andere gebieden al een relatie hebben. [dat was beter dan bij andere partijen] omdat je dus ook op andere vlakken met een partij samenwerkt.</p> <p>[De mate waarin kennis door de partijen werd afgeschermd] is verschillend. [Dat is ook] afhankelijk van het belang wat daar weer achter zat. Bij besprekingen spelen allerlei belangen door elkaar.</p>
13	<p>De dynamiek van de samenwerking hang heel sterk af van het enthousiasme van de kartrekker of degene die hiermee bezig zijn. En dat maakt helemaal niet uit of het nou op operationeel niveau, tactisch of strategisch niveau is.</p> <p>[Je creëert sterke relaties bij partijen die elkaar minder goed kennen] door eerst een vertrouwelijke setting neer te zetten. [Partijen] staan vaak haaks op gemeenten en Politie want, volgens de standaard antwoorden, koppelt de politie nooit terug en de gemeente smijt alleen maar met vergunningen maar als het puntje bij paaltje komt dan doen ze niets. Terwijl de gemeente denkt dat ze voldoende doen en de Politie die werkt zich helemaal in het schompes. Daar zit dus onbegrip. Dus onbegrip weghalen. De diepere lagen van frustratie moet je eerst weghalen, als die er zijn. Bespreken, [dus] op tafel leggen [of door] een workshop [te] houden, heel simpel, waarin er ruimte [wordt] gegeven voor kritiek, zodat iedereen weet wat voor een probleem iedereen heeft, [en gezamenlijk kan bepalen] hoe gaan we nu verder.</p>
14	
15	

Respondent	TRUST
1	<p>We hebben er volledig vertrouwen in [dat de beloftes worden nagekomen omdat] wij al jarenlang samenwerken met deze actoren en als je het vertrouwen beschaamd, zoals onderhands gevoelige informatie delen met derden, dat doe je niet en dat verwacht je ook niet van andere partijen. Het zijn professionele organisaties die met elkaar omgaan.</p> <p>Contracten en informele mondelinge afspraken hebben] dezelfde status. Niet alles hoeft op schrift te worden gezet.</p> <p>Nee, [ik heb niet het gevoel misleid te zijn].</p> <p>Ja, [er is] absoluut [wederzijds vertrouwen].</p>
2	<p>[De beloftes worden] wel [nagekomen], alleen het tempo waarin, daar verschillen we nog al eens van perceptie. Wij hebben graag vandaag belooft, morgen klaar maar dat wil nog wel eens een paar jaar duren maar uiteindelijk komen ze wel hun beloftes na, zeker ook omdat de bovenbazen in dat bestuur bij elkaar komen dus als een partner zijn belofte niet dreigt na te komen; ik heb ook met mijn bestuursleden, die zeggen mij ook, als er dingen haperen of als er mensen in mijn organisatie niet hard genoeg lopen, dan trek maar even aan de bel. Dus dat uitgesproken commitment die is er. Iedereen weet, en zeker de bazen van die organisaties, dat dingen wel eens in de stroperigheid verzanden. Maar ik heb het commitment en de opdracht, laat het niet gebeuren en als ik er wat aan kan doen dan help ik je.</p> <p>[Contracten en mondeling afspraken] hebben dezelfde waarde. Ik denk dat de informele contacten contractueel faciliterend zijn omdat die ervoor zorgen dat de zakelijke contracten tot hun recht komen.</p>

	<p>Nee, [ik heb niet het gevoel misleid te zijn].</p> <p>Ja, Ja, [er is wederzijds vertrouwen]. Je ziet wel eens PPS waarbij dat vertrouwen er niet is en dan gaat het geheid scheef. Op een moment dat dat gebeurd dan moet je ophouden of met de partners aan tafel anders dan ben je een dood paard aan het trekken.</p> <p>[Dat vertrouwen, dat moet ontstaan] als het er niet is of wordt beschaamd dan moet je aan de gang. Dan heb je soms een moderator, een intermediair nodig om de partijen weer bij elkaar te brengen.</p>
3	<p>De mop van dit tweede convenant is dat we elkaar eraan gaan houden ... wij zullen [het vertrouwen] bevorderen en bewaken zodat andere personen hun beloftes nakomen. Vanzelf gaat niets, vanzelf gaat het alleen maar mis. Daar moet je dus ook energie in steken, dat is de mop natuurlijk, het is geen gelopen race.</p> <p>Als het goed is gaat het informele groeien. Het [formele] is nodig, we hebben het, maar nu moeten we het waar gaan maken en dat zal deels formeel moeten groeien. Je kunt ook zeggen, naar het proces terugkijkend, informeel kwamen we tot elkaar en toen kon het formeel afgerond worden hiermee, dat is ook wel waar. [Het informele heeft niet meer waarde] omdat informeel dat kan alleen omdat jij en ik elkaar kennen maar als wij opgevolgd worden door anderen die elkaar niet kennen en die dat 'old boys network', dat informele persoonlijke contact niet hadden dan houd het op, dus nee, we moeten door en het moet ook op duurzaamheid [gericht zijn], dus het moet ook geïnstitutionaliseerd worden, hoe je het ook draait of keert, het moet geformaliseerd worden.</p> <p>de werkgroep die kent elkaar inmiddels dus die durft zaken met elkaar te doen en ook dingen te delen. Maar als Jan in de werkgroep collega Piet heeft dan ga ik met hem natuurlijk niet zomaar informeel met hem mee om. En zeker ook omdat hij een andere bloedgroep heeft, hij beoefend een andere tak van sport, andere cultuur, andere doelstelling.</p>
4	<p>Ja, [we hebben het geloof dat de partijen hun beloftes nakomen] maar geloof is het zeker weten van dingen die je niet zit, maar in dit geval zie je die dingen wel want dat blijkt uit de samenwerking, je krijgt die dingen gewoon op tafel. Vooraf niet dus maar tijdens de samenwerking wel.</p> <p>[Uit het verleden behaalde resultaten niet een garantie geven voor de toekomst] zal voor beleggers zo zijn maar ik draai het voor PPS juist om. Juist uit het verleden gebleken resultaten heb ik zekerheden voor de toekomst. Omdat het op de A67 zo is gegaan weet ik zeker dat het op de A1 ook zo gaat. Dat heeft weer met die borging te maken, dus dan is het cirkeltje weer rond.</p> <p>Ja, [ik heb er vertrouwen in dat beloftes nagekomen worden].</p> <p>Informele [afspraken] zijn belangrijker dan formele. Als er geen informele [afspraken] zijn dan zullen er ook geen formele komen. Formeel is puur omdat het nou eenmaal zo moet, officieel, fotootje erbij, maar het informele is waar het om gaat, daar wordt het bepaald.</p> <p>Nee, [ik heb niet het gevoel misleid te zijn]. ... samenwerken bied ook een vorm van veiligheid. Je moet ervan op aan kunnen dat er bepaalde dingen alleen in de stuurgroep besproken en verder niet. Dat moet blijken, partijen zijn in het begin altijd een beetje terughoudend, de kat uit de boom kijken.</p> <p>Absoluut, [er is wederzijds vertrouwen].</p>
5	<p>Dus je moet daar wel realistisch in zijn en eerlijk. Dus je moet altijd wel proberen om daar eerlijk over te zijn. ... als je dan dingen gaat achterhouden dan komt dat toch altijd wel uit en dat is niet goed. Je kan er maar beter altijd eerlijk over zijn, alle bevindingen gewoon op tafel leggen en dat geldt andersom natuurlijk ook.</p> <p>... als je elkaar niet kent dan vertrouwt je elkaar ook niet.</p> <p>[Het vertrouwen was niet minder omdat de nauwheid van samenwerking minder was] omdat je met mensen aan tafel zit die ik weer ken vanuit de publieke hoek.</p> <p>Ja, [het vertrouwen dat partijen hun beloftes nakomen] heb ik zeker.</p> <p>Als je dat vertrouwen beschadigd dan zullen ze niet nog eens die informatie met je delen.</p> <p>[Formele en informele afspraken hebben] dezelfde waarde. Misschien hebben mondelinge afspraken meer waarde [vanwege het vertrouwen]. Ook omdat convenanten niet op werkniveau worden getekend, die worden dan op voorzitter of directie niveau getekend, dat zegt mij allemaal niet zoveel.</p> <p>Nee, [ik heb niet het gevoel misleid te zijn].</p> <p>Ja, absoluut, ik ben het zeker eens [met de stelling dat er wederzijds vertrouwen is]. Ik denk dat dat een van de peilers is en inderdaad als dat vertrouwen er niet is zal je die kennis ook niet op de juiste manier delen.</p>
6	<p>... dan ben je snel geneigd om te zeggen dat het betrouwbare kennis is waarmee je iets kan en dan ga je ook op die persoon af. Dus het is ook een soort vertrouwen wat je opbouwt. Dus heb je vertrouwen erin dat een persoon met goede informatie komt. Er [bestaan] verschillende vertrouwen niveaus [tussen] alle partijen die in de samenwerking zitten. En het ligt ook aan hoe iemand het brengt, kijk als iemand het heel overtuigend stelt en goed onderbouwt dat zijn kennis klopt, dan ben je ook geneigd om daarin mee te gaan. Dus dat heeft met vertrouwen te maken, met de opstelling van partners te maken en of je persoonlijk met elkaar overweg kan, of je iemand geloofd wat hij aan kennis brengt.</p> <p>[Het moeten toetsen van de kennis van iemand komt niet zo heel vaak voor] omdat het vertrouwen er is onderling. [En zelf heb je] ook een bepaald idee waarom partijen iets zeggen. [Dus] vertrouwen [is] met name [belangrijk] en inmiddels heb je zelf ook expertise opgebouwd.</p> <p>Over het algemeen [gaat de communicatie] makkelijk. Dat heeft met twee factoren te maken, (1) dat je persoonlijk goed overweg kan, dat je elkaar [dus] makkelijk informatie geeft en (2) en dat er noodzaak is om samen te werken, dus politieke druk. Dus vertrouwen en druk.</p> <p>... [of de samenwerking goed gaat ligt aan het vertrouwen die er bestaat tussen bepaalde partijen].</p> <p>Daar heb ik wel het vertrouwen in [dat de partijen hun beloftes nakomen], absoluut. De afspraken die worden gemaakt, zijn gewoon harde afspraken. Omdat je met zo'n grote groep bent en als er één iemand zich niet aan de afspraken houdt dan wordt die door de andere aangesproken dus dat vertrouwen wordt ook een beetje afgedwongen. Dus dat is weer de druk op de samenwerking. [als je voor het eerst met elkaar aan tafel zit dat het vertrouwen nog moet groeien] Bij dat convenant zijn er tussentijds twee partijen aangeschoven en dan merk je toch dat er nog wat afstand tot elkaar is, dat moet gewoon groeien. Aan de andere kant zitten de personen die er al wel zaten al een paar jaar in overleg dus daar is dat vertrouwen wel, dus tijd is ook een belangrijke factor, hoe lang ken je elkaar. Dan weet je wat je aan elkaar hebt.</p> <p>Op het moment dat afspraken formeel worden gemaakt, dus dat het convenant ook daadwerkelijk wordt getekend door een minister dan ligt er wel veel meer druk achter. Dus ik denk dat het formele meer waarde heeft dan het</p>

	<p>informele.</p> <p>De afspraken waren veel informeler [bij de top 20 onveilige parkeerplaatsen] en het convenant is veel formeler en dan zie je wel dat mensen zich aan het formele echt houden.</p> <p>[Het informele is ook erg belangrijk omdat dit nauw verbonden is met vertrouwen] maar dat is in het traject ergens heen. Ik denk dat uiteindelijk, voor je hele eindproject, dus bijvoorbeeld waar staan we over 5 jaar m.b.t. bestrijding van transportcriminaliteit, dat het beter is om het toch een geformaliseerd iets te hebben. Dan heb je ook iets om elkaar op aan te spreken.</p> <p>... voor het eindproduct is het wel goed dat je dingen formaliseert en vast legt, zodat je ook commitment hebt van je leidinggevenden. Want het kan zo maar zijn dat je door een bepaalde reorganisatie of bezuiniging kan zeggen dat ze er van af willen omdat ze het niet zo belangrijk vinden. Maar als je het echt in het convenant vast laat zetten dan kom je er niet zomaar onderuit, tenzij je een hele goede reden hebt.</p> <p>Nee [ik heb niet het gevoel misleid te zijn geweest].</p> <p>Ja, zeker [er is wederzijds vertrouwen]. Als dat er niet was, dan hadden we nu een aantal dingen niet bereikt.</p> <p>[de samenwerking zou beter kunnen als er] vanuit de beleidsmakers kant, dus de ministeries, meer vertrouwd mag worden op de ervaringen en de kennis die er bij de opsporingsdiensten bestaat en anderzijds moet de Politie gewoon veel beter zorgen dat de cijfers en registratie op orde is, zodat we het ook beter kunnen onderbouwen met cijfers.</p> <p>Maar dat moet gewoon van twee kanten komen, alle partijen zullen daarin hun verantwoordelijk moeten nemen.</p>
7	<p>Vertrouwen is gewoon een toverwoord.</p> <p>[De partijen komen hun beloftes na]. Vertrouwen moet je verdienen. In het begin is die wel aanwezig maar hij groeit alleen maar. [dit vertrouwen kan je kweken door te] zeggen wat je doet en [door te] doen wat je zegt. [dat kan je weer faciliteren] door afspraken te maken.</p> <p>[Ik heb nooit het gevoel gehad misleidend te zijn], maar ik heb ook de overtuiging dat het niet zo is. Dus niet alleen het gevoel maar ook de overtuiging dat het zo is. [dus het vertrouwen is hoog].</p> <p>Publiek private samenwerking is vertrouwen.</p>
8	<p>Ja, [vertrouwen] is een van de belangrijkste PPS factoren. Maar vertrouwen vind ik [ook] het meest broze onderdeel van het convenant en de kennisoverdracht en het is tevens ook het meest belangrijke.</p> <p>Ik heb mijn aarzelingen [of alle partijen hun beloftes nakomen]. Ook omdat er van de 38 actiepunten te vrijblijvend zijn gesteld en niet SMART genoeg.</p> <p>Maar er is niets makkelijker dan te wijzen naar andere partijen, je moet ook eigen verantwoordelijkheid nemen.</p> <p>Vertrouwen moet je winnen en ik ben bang dat ik dat nog niet van alle partijen heb. Ik hoop wel dat ze het in mij hebben, maar ik heb het nog niet in alle convenant partijen, dat moet blijken in de komende 4 jaar.</p> <p>Dat betekend gewoon dat de persoon die er boven staat of die er tussen staat nest warmte moet creëren voor beiden partijen en dat je ze op hun gemak moet stellen en dat je dus één ding goed moet afspreken, zo van: “jongens, er wordt hier niemand een kunstje geflikt. Jij bent bereid om die kennis te delen met hem, en hij is bereid om die kennis te delen met jou en uiteindelijk komt er een moment dat iedereen daar zijn eigen boterham mee gaat verdienen maar voorlopig doen we dit even samen.”.</p>
9	—
10	<p>[Vertrouwen] is essentieel want zonder vertrouwen moet je je afvragen of je wel een serieuze samenwerking kan hebben ...</p> <p>Vertrouwelijkheid, betrouwbaarheid en onderling vertrouwen is heel belangrijk. Dus ik heb er wel vertrouwen in, maar of de afspraken daadwerkelijk ook na worden gekomen is natuurlijk ook afhankelijk van meerdere factoren, het hoeft niet altijd aan de wil of onwil te maken. Vooral bij de brancheorganisaties ligt het aan in hoeverre ze hun achterban in beweging kunnen krijgen. Ze hebben ze niet altijd aan het lijntje en dat maakt het binnen PPS erg lastig omdat je soms afspraken kunt maken die in de praktijk niet nagekomen worden omdat uiteindelijk je achterban het teveel moeite vind of niet wil of wat dan ook.</p> <p>Nee, [ik heb niet het gevoel misleid te zijn].</p> <p>Ja, [er is wederzijds vertrouwen].</p>
11	<p>Maar er is wel een bepaald niveau van vertrouwen omdat je weet dat je allemaal het probleem wilt oplossen maar je weet ook dat iedereen daar ook met zijn eigen ideeën zit.</p> <p>Ja ik heb wel vertrouwen in [dat partijen hun beloftes nakomen]. Laat ik het zo zeggen, ze krijgen de ‘benefit of the doubt’. Ze moeten het nu laten zien, het verbond ook. Als je er nu al in gaat zitten dat je er niet in gelooft, dan zou ik ook niet mee doen aan het convenant. Ik weet dat er bij een aantal partijen een soort natuurlijk wantrouwen bestaat maar ik heb er vertrouwen in dat iedereen zich er zo veel mogelijk voor gaat inzetten. Het convenant is voor een heel groot deel een inspanningsverplichting en geen resultaatverplichting. Iedereen moet zijn best doen en het verbond zal ook zijn best doen om binnen een paar jaar de actiepunten te realiseren.</p> <p>[Binnen de samenwerking wordt er gewerkt aan het verbeteren van het vertrouwen door] het netwerk om je heen informeler te maken en informatie met elkaar te delen. Ik denk dat het helpt als je informatie van elkaar krijgt, dan heb je het gevoel dat die partij betrouwbaar is. En vooral geen misbruik maken van vertrouwen. [er wordt collectief niet echt gewerkt aan het verbeteren van de informele sfeer] We hebben niet veel borrels met dit gezelschap gehad. Ik heb met een aantal van deze stakeholders een informeler contact dan dat ik dat met andere heb en dat zijn de mensen waarmee ik ook wat vaker samenwerk op andere onderwerpen dan alleen transportcriminaliteit. [dat zou misschien wel meer moeten] maar ik heb er eenvoudig weg ook geen tijd voor om daar constant mee bezig [te] zijn ...</p> <p>Ik weet iedereen te vinden als ik ze nodig heb en ik vind het wel goed zo.</p> <p>Een formele overeenkomst heeft ook een juridische status en informeler wat minder. Formeel spreek je elkaar op organisatie niveau aan tijdens afspraken en informeel is meer individueel, dat een persoon een afspraak na moet komen. Dus het zijn twee verschillende niveaus.</p> <p>Nee, [ik heb niet het gevoel ooit misleid te zijn].</p> <p>Naarmate de successen behaald worden dan [zal het vertrouwen toenemen].</p> <p>[De mate van vertrouwen tussen de personen die al langer binnen het convenant zitten is hoger].</p>
12	<p>[Het is allemaal mensenwerk en daarom zijn vooral de factoren zoals relatie sterkte en vertrouwen ontzettend belangrijk. Een goede PPS krijg je dat alleen maar als je met de juiste personen een PPS aangaat. Mensenwerk is het vaak in business, maar bij PPS lijkt dat nog meer zo te zijn omdat je ook minder van elkaar weet, omdat je publiek en privaat samen aan tafel hebt zitten]. En dat kan zelfs, maar dat geldt voor welke samenwerking dan ook, zowel</p>

	<p>de competenties als het onderling op één lijn kunnen zitten [mee spelen]. Het werkt zelfs belemmerend als je een bepaalde [afkeer] tegen iemand hebt. Mensen kunnen een hak in het zand zetten en dan gaan ze niet snel meer overstag. [Hoe meer we over PPSen praten lijkt me] die menselijke factor toch wel heel erg belangrijk. [Soms gebeurt] het wel eens dat je ergens heel graag naar toe wilt maar het werkt niet, [verander dan de mensen in de samenwerking, want dan werkt het vaak wel].</p> <p>Over het algemeen zou je denken dat datgene wat van de overheid komt goed is. Als een KLPD en de Politie met cijfers komen ben je erg snel geneigd om te juichen “we hebben cijfers!”. ... Terwijl je ook twijfels kunt hebben over datgene wat er wordt geleverd vanuit de overheidszijde [omdat je aan het begin of halverwege een PPS niet zeker bent van de belangen van de andere partijen]. Dus je moet wel kritisch naar de input kijken en dat doet de andere zijde natuurlijk net zo goed ten aanzien van onze gegevens.</p> <p>Op een gegeven moment komt AVc of de KLPD met cijfers van ladingdiefstallen, die kunnen wij niet controleren dus we hebben er vertrouwen in dat het correct is. Je moet toch wel afgaan op elkaars vertrouwen met gegevens.</p> <p>Het proces is heel lang geweest maar nu dat we eenmaal afspraken hebben gemaakt heb ik er wel vertrouwen in dat [beloftes] worden nagekomen.</p> <p>Over het algemeen heb ik wel het vertrouwen er in.</p> <p>[Formeel] heeft absoluut een meerwaarde. Informele overeenkomsten die wel zijn vastgelegd in notulen hebben ook wel zin, meestal houden mensen zich daar ook aan. Maar het werkt nog beter als het formeel is gemaakt om nog iets op terug te grijpen. Zodat je een week voor het volgende overleg kan vragen of ze er nog aan hebben gedacht. Maar alleen mondelinge afspraken daar zou ik niet voor zijn. informeel is belangrijk om voortgang in het proces te krijgen. Je kan dus niet zonder informele afspraken tot een formeel convenant komen. Dus is formeel nodig om mensen er aan te houden.</p> <p>Ik vind niet [dat ik misleid ben].</p> <p>Je hebt [wederzijds vertrouwen] wel nodig, maar ik denk niet dat dit altijd is geweest.</p> <p>[Om vertrouwen te creëren moet] je dus communiceren.</p> <p>Grotendeels was dus het vertrouwen er wel maar er waren af en toe wel wat deukjes in waarvan soms door eigen acties en soms door andere partners. Het gladstrijken daar van kan niet anders dan met communicatie met elkaar. [Bij de Secure Lane en de Top 20 onveilige parkeerplaatsen] daar was ook wederzijds vertrouwen.</p>
13	<p>... het vertrouwen onderling binnen een PPS is van essentieel belang, je moet ook dingen ‘off the record’ met elkaar kunnen delen.</p> <p>[Vertrouwen] is een van de belangrijkste aspecten. [Je zou vertrouwen het beste een plaats kunnen geven in een PPS] door zorgvuldig en transparant te acteren. ... Ik noem het maar duidelijk zijn zonder een dubbele bodem. ... zorgvuldigheid en transparantie zijn wel de belangrijkste dingen. Als [partijen] achter je rug acties ondernemen dan voel je je lichtelijk gepasseerd, maar zolang dat transparant geschied dan kan [je] dat veel beter hebben omdat je ook weer begrip hebt voor een partij die een bepaald belang heeft. En als die partij daar ook transparant in acteert, dan is er geen vertrouwensbreuk.</p>
14	
15	

Respondent	SHARED VISION AND SYSTEMS
1	[De verschillen en overeenkomsten tussen partijen] dat varieert nogal. [Maar het heeft geen negatieve invloed] want het is vrij concrete materie, het is geen hogere wiskunde of zo.
2	<p>Er bestaat ontzettend veel onderscheid. ...[het] verschil [is als] dag en nacht; een groter verschil kan je niet bedenken. [Dit] geeft complicaties in die zin dat (a) je moet weten dat ze er zijn en (b) je moet er mee werken, het is een stuk tool in je gereedschapskist want als je een gezamenlijk product moet maken op het gebied van bijvoorbeeld diefstal van auto's en je hebt daar iemand van de Ministerie van Justitie en iemand van de BOVAG dan moet je wel de achtergronden kennen waarin die mensen zitten en waarin ze aan hun chef moeten rapporteren en welke moeilijkheden die weer gaat maken, enz.</p> <p>[Maar het zou niet beter zijn zonder die verschillen want] dan wordt het leven saai, laat maar lekker. [Het voegt wat toe]. ik weet ook niet of het makkelijker zou [zijn als iedereen hetzelfde zou zijn]. Dat pluriforme dat maakt het nou net aardig ...</p>
3	<p>[De partijen] hebben niet allemaal dezelfde intentie. [Bijvoorbeeld] bij de politie gaat het om het vangen van de boef of het voorkomen dat de boef zijn slag [kan slaan] en voor het bedrijfsleven draait het om vermogensschade vermindering. Dus gaat het over het materiaal of gaat het over de boef, dat zijn verschillende drijfveren voor de partijen en daar moeten we elkaar dan in vinden. Dat zijn dus wezenlijke verschillen maar daarom moeten we dus wel bij elkaar komen.</p> <p>Er zijn soms werelden van verschil die je moet overbruggen in werkgroep verband als uiterste van het spectrum (tegenpolen) als een opsporingsorganisatie enerzijds en een pure belangenbehartiger anderzijds en dan zie je dat bijvoorbeeld een TAPA daartussen zit, die is een soort waakhond van de branche als het gaat om goederen, een soort beveiligingsorganisatie van transport.</p> <p>Ik denk dat met 13 partijen kan je niet praten over een gemeenschappelijk iets, behalve dan dat we tegen criminaliteit zijn. ... dus dat kan je niet vergelijken. [Maar het samenwerkingsverband lijd daar niet onder] maar nogmaals het was niet op een namiddag geschreven. Er werden steeds teksten geschreven die dan weer fungeerde om je functioneel op af te zetten om scherper te krijgen waar je we elkaar wel in konden vinden. It's all in the game. Dat is het proces in de werkgroep van het tot stand komen van een convenant.</p> <p>Ideaal gezien sta je zo samen sterker [heeft het samenwerkingsverband ook baat bij de verschillende stijlen en culturen] omdat ieder toch zijn eigen specialiteit, hebbelijkheid en onhebbelijkheid heeft. Als je eruit komt [met elkaar] dan sta je sterker.</p>
4	Het PPS managen is een van de moeilijkste vormen die je kunt voorstellen. Je moet ook wel van een hele aparte leest geschoeid zijn wil je dat kunnen. Je moet kunnen werken met ongelofelijk veel onzekerheidsfactoren en een

	<p>veranderende wereld, continue tegengestelde belangen. ... publiek en privaat hebben enorme tegengestelde belangen dus dat moet je per definitie goed kunnen managen want anders gaat het mislukken. Zeker als je duurzame gevolgen wilt hebben van die samenwerking, CrimiNee! kan dat en dat heeft alles te maken met de mensen die bij CrimiNee! zitten, zo eigenwijs ben ik dan wel om dat te zeggen; het is een kunst apart.</p> <p>Iedereen moet inleveren binnen een samenwerking, dus je zult je moeten confirmeren aan de gemeente deler en die ligt altijd ergens in het midden, maar die zoeken we wel op. Het bedrijfsleven wil bijvoorbeeld heel graag hele snelle afspraken, tijdens een projectvergadering het liefst binnen 14 dagen. De overheidspartijen pakken rustig de hele maand december en januari niet mee, zo van nee dan is het Kerst en in januari zit het nieuwe jaar, dus daar hebben ze hele andere gedachten over tijdlijnen. Dat zijn aspecten waar het bedrijfsleven helemaal niet naar kijkt. Dat is in de vakantie tijd ook, juli en augustus komt bij de overheid niet voor, dan liggen projecten gewoon stil. Dat kan toch niet, als je het hebt over dit soort onderwerpen.</p> <p>Nee, er bestaat geen overlap. Het zijn totaal verschillende organisaties.</p> <p>[dat die verschillen in cultuur en management stijlen de samenwerking beïnvloeden] dat is een groot voordeel. Dat is de prikkel. Als ze in hun eigen keuken kijken worden ze niet geprikkeld. Juist ontdekken van hè verrek, dat doen jullie totaal anders, dat is interessant. De mensen die in een samenwerkingsverband zijn per definitie heel nieuwsgierig, als ze dat niet zijn dan zijn ze niet geschikt voor samenwerking. Je moet ongelofelijk nieuwsgierig zijn, in de goede zin van het woord.</p>
5	<p>[Het zou handig zijn om een soort landkaart te maken van partijen die er zijn en de problemen die er zijn maar dat is nog] niet op die manier [gedaan] want soms is het best wel lastig [vanwege de vele private en publieke partijen en hun interactie] ... want soms lopen er ook wel dingen door elkaar. ... Het is best wel complex welke spelers er precies acteren, op welke niveaus en in welke hoedanigheid. Ik heb wel overzicht maar ik weet niet of het overzicht ook bij andere is, dat merk ik wel en met name is dat overzicht bij de overheid niet altijd aanwezig, bij de ministeries die dan zeggen, wat is nou het verschil tussen EVO en TLN. Dat is toch best wel lastig, kijk als je het eenmaal weet, dan weet je het maar ze hebben het niet altijd helder van wie nou wat doet en voor ons private partijen is het weer lastig om te weten hoe het nou werkt met de KLPD en alle regionale korpsen. [Het echt in elkaars keuken kijken zou nog wel eens mogen verbeteren]. We hebben wellicht minder begrip voor [elkaar] omdat we niet goed [genoeg] weten wat er speelt [bij de verschillende partijen, wat ze kunnen en niet kunnen en wat de relatie is tussen de verschillende partijen]. Dat is best wel een lastige. Kijk je kan er dan natuurlijk wel in verdiepen maar soms is dat ook lastig om uit te leggen naar je achterban.</p> <p>... zoveel mogelijk draagkracht creëert want dat is de kracht van een PPS, dat je zoveel mogelijk verschillende partijen aan tafel houdt.</p> <p>[Het in elkaars keuken kijken] kan beter.</p> <p>Ik denk dat als je naar privaat kijkt dat er vaak dezelfde organisatie structuren zijn maar bij publiek is dat natuurlijk heel anders. Soms kan het wel een nadeel zijn omdat wij misschien niet altijd het begrip ervoor hebben hoe die andere organisaties moeten werken en andersom kan dat natuurlijk ook zo zijn.</p> <p>Meestal kom je er wel uit. Kijk je moet toch begrip hebben voor andere organisaties. [ik denk niet dat het waardevol is] dat er een verschil bestaat tussen publiek en privaat.</p> <p>[De best practices die ik ben tegengekomen bij de verschillende PPS projecten zijn] denk ik het begrip hebben voor elkaars positie en dat je inderdaad meer inzage krijgt in wat de [andere partij] doet. ... en dat zij ook wat meer gevoel krijgen waar wij mee bezig zijn.</p> <p>In het verleden dachten ze vaak "wat doen die organisaties nou eigenlijk", daar hadden ze geen idee van. Dus zodat je begrip krijgt voor elkaars positie en uitgangspunten en welke activiteiten er wel gebeuren zodat je elkaar daarin ook probeert te versterken ... En dan wordt het heel erg herkenbaar.</p>
6	<p>Nee, er bestaat geen grote overlap of overeenkomst van management culturen. Wat dat betreft zijn wij denk ik een buitenbeentje van alle andere organisaties. We hebben onze eigen cultuur en eigen manier van werken. Enige invloed [dat dit heeft] is er wel, maar heel negatief zou ik niet zeggen.</p>
7	<p>CrimiNee! blinkt uit door situationeel leiderschap. Die past zich aan, aan de culturen die in de betreffende bedrijven zitten en daardoor is er ook een vertrouwensband opgetreden en komen we tot meters. Tussen de partners onderling zijn er wel hele grote verschillen.</p> <p>[De verschillen beïnvloeden de PPS] door ... bijvoorbeeld dat een politie zegt dan kan zo maar niet, en een ondernemer zegt ja, maar dat zullen we wel zo maar even moeten doen.</p>
8	<p>Nee, er is geen enkel overlap, het OM is een vreemde eend in de beits ...</p> <p>Maar met publiek en private partijen blijf je toch met verschillen zitten omdat de private partijen heel winstmatig denken en moeten werken en het OM en politie is meer een non-profit organisatie.</p>
9	<p>—</p>
10	<p>Ik denk dat[de organisatie culturen en management stijlen van de partners] wezenlijk anders [zijn]. Qua cultuur sowieso. Als je met brancheorganisatie aan tafel zit dan zijn die anders dan hoe een departement werkt of hoe wij in elkaar zitten. Dus er zijn grote verschillen van management stijlen en culturen.</p> <p>[De PPS lijd niet onder deze verschillen] maar het kan een complicerende factor zijn. Als je het bijvoorbeeld hebt over teksten die bij de achterban worden voorgelegd dan kan het zoals bijvoorbeeld bij de politie langer duren omdat er allerlei overleg clubjes er naar moeten kijken terwijl het bij een TLN veel sneller kan. Maar het lijd er niet onder omdat iedereen bewust is van de verschillen van de organisaties en dat je daarmee te maken hebt. [Dus bewustheid is belangrijk om dit te accepteren dat het voorkomt].</p>
11	<p>[Het beste omgaan met aan de ene kant de PPS en aan de andere kant de verzekeraars], daar kan wel een spanningsveld in bestaan, maar je moet uiteindelijk toch kijken naar het grotere doel.</p> <p>Maar je hebt dus niet helemaal inzicht in elkaars bedrijfsvoering ... en daardoor heb je soms hoge verwachtingen van een bepaalde organisatie en dan is het ook aan de andere organisatie om die verwachtingen te managen. Het is dus veel verwachtingsmanagement wat je moet doen in een PPS.</p> <p>Binnen de werkgroep verliep de samenwerking niet altijd even soepel door die tegenstrijdige belangen. Je ziet toch wel snel dat private partijen naar elkaar toe trekken en publieke partijen naar elkaar toe trekken. [Je gaat] samenscholen, om te kijken wat je samen wilt bereiken want samen sta je dan toch uiteindelijk weer sterker dan [alleen één partij in de PPS].</p> <p>Bepaalde partijen hebben een grote overlap, met name de ministeries. Het verbond is wel vergelijkbaar met TLN, allebei branche organisatie hoewel we wel anders zijn omdat we andere leden hebben. ... maar het is wel vergelijkbaar. Ik denk dus dat ministeries vergelijkbaar met elkaar zijn. [een conclusie zou kunnen zijn dat er clusters van gelijkheid bestaan, dus ministerie en belangenorganisatie clusters].</p> <p>[Deze verschillen hebben als gevolg dat er] wel eens wat irritaties onderling denk ik. Al wat het alleen al bij het tekenen van het convenant. Bij het verbond tekent alleen een directeur, maar bij een ministerie moet het eerst daar nog bespreken worden en dan daar nog, dan moet nog een DG ernaar kijken en dan een SG en dan de minister. Dan ben je wel een half jaar verder en private partners kunnen wel naar het ambtelijke wereldje kijken van "dat doen</p>

	wij veel sneller". Dus cultuurverschillen kunnen soms wel tot misverstanden of irritaties leiden, maar daarom zei ik al in het begin dat respect voor elkaars functie heel erg belangrijk is. [En ook het managen van de verwachtingen].
12	Nee, [er is geen grote overlap tussen de verschillende partners]. Bij [private partijen] is dat natuurlijk ook [dat er van hogerop beslist wordt, alleen lopen de lijnen wat directer]. [Er is dus geen grote overlap tussen de verschillende partijen, zelfs niet tussen de private partijen]. Dat kan effect hebben op timing, dus vertraging in het hele proces. Dit kan negatieve gevolgen hebben omdat je dit niet hebt verwacht, zoals irritatie. Je verwacht van elkaar dat men mandaat heeft om beslissingen of uitspraken te doen, tenzij dit van te voren is aangegeven. Maar soms ging het opeens zo dat er overheidsmensen waren die geen visie konden geven omdat ze daar te weinig mandaat voor hadden en dat werkt erg storend. Partijen moeten in een PPS vrij kunnen spreken en er een bepaalde mate van zekerheid is dat ze wat ze zeggen ook waar kunnen maken. Ten eerste zou je aan het begin van het proces moeten vragen hoe iemand in de PPS zit en of er bepaalde termijnen zijn waarmee rekening gehouden moet worden voordat er beslissingen door de besturen of de minister of wat dan ook genomen moeten worden. Soms moet je wachten tot er een algemeen overleg van de Tweede Kamer is geweest en daardoor dus 1,5 maand later pas vooruitgang wordt geboekt. [Dus het is hier ook weer van belang dat je vanaf het begin weet hoe partijen in de PPS zitten en welke belemmeringen er zijn en op welke zaken ze wel en niet invloed hebben] en dat is weer communicatie. Duidelijkheid aan het begin van wat mag, wat doet iedereen, hoe is je inbreng. Dat zou ik een aanbeveling vinden.
13	Het is heel moeilijk te wijzen naar één duidelijk middel voor PPS ... grotendeels is dat zo omdat je bij PPS te maken heb met diverse partijen die andere belangen hebben en dat van te voren lastig is in te schatten in hoeverre die belangen aan de kant geschoven kunnen worden of het probleem in te richten is naar het belang van een betreffende partij. Laat ik het anders zeggen: je zit met [bijvoorbeeld] 6 partijen rond de tafel en alle 6 hebben verschillende belangen. Ze hebben bijvoorbeeld 6 verschillende achterbannen terwijl het probleem een gezamenlijk probleem is. Dit betekent dus dat als je dit probleem wilt aanpakken bij sommige punten lichtelijk of zwaar zult moeten afwijken van je belangen of in ieder geval de belangen wel transparant moet houden en zichtbaar moet houden in het compromis of de oplossing die eruit komt. De mate van toegeeflijkheid van de organisatie om dat te kunnen is bepalend voor PPS en dat kan je niet altijd inschatten want het is probleem afhankelijk. Bij overvalcriminaliteit of ladingdiefstal worden er heel veel belangen aan de kant geschoven maar als het over wat prillere situaties gaat, denk aan interne criminaliteit 3 jaar geleden, dat was heel pril, dan is dus de toegeeflijkheid van de belangen van de partijen die daar aan mee neemt want starder in tegenstelling tot 3 jaar later, zoals we het nu zien. Dus het heeft ook vaak een incubatietijd nodig. ... [omdat je te maken met publieke en private partijen kan het verschil ertussen niet groter zijn] ... in een PPS is inderdaad [het niveau van] shared vision [laag], dit is ook een van de grotere struikelblokken. Vanwege de [verschillende] belangen [is] probleem onderkenning wel een van de belangrijkste [aspecten]. Er zijn bepaalde belangen die je moet behartigen maar op het moment dat ... de echte probleemhouder heel hard begint te drukken tegen je deur dan zul je toch op een of andere manier [moeten] toegeven. Dan moet er toch ruimte gemaakt worden om toe te geven aan bepaalde visies of belangen die die organisaties hebben. [Op strategisch niveau mag dat vaak nog wel beter]. Op lokaal [niveau] worden de verschillen in shared vision and systems sneller aan de kant geschoven [omdat de probleemhouders directer betrokken zijn], [zeker naar mate dat de genomen maatregelen daadwerkelijk werken].
14	Ik vind het wel interessant dat het helemaal vanuit de samenwerking benaderd [wordt] want [verschillen in vision en systems] is juist de achilleshiel in een PPS, dat publiek en privaat wel samen iets willen maar omdat ze in zo'n verschillende dynamiek en krachtenveld zitten [er] van de samenwerking niet heel veel terecht komt, of uiterst moeizaam verloopt. Dus ik denk dat het wel belangrijk is om je te verdiepen in de specifieke karakteristieken van de publieke partijen. Wat zijn nou de incentives voor hun om te doen wat ze doen of juist niet doen en niet willen of kunnen doen. Dus die speelruimte is een andere dan bij de private partijen en dat maakt nou net die PPS veel lastiger dan een B2B samenwerking of alleen overheden die samen iets willen. Je kunt nooit tot een efficiënte alliantie komen als je degene met wie je samen iets moet niet begrijpt. ... [in een PPS gaat het] toch over een appel en peer die gaan samenwerken en niet twee peren, maar echt twee verschillende dingen. Ik kan me voorstellen dat in de top de mensen elkaar wel vinden en ook open staan voor elkaars logica, ideeën, nieuwe kennis en dat die samen ook kunnen schakelen maar dat het doorvertalen naar het publieke en private apparaat nog wel eens lastig zou [kunnen] zijn.
15	

Respondent	CONSEQUENTIAL FACTORS	
	Performance	Innovation
1	[Betreft het behalen van de gestelde doelstellingen was de samenwerking was] goed, met dien verstande dat er nu een vervolg moet worden gegeven aan de interne rapportage die er nu ligt maar het doel wat wij ons voor ogen hadden, namelijk het inzichtelijk krijgen van de materie is gelukt. Het tweede doel is het overdragen van dat rapport aan de actoren die daar staan genoemd, dat is nog niet gelukt. Dus in totaal half.	Er zijn innovatieve ideeën, die zijn ook naar voren gekomen, zeer hightech. Er heeft zich een bedrijf gemeld bij mij die zijn voorzieningen zeer energie zuinig wil realiseren met zonnepanelen en dergelijke en hightech camera's en andere middel om het terrein te bewaken. Voor dit moment heeft zich dat nog niet geuit in concrete resultaten, alleen nog maar ideeën. Die innovatie kant is dus zeker aanwezig. Als die grote voorzieningen komen dan moet dat een voorziening zijn waar innovatie hoog in het vaandel staat. [De innovatie is ontstaan door het delen van kennis].
2	[Betreft het behalen van de gestelde doelstellingen] denk ik [als punt] een 7 in de zin van dat de zaken sneller voor elkaar moeten komen dan ze nu komen vaak. Ik zie daar toch ook een trend in zo langzamerhand, iedereen	[Betreft innovatie], nieuwe technieken zijn er niet, het is allemaal oude wijn in nieuwe zakken. Het gaat om risico management bij je eigen organisatie om te voorkomen dat mensen in de fout gaan, dat er informatie naar

	<p>is in toenemende mate bezig met nog meer dingen, doorlooptijden worden groter.</p> <p>[Betreft het verlagen van de diefstalcijfers zijn de gegevens] nog steeds heel erg ondoorzichtig. We hebben een paar jaar geleden geregeld dat er een centraal meldpunt is voor ladingdiefstallen bij het KLPD en het openbaar ministerie en dat loopt nog steeds niet naar behoren. De meldingen die zijn diffuus, die zijn niet compleet, er wordt nog te vaak in de wandelgangen gezegd van “ja, ik ga geen aangifte doen, dat kost mij veel te veel tijd, de politie doet er toch niets mee”. Dat zijn een aantal van die constatering. We hebben nu in het tweede convenant een van de onderwerpen is de definitie en de statistiek van ladingdiefstallen om die nu eindelijk eens een keer voor elkaar zien te krijgen dat er een betrouwbaar registratie systeem komt, dat is er nu nog niet.</p> <p>Ik denk uiteindelijk wel [dat dankzij de PPS het de crimineel moeilijker is gemaakt]. Het heeft een lange doorlooptijd. Het zal nog een paar jaar vergen voordat er goede veilige parkeerplaatsen zijn, waar gebruik van wordt gemaakt, dat is een tweede.</p>	<p>buiten komt, het gaat op tracking en tracing apparatuur die er gewoon is, het gaat om lokvrachtwagens die het KLPD inzet, dat is ook niets nieuws. Alleen pas je die middelen nu toe in deze sector. Er is een lijst gemaakt van chauffeurs waar een luchtje aan zit, die vaak ook betrokken zijn geweest bij criminaliteit, een zwarte lijst binnen de sector zodat je bij de intake van nieuw personeel die naam even langs die lijst haalt, dat is misschien een nieuwe techniek, maar ja, zwarte lijsten is geen nieuwe techniek.</p>
3	<p>[Betreft het behalen van de gestelde doelstellingen] vind ik het al een prestatie dat we er nu uit zijn [bij het convenant].</p> <p>[Betreft het verlagen van de diefstalcijfers zijn de gegevens], het gaat hier meer over zicht krijgen op en bijstellen. Ik geloof dat er inderdaad winst te behalen is in een reductie [dankzij de PPS].</p>	<p>Ik denk wel dat door het samenwerkingsverband van het tweede convenant de dingen [die innovatie stimuleren] sneller bij elkaar komen,</p> <p>... daar kan ik me iets van voorstellen dat je met 13 partijen daar concrete afspraken over maakt en dat het dus in die zin soepeler gaat dan dat ieder voor zich maar bilateraal moest vinden; als je dat innovatie noemt.</p>
4	<p>[het behalen van de gestelde doelstellingen is] een 9,5, dat ging heel goed.</p> <p>[Het reduceren van diefstal cijfers is even goed], we hebben nu een reductie van 100%. [Het hangt af van waar de cijfers vandaan komen] zoals het verplaatsingseffect, noem maar op. Maar als je kijkt naar het probleem en de oplossing dan is het een 100% score. Bedrijventerreinen die wij ingericht hebben met camera systemen hebben reductie van over de 95% duurzaam, dus meerdere jaren. Dat betekent dus dat andere bedrijventerreinen moord en brand schreeuwen omdat het daar met hetzelfde percentage toeneemt, dat is helder. Maar het is zo verschrikkelijk concreet, het is heel wat anders dan het Kyoto verdrag, hier heb je direct resultaat. Direct, volgende week al.</p> <p>Ja, [het wordt criminelen heel erg moeilijk gemaakt].</p> <p>Ja, het [hebben van een PPS] is bepalend geweest. Zonder de samenwerking was er geen resultaat.</p>	<p>Ja [innovatie is ontstaan door de PPS], we hebben zelfs software laten ontwikkelen specifiek vanuit de samenwerking, specifiek voor dit doel, dat was anders nooit gebeurd.</p> <p>[Niet alle partijen hebben daar hun zegje in gehad] we hebben alleen de functionele kant gekoppeld aan de technische kant, dus we hebben onderzoekers die precies weten hoe een ladingdief te werk gaat en we hebben ze dan in een ruimte gezet met ingenieurs van Bosch. Daar hoeven niet allerlei partijen bij te zitten. Dat is de functionele kant en als het ene het kan uitleggen en de andere kan het vertalen naar software dan heb je bereikt wat je moet bereiken en de rest heeft daar dan voordeel van. Zoiets moet heel erg functioneel aangepakt worden.</p>
5	<p>Ik denk een hoog cijfer [voor het behalen van de gestelde doelstellingen] want ik vind het heel positief. Ik denk dat als je niet in een PPS constructie zou werken dan zou je niet zo ver kunnen komen. Dus ik denk dat het wat dat betreft een hele goede opzet is om op [de PPS] manier te werken.</p> <p>[het verlagen van de diefstal cijfers] zou wel moeten, zeg ik heel voorzichtig.</p> <p>Maar we moeten wel stevig aan de bak om te zorgen dat de transportcriminaliteit afneemt, dat is de insteek van het convenant.</p> <p>Ik denk dat het een én, én, én is [om het daadwerkelijk moeilijker te maken voor de crimineel]. Er is niet een maatregel maar een combinatie van. Ik heb wel het gevoel dat de boef steeds inventiever wordt, en dat is wel zorgwekkend, ze verzinnen elke keer weer iets anders, dus we zullen het komende jaar er wel heel hard aan moeten werken.</p> <p>Ja [we hebben] absoluut [een voordeel gehad van de PPSen]. Als cijfer, een 8</p>	<p>We hebben 10 miljoen binnen gehaald voor die veilige parkeerplaatsen. Peter van de Ende van Secure Lane kwam op een gegeven moment geld tekort. Secure Lane vind ik een mooi project en ik zou graag zien dat als die werkt dat die ook over andere vervoerscorridoren van Nederland uit te rollen. Toen dacht ik, “waarom kunnen we nou niet een gedeelte van die top 20 subsidie in die Secure Lane stoppen want dan bereik je innovatie en niet meer alleen ‘licht en zicht’ maatregelen in het kader van die 10 miljoen”. Dat is ook zo gebeurd, want er is 1,5 miljoen daarheen gegaan. En dat is nou een goede PPS en zo zorg je voor een stukje innovatie en dan kan je later kijken of het inderdaad heeft gewerkt en dan kan je het al dan niet uitrollen. Maar die slag moet je maken, want je kan ook zeggen dat die 10 miljoen alleen voor die top 20 is, dus je moet proberen breder te schakelen.</p> <p>Jawel, ik denk wel [dat je door kennisdeling in een PPS innovatie faciliteert].</p> <p>Ik denk dat je juist zonder PPS niet zo ver komt, want dan leg je het als het ware op aan de ander, dat een publieke partij iets verzint en dat wij dat op moeten volgen en misschien is het dan niet de juiste maatregel en dan gaat het nooit wat worden. Dus ik denk dat bij PPSen echt een win-win situatie ligt.</p>
6	<p>Er wordt behoorlijk wat bereikt (bij het tweede convenant) maar [het bereiken van de gestelde doelstellingen] had ook wel wat beter gekund ... Er had een stuk meer ambitie in kunnen zitten. Dat ligt aan de competenties en mogelijkheden die organisaties hebben. Of er ontbreekt een deel capaciteit om dingen uit te voeren om iets te willen, of er ontbreekt een stuk financiën. Dat zijn gewoon de grenzen waar organisaties tegenaan lopen. Waar iedereen mee te maken hebt; je maakt met je personeel, met financiën, met verantwoordelijkheden. [Maar] daar heb je nauwelijks invloed op. [Om die commitment te verbeteren] dat is heel erg moeilijk want dat heeft alles te maken met hoe hoog de druk op je organisatie wordt opgevoerd.</p> <p>[Betreft het verlagen van de diefstalcijfers zijn de gegevens], we hebben dit jaar een stijging van 78% in het aantal ladingdiefstallen, dus het gaat nog helemaal niet omlaag. Het gaat alleen maar omhoog. Het aantal vrachtwagen diefstallen neemt wel af en opleggers ook, dus er zit wel een bepaalde afname in, maar om nou te zeggen dat we iets hebben bereikt, dan moet ik zeggen nee, dat is nog niet aantoonbaar gebeurd.</p> <p>Het fundament om het te bestrijden is wel gelegd, dus daar zit wel wat vooruitgang in.</p>	<p>Ja, Secure Lane is een voorbeeld van innovatie wat ook in andere plekken van Nederland toegepast zal worden, dus daar hebben we zeker van geleerd. Tja, en dan kleine innovaties in wegbewijziging naar beveiligde parkeerplaatsen, andere vormen van camera toezicht en andere indeling van verzorgingsplaatsen, waar ook een proef mee is gedaan op de A1. Dus dat heeft wel wat opgeleverd. En dat komt ook door die samenwerking want in die pilots hebben alle partijen een bijdrage aan geleverd, dat weet ik zeker.</p>

	Dus we verwachten volgend jaar [lagere cijfers]. Ja, [het is de crimineel] absoluut [moeilijker genaakt].	
7	[Het] is zo [dat door kennis te delen de prestaties van de PPS worden verbeterd]. kijk maar naar kennis, kunde, kassa. Als je het spel heel slim speelt dan zit er een hele hoop in, ja. (b) [die cijfers geven aan dat de prestaties van het PPS hoog zijn]	[Door kennis te delen is er in] ieder geval het zicht op [innovatie] en de ambitie om [te innoveren]. Kijk, Philips die heeft met name de laatste 3 maanden heel erg leren zien wat hun belang hierin is, dat bleek uit het filmpje omdat dit de eerste film is waar de Cosmolight van ze gezien wordt. [Dat hadden ze van te voren niet bedacht] tijdens het project kom je juist dingen tegen.
8	[Betreft het behalen van de gestelde doelstellingen], je zou eigenlijk moeten turven welke actiepunten SMART zijn en welke niet. En alleen al dat geeft aan hoe makkelijk er doelstellingen [geformuleerd zijn].	Ik zie heel weinig innovatie. Dat is ook lastig voor transportcriminaliteit want het gaat over awareness, hoewel je wel technische dingen (Secure Lane) kunt inzetten, zolang je de awareness van je personeel niet hebt dan en daar allerlei zwakheden laat bestaan, dan kun je het schudden. Ik heb nog maar weinig nieuws gezien. [Maar betreft organisatorische innovatie en samenwerken vanuit een collectief probleem], binnen het OM en de politie is er ook een proeftuin en programmatische aanpak [pilot aan de gang]. Je hebt een probleem en vroeger holde je achter alle feiten aan, het was een probleem en je wilde er een oplossingen voor bedenken. Nu is het zo dat het probleem wordt neergezet en dan wordt er gekeken naar welke partijen de echte probleemhouders zijn en daar wordt het meeste op ingezet. Dus er wordt niet alleen gekeken naar de slachtoffers en daders, maar er wordt gekeken of er niet overal bandjes afgesneden kan worden zodat het probleem niet kan ontstaan. Dat is een nieuwe aanpak die 2 jaar geleden is geïntroduceerd. Ik denk dat deze manier van werken ook in het convenant aangepakt zal worden, Dit proeftuinen idee komt uit de Nederlandse illegale mensenhandelbestrijding.
9	—	—
10	Ik vind van wel [dat de gestelde doelstellingen behaald zijn], maar dat is mijn persoonlijke mening. Dat zal niet altijd in even grote maten zijn, maar ik ben er van overtuigd dat samenwerking loont omdat je altijd door de integraliteit van maatregelen wordt de aanpak sterker, of je nou dingetjes individueel onderneemt vanuit je eigen organisatie of je probeert het op elkaar af te stemmen [dan ga je bij het laatste wel een versterking krijgen]. Ja [dat het criminel moeilijker wordt gemaakt] dat zien we nu al. Er vinden flink wat aanhoudingen plaats, onder andere door repressieve inzet. Tegelijkertijd proberen ondernemers er ook wat in preventieve zin er het nodige aan te doen, dus mijn stellige overtuiging is dat het met name ladingdieven moeilijker wordt gemaakt	Ja, kijk maar naar Secure Lane, ik denk dat dat een prachtig voorbeeld [van innovatie] is. Maar verder meer informatie uitwisseling, en dat is innovatie want dat deden we nog niet op die gestructureerde manier.
11	[Betreft het behalen van de gestelde doelstellingen], ik vind dat er nu best wel goede afspraken zijn gemaakt in het convenant. Als ik even naar het verbond kijk, dan is met name de afspraak van certificering van parkeerplaatsen door ons gemaakt wat ook voort is gekomen uit het feit dat we van andere partijen heel veel kennis hebben gekregen over parkeerplaatsen, dat ze beveiligd zouden moeten worden en hoe. Bij het verbond kregen we toen het idee om een soort keuring te doen zodat we in ieder geval weten welke parkeerplaats goed is om op te staan. Ik vind dat bepaalde afspraken nog wel wat meer SMART hadden gemogen, maar dat zijn afspraken waar ik niet direct bij betrokken ben. Als ik voor het verbond spreek dan hebben we hele duidelijke resultaat afspraken gemaakt, dus geen inspanningsverplichting; dus het leveren van cijfers en de certificering. Ik denk dat iedereen wel tevreden is met het eindresultaat maar ik kan me ook voorstellen dat sommige partijen bij deze vraag hebben gezegd dat ze het convenant veel concreter hadden willen zien. [Betreft het verlagen van de diefstalcijfers zijn de gegevens], ik zou het al heel wat vinden als het convenant het voor elkaar krijgt om de grootte van het probleem in kaart te brengen. Mijn persoonlijke mening is dat je dan ook pas kan kijken naar de vermindering van diefstal omdat je nu nog geen goede nul meting hebt. Ik zet dus mijn geld op het inzicht krijgen waarbij alle partijen, waaronder het verbond, de cijfers aanleveren zodat je een prachtige matrix krijgt waarin je al die inzichten hebt en dat je dan SMART afspraken kan maken.	Ik vind [dat kennisdeling] wel een hoog innoverend vermogen [bied] omdat iedereen hele specifieke kennis heeft en met eigen ideeën naar de werkgroep komt. Wat ik net al zei over de certificering van parkeerplaatsen. Dat is gewoon iets wat we verzonnen hebben, geïnspireerd van de dingen die je om je heen ziet gebeuren. Dus ik denk dat we best innoverend zijn, kan altijd meer, maar het begin is er. [de kennisdelingsfactoren van dit interview hebben veel met innoverend vermogen te maken], dat zijn wel de essentiële elementen.
12	Bij Secure Lane is [de gestelde doelstelling] gehaald. Bij de top 20 hadden we toch het liefst gezien 20 echt veilige of een aantal beveiligde, maar er is nu alleen meer geld uitgetrokken voor meer zicht en light. Daar hebben we ons tevreden moeten stellen, maar dat is minder dan gehoopt. Bij het eerste convenant was het moeilijk meetbaar wat er gehaald moest worden. Bij het tweede convenant zijn de afspraken toch weer wat duidelijker maar ik kan verder weinig zeggen over de uitwerkingen. het [aparte] is dat de eigenlijke doelstelling was dat we 20 veilige parkeerplaatsen wilden maar gaandeweg werd dat aangepast naar, welke dat dan moesten zijn [want het was nog niet bekend welke de meest onveilig waren]. Toen ging het overleg over welke parkeerplaatsen het dan zijn en zijn er andere factoren bijgekomen, zoals capaciteittekort, of is er een op een onderliggend wegennet. Dus uiteindelijk zijn er zelfs parkeerplaatsen op gekomen die niet onveilig waren maar	Ja, bij Secure Lane [was er duidelijk innovatie], dus de samenwerking tussen politie en het technische bedrijfsleven maar ook projecten zoals de lokvrachtauto. Die hadden niet kunnen ontstaan als ze geen kennis van de bedrijf sector zelf hadden gekregen. Doordat je kennis overdraagt merk je wel dat je [een stuk verder bent gekomen].

	<p>waar er in de buurt geen veilige parkeerplaats was, dus een enorm competenties tekort. De uitkomst is dus iets anders geworden dan de oorspronkelijke doelstelling. [dat geeft de mate van ambitie weer die op dat moment speelde] en ook de mate van kennis. Het zette de organisaties wel op de kaart ermee in de Tweede Kamer, dus als lobby is het wel een goede actie geweest.</p> <p>[Betreft het verlagen van de diefstalcijfers zijn de gegevens], bij Secure Lane is al wel gebleken dat waar ze camera bewaking hebben bijna geen criminaliteit meer is, dus dat is erg goed. [Verder is het niet duidelijk].</p> <p>Ja, [het is de crimineel] absoluut [moeilijker gemaakt].</p>	
13	<p>Naarmate de partijen in een PPS al wat successen hebben kunnen vieren dan is vanuit dezelfde PPS constructie het veel makkelijker om een nieuw probleem aan te pakken.</p> <p>Het is opvallend dat er zelden is gekeken naar het eens bij elkaar gooien van al die afzonderlijke gebruikelijke oplossingen. Daar zijn we nu wel mee bezig in opdracht van Justitie om maatregelen tegen winkelcriminaliteit gestapeld in te zetten. Voorheen werd er heel erg fragmentarisch naar gekeken maar wat nou als je ze bij elkaar gooit.</p>	<p>Je hebt binnen de PPSen natuurlijk heel veel dezelfde partijen en heel veel van dezelfde partijen hebben heel veel van dezelfde oplossingen of de denktrend is gelijk hetgeen betekend dat het komen tot noviteiten heel lastig is.</p> <p>Op dit moment is de innovatie binnen PPS het denken vanuit het probleem. Dat klinkt heel maf, maar wat je dus bij [Secure Lane] ziet, vanuit het probleem denken, dat is de innovatie.</p> <p>kijk naar het vertrekpunt wat het probleem is en leg daar de juiste verbanden en kijk naar wat er al gedaan is, kijk of de effectiviteit van alle dingen die je al gedaan hebt ook een impact kunnen hebben op dit probleem en indien niet, zoek dan wat anders.</p>
14		
15		

Respondent	MISCELLANEOUS	
1	<p>Ik denk niet dat er een organisatie structuur [zoals je die hebt beschreven] moet komen. Ik denk dat het belangrijk is dat stadsregio en provincie besluiten, al dan niet via nationale of Europese gelden, om ja te zeggen tegen zo'n voorziening. De realisatie van de voorziening zal een private onderneming zijn. Een ondernemer die zal niet alleen maar een bewaakte parkeervoorziening willen ... want dat is niet kosten dekkend. Er zal ook een gelegenheid moeten zijn voor chauffeurs om een hapje te eten, toiletten, bandenwisselcentrale, een tankstation misschien en dan nog zal je af kunnen vragen of het kosten dekkend is, dus er zal structureel geld bij moeten komen, vanuit het rijk wellicht. Dus alle actoren zijn verantwoordelijk dat die voorziening rendabel blijft en dat mensen ook gebruik blijven maken van zo'n voorziening. Er is ook een deeltje onbewaakt, gratis of tegen een lager tarief. Dus alle actoren zijn gezamenlijk verantwoordelijk. De politie is verantwoordelijk voor de handhaving, het rijk is verantwoordelijk voor de structurele bijdrage en de private sector is verantwoordelijk [voor] de juiste faciliteiten.</p> <p>Die overdracht van kennis gebeurt in de werkgroep.</p>	
2	<p>... als er in ons programma een project belangrijk gevonden wordt, dan maken we er [meteen] een project van. Dan wordt er geïnventariseerd wat er aan de hand is, wat we meten aan de hand van diefstal cijfers. Vervolgens maken we een probleembeschrijving en analyse en gaan dan kijken welke organisaties kunnen bijdragen aan het oplossen van dat probleem. Dan maken we een werkgroep die wordt meestal getrokken door een van de projectleiders van AVc en in die werkgroep komen de partijen te zitten die het probleem kunnen helpen oplossen [waaronder] de politie ... en het OM. Zo krijg je ... partners in de werkgroep die met elkaar aan het werk gaan om dingen te ontwerpen en te vinden waardoor je dat probleem kunt voorkomen. Het is altijd gericht op preventie, het voorkomen van criminaliteit.</p> <p>Binnen mijn organisatie wordt [de kennis] vastgelegd in een eindrapportage van een project waar de doelstellingen en [gewenste] uitkomsten van te voren zijn vastgelegd. Dat rapport wordt hier bewaard...</p> <p>Wat is nou het succes van een goede PPS: belangrijk is dus dat je op mensen stuurt en dat je heel erg kijkt naar welke mensen je in dat project hebt, want je hebt niet altijd de zeggenschap over wie je graag wilt hebben in een project, ik bedoel je moet het doen met de mensen die naar voren worden geschoven. Meestal, niet altijd hoor, we beïnvloeden dat ook wel en dan beïnvloeden in de zin dat we kijken naar degene die gewoon het meeste van het onderwerp weet en de karakterologische eigenschappen van zo'n persoon, nou ja, die schat je even in en daar kijk je naar en daar werk je ook mee. Het kan best zijn dat je met een persoon van uit de werkgroep wat vaker gaat praten dan met een ander, dus dat is heel erg belangrijk. De onafhankelijkheid van degene die het trekt is gewoon heel belangrijk. Op het moment dat een van de partijen die belang hebben bij een onderwerp zelf op de voorzittersstoel zit dan wordt het lastig tenzij de betrokkenheid niet al te groot is, dan scheelt het weer of als die partij er ruim genoeg boven kan hangen. Als ik kijk naar het eerste convenant dat getrokken werd door EZ, de tweede ook, dan hadden die voldoende afstand om erboven te hangen om alle partijen aan hun trekken te laten komen. Dus het hoeft niet strijdig te zijn maar het is wel plezierig als er een onafhankelijke trekker is. Voortgang: de vaart erin houden is heel erg belangrijk. Op het moment dat de vaart eruit is dan ontsnappen organisaties weer, dan gaan ze andere dingen lopen doen, dat vervuild gewoon. Ik denk dat straks met rekeningrijden dat je dat ook gaat zien want dat heeft weer veel te lang geduurd, geheid gaat dat mis, denk ik. Dus dat is heel belangrijk: de juiste personen, de juiste focus, mensen serieus nemen en de vaart erin houden; ik denk dat dat de belangrijkste zijn.</p> <p>We geloven gewoon heel erg in die gezamenlijke aanpak van publiek en privaat en daar komen ook altijd hele leuke dingen uit. Criminaliteit bestrijd je niet alleen, daar heb je partners bij nodig, zowel private partners als publieke partners. Maar het is een spel wat je moet kennen en kunnen.</p> <p>Als ik kijk naar de kennis die ik heb van de wereld van TLN waar ik afgelopen zaterdag op hun jaarcongres was. Dat doe ik dan hè, daar krijg ik ook uitnodigingen voor, zeg maar de interne happenings van mijn partners, daar ga ik altijd naar toe. Ik oriënteer mij altijd waar is die partij mee bezig, wat zijn hun 5 topics waar ze op dit moment mee bezig zijn, waar knelt het. Dus daar interesseer ik mij voor, daar stop ik ook tijd in</p> <p>De projectleiders hier die doen dat ook. Ik heb de hogerop kennis wel van al die organisaties, zij zijn met de projecten bezig met al die organisaties en oriënteren zich ook op wat houdt die partner nou bezig en hoe kunnen we ze</p>	

	<p>servicen, want dat is ook altijd onze; ze betalen ons met hun financiële bijdrage dus dan is het minste wat je kunt doen in het wel en wee van je betalende partners. En dat is wel heel belangrijk</p> <p>We bouwen bewust die kennis op om die samenwerking goed te laten zijn. Je werkt sneller samen met iemand die je goed kent en waar je lief en leed mee deelt dan met een vreemde. Dus je moet zorgen dat je dicht tegen elkaar gaat zitten. Wat we dan ook doen in dat kader, we hebben al vrij in het begin van AVc een AVc café gecreëerd, 2 tot 3 keer per jaar hebben we een borrel van 16:00 tot 19:00 ergens een keer op een middag in een etablissement centraal in het land in Driebergen. Daar komen al onze partners van hoog tot laag, meestal een man of 80, een politieman, een parkeercontroleur, een schaderegelaar van een verzekeraar, een van de directieleden van mijn bestuur. En al die partijen, heel divers, zijn daar met elkaar over voertuigcriminaliteit aan het praten en dan hebben we een half uur in die drie uur dat een van die partners een verhaal houdt over iets actueels en een actuele ontwikkeling, een nieuwe ontwikkeling. Dat is een half uurtje en daar wordt er over gediscussieerd en dan vervolgens wordt er weer een biertje geschonken en de laatste die gaat zo'n beetje om 19:00-19:30 de deur uit. Daar wordt vreselijk naar uitgekeken naar die AVc café's en dat geeft zo'n ontzettende onderlinge band. Zorg hebben voor die onderliggende band is zo belangrijk.</p> <p>In alle werkzaamheden die we doen val je altijd weer terug op dezelfde vaardigheden die ik al noemde om goed naar mensen te luisteren en goed te kijken naar waar je kennis vereist is en waar je stukjes mist die we dan nationaal of internationaal kunnen benchmarken, dat is eigenlijk een continue process waar je mee bezig bent, dat geldt voor alles.</p> <p>[Als er meer druk is van buitenaf, dan gaat die snelheid natuurlijk omhoog] want een van de dingen die ik in mijn toolkit heb zijn mijn contacten met de tweede kamer en met het Europese parlement, dat als er op een gegeven moment dingen ambtelijk stokken dan wil het nog wel eens helpen als er in de tweede kamer een motie wordt ingediend of een begroting wordt geamendeerd, dat hebben we ook al eens een keer kunnen regelen. Ministeries die kun je sturen op geld natuurlijk, dus dat is gewoon waar.</p>
3	<p>Op het moment waarop de private partners hun preventie maatregelen niet op orde hebben zullen politie en justitie zeggen: "Dit heeft voor ons geen topprioriteit". Dat is een premie op preventie. Dus die balans is een wankel evenwicht. [Dit] staat met zoveel woorden in het tweede convenant: als de één wat doet dan wilt de ander ook wat doen. Geen garantie maar wel een inspanningsverplichting. We noemen dat met een ingewikkeld woord actieve wederkerigheid, dat is voor wat, hoor wat. Dat vindt ik heel aardig. Dat dealen en wheelen. De één voor het boeg, de ander voor het goed, zo komen we bij elkaar.</p> <p>En nou moet het niet zo zijn dat zo'n branche organisatie zegt "En die politie maakt er helemaal niets van" en niet zo zijn dat de politie zegt "en ze gaan alleen maar voor het grote geld."</p> <p>... [het tekenen van het tweede convenant] omdat dit een extra boost of push geeft en als wij mee surfend op de golf die nu aan het ontstaan is dan maken we mooie sier en dan doen we het goed en dan smaakt dat naar meer.</p>
4	<p>... je onderscheid de wat en de hoe [van kennis] maar het gaat uiteindelijk om de resultaten van die twee. Er is nooit een ideale wat en een ideale hoe. Vanuit de kwaliteitstheorie weet je dat je altijd moet streven naar resultaten op 80%, die zit tussen [wat en hoe] in. Kwaliteit is automatisch een vraagstuk van hoe. Dus als je het hebt over [wat en hoe], dan moet je je niet richten op een van de twee, maar je moet je richten op de resultaten. Het ideale ligt hier en dat is nooit het maximale van de wat en nooit het maximale van de hoe. Dus de kwantitatieve kant en de kwalitatieve kant daar ligt de waarheid altijd letterlijk in het midden.</p> <p>[Wel vrijwillig maar niet vrijblijvend] is nog een heel belangrijk punt. Je ziet heel veel partijen die formeel mee willen doen maar je moet direct ook duidelijk gaan maken in de vorm van matrixen: de taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en tijdsbestek [Zodat er duidelijk is] wat er van je wordt verwacht, heel concreet. Project matrixen zijn wat mij betreft niet groter als een A4tje en daar staat heel helder een tijdlijn in, een concrete doelstelling die SMART is geformuleerd met een tijdlijn er aan vast en een verantwoordelijk persoon er aan gekoppeld. En je managed op basis van dit soort matrixen, dus geen langdurige vergaderingen, een half uur, 45 minuten. Hoe staan we er voor, wat ging er mis en wat moet er anders, tot volgende week. Heel veel mensen zijn daar nog wel eens van de stoel gevallen, dat het zo gaat. Je doet mee of je doet niet mee, daar ben ik heel erg duidelijk in.</p> <p>[Zo'n partij als TLN, die vertegenwoordigd een enorm grote achterban en] die heeft een ongelooflijk belangrijke lobbietak binnen een project. TLN is bijvoorbeeld in staat om de brug te slaan naar de politiek, zodat het probleem een issue wordt zodat er ook een funding komt voor het betalen van de oplossingen. Die spelen dus een ontzettend belangrijke rol. Je ziet bij een aantal projecten waar ook individuele transporteurs worden betrokken omdat dat op dat moment in dat stukje project van belang is. Zoals al eerder gezegd is het continue maatwerk maar je moet wel overal die vertegenwoordiging erbij houden, dus je moet het contact wel behouden met de voorzitter van TLN, want dat is wel een belangrijke ambassadeur.</p> <p>We gaan uit van een aantal basis competenties voor iemand die een klus gaat doen. Vervolgens is het aan de waarde van onze eigen database afhankelijk hoe snel iemand ervaring op doet. Iemand die bij mij voor het eerst vandaag binnenkomt als observant kan op basis van het command systeem in 2 uur tijd weten wat er van hem wordt verwacht vooraf maar ook tijdens zijn werk. Dus hij kan online zijn eigen werkzaamheden spiegelen aan de generieke modellen maar wordt dan ook direct uitgedaagd om continue verbeterend te denken; is dat nog wel logisch of kan het nog slimmer. Dus we creëren met zo'n database vervolgens een soort virtuele arena waar kennis gedeeld wordt, mensen worden continue uitgedaagd om net even slimmer te wezen. Daarmee probeer je ervaring enerzijds en content anderzijds bij elkaar te brengen. Die content is alleen beschikbaar voor mensen binnen CrimiNee!. Dat is beschermde content, het is heel kwetsbaar maar ook waardevol. Dus het is alleen voor ons en onze preferred partners. Je moet wel wat in huis hebben om daarmee te werken. De preferred partners kunnen onder voorwaarden die vast worden gelegd deelnemen aan de club, we stellen daar dus wel voorwaarden aan.</p> <p>Soms werkt het ook wel eens andersom dat we eerst een functionele vraag definiëren zodat daar een technische oplossing voor komt. Andersom is het bedreigend, als je techniek laat bepalen waar je naartoe moet dan kom je ergens waar je niet wezen moet. Omdat een technicus zich nooit rekening houdt met een functionele vraag, die komen met technische randvragen. Dan krijg je dus een camera die bij een juwelier in een systeemplafond wordt geplaatst omdat daar een voeding ligt en dan is er geen goed zicht, dus je kunt gezichten niet herkennen omdat het op een belachelijke plaatst hangt. Dus zo'n functionele eis is nooit vertaalt. Dat is maar een simpel voorbeeld maar ik kom het zo vaak tegen, dat technici van alles willen maar waartoe dan.</p>
5	<p>... op een gegeven moment moet je keuzes maken en moet je met elkaar afspreken dat je een bepaalde route kiest maar daarna ga je wel met z'n alle evalueren of het de juiste keuze was geweest en zo niet dan moeten we met elkaar opnieuw rond de tafel om te kijken hoe het dan wel moet gaan werken.</p> <p>[Het is dus mogelijk om te zeggen dat niet alle private partijen geschikt zijn voor een PPS] dat zijn private partijen die absoluut niet over hun eigen schutting kunnen kijken die alleen maar voor hun eigen kleine dingetje [samenwerken] en dan gaat het niet werken.</p> <p>... je moet ook wel grip hebben voor elkaars positie en je moet naar die hele sector kijken want het transportcriminaliteit speelt zich af in die hele keten. Dus als je alleen maar voor je eigen clubje aan tafel zit en niet naar de algemene belangen kunt kijken en daar ook niet voor open staat dan zit je niet goed aan tafel ... dus dan pas je gewoon niet in dat hele verhaal.</p> <p>... je wel een beetje gevoel moet hebben voor de verhoudingen tussen private partijen maar ook tussen publiek en privaats. Ik merk wel van mensen die bijvoorbeeld later aan boord kwamen dat die een achterstand hebben qua kennis.</p> <p>Zo probeer je dus te schakelen tussen praktijk en theorie en dat gebeurt natuurlijk ook dat juist die publieke partijen vaak op het juiste spoor proberen te zetten.</p> <p>Ik denk dat [het succes van een PPS] meer afhangt van de vaardigheden van de personen, ik denk dat dat wel een van de belangrijkste onderdelen is. Je krijgt alleen maar dingen terug als je iets deelt. [Samenwerking is echt</p>

	<p>mensenwerk en het succes van de samenwerking hangt sterk af van wie er zin de samenwerking zit.]</p> <p>Soms hebben we wel dat we merken dat andere partijen geheime of een tweede agenda hebben, wat eigenlijk niet zou moeten want dan ben je dus niet voldoende open. Dan krijg je spanningen.</p> <p>Je kan de gemeenschappelijke deler vinden maar je hebt natuurlijk altijd nog je eigen organisatie en dat is soms wel lastig om dan die slag te maken elke keer.</p> <p>Bij Secure Lane schermen ze wel de kennis af, ze zeggen vaak dat ze er niet veel over kunnen zeggen maar bij de convenanten speelt dat niet. [er is daar dus een duidelijk verschil in de mate waarin die kennis transparant is] als ik weer een bij Secure Lane zit en dan ben ik bijna de enige die niet van de politie is en dan heb je dus wel eens als ze iets bespreken dat ze zich realiseren dat er iemand die niet van de politie is erbij zit. Een voorbeeld: Evenveel mensen die organiseerde in oktober een APR congres. Toen vroeg ik of ik ook wel deel mocht nemen en dat bleek erg moeilijk omdat het alleen voor politie diensten was. Uiteindelijk was ik wel op de lijst gezet en het was heel erg leerzaam omdat je meer over APR leert en de juridische consequenties maar ik kon dus alleen maar mee omdat ik binnen Secure Lane participeer. Dat is dan toch duidelijk dat men daar heel voorzichtig mee is. [de balans tussen publiek en privaat bij Secure Lane is anders] EVO zit erbij, Les Routiers komt er nu ook bij en KvK, maar verder. Ik denk dat bij Secure Lane het zwaartepunt toch ligt bij de publieke partners en het is heel goed dat juist ook private partijen erin participeren maar toch is het wat dat betreft wel meer op publiek gefocust. Heel anders dan bij de convenanten. Ik denk wel dat je uiteindelijk wel op hetzelfde resultaat kan komen [dus de balans op zich is niet een indicator alvast van te voren of het een succes gaat worden of niet]. Ik ben ook wel benieuwd hoe Peter van den Ende dat ziet. De kracht is altijd wel dat hij dat publieke en private samenwerken benadrukt. [Ook in de promotie film van Secure Lane komen de private partijen sterk naar voren, de directeur van TLN spreekt er ook in bijvoorbeeld.] Dat is ook wat hij zoekt, dus juist die liaison tussen publiek en privaat en dat is hartstikke goed maar tijdens de stuurgroepen is de politie heel goed vertegenwoordigd.</p>
6	<p>[een checklist van persoonlijke karakteristieken een persoon binnen een PPS zou moeten hebben om optimaal te kunnen functioneren is] vooral open zijn en op allerlei facetten. Persoonlijk, want dan kom je op de goede persoonlijke verhouding met elkaar, maar ook open zijn m.b.t. het delen van informatie en dus dingen durven te vertellen.</p> <p>Dus je moet ook open zijn over de argumenten waarom je dingen niet wil. Daar komt dus het vertrouwen ook bij kijken. Verder moet iemand ook voldoende kennis hebben. Als je iemand aan tafel heb zitten die niets te vertellen heeft, dan is het lastig om ermee te praten en iemand moet ook de mogelijkheid hebben om bij zijn directeur of beleidsbeslissers iets neer kan leggen, dus het moet ook iemand zijn met een bepaalde invloed.</p> <p>Een best practice is dat je als eerste moet zorgen dat je de juiste partijen aan tafel hebt, dat heb ik nu wel geleerd, dat iedereen die iets kan doen erbij moet zijn. Twee is dat je heldere afspraken maakt, dus in het kader van het convenant is dat dus wel gedaan. Wat ook belangrijk is is dat iedereen vanuit zijn rol een belangrijke bijdrage levert, en daar bedoel ik mee dat bijvoorbeeld in het project A67 (Secure Lane) wordt getrokken door een stichting (AVc) en een stichting is niet te houden aan aanbestedingsregels en de overheid wel, dus het is heel mooi om de stichting te gebruiken om die camera's aan te schaffen want dan hoeft je het niet aan te besteden. Iedereen moet vanuit zijn eigen kennis en kunde alle dingen doen. Deze dingen zijn wel het belangrijkste.</p>
7	<p>Ja, dat sla je op en dat breng ik dan vanuit mijn functie in verbinding met die programma's en dan nodig ik die mensen dan ook uit. [Een voorbeeld hoe het is] gekomen dat Bosch bij dit project betrokken werd [is dat] ik heb op een gegeven moment bij Bosch [op] een bedrijfsbezoek [was] en ik zag dat ze een bepaald type camera hadden die bepaalde kwaliteiten had die ik toeschreef aan mijn project. Dus ik heb tegen Bosch gezegd, "zijn jullie bereid om in een pilot fase twee verzorgingsplaatsen met een aantal van jullie camera's uit te rusten; daar krijg je niets voor, je doet dus mee in het concept, maar wellicht heb jullie er in de toekomst in de R&D en in de doorontwikkeling van [het project wel wat aan]. Ik bied jullie een plaats in een 'operational field lab' en wellicht kunnen jullie van daaruit jullie slag maken". Dat heeft ook goed uitgedrukt want nu hangen er over [het hele traject] die camera's.</p> <p>[competenties die er echt toe doen bij de kennisdeling in PPSen zijn] doortastendheid, [want] als je leiding geeft in dit soort projecten, dan moet je niet motiverend zijn maar wel inspirerend. [omdat] je over het algemeen met hele nieuwe dingen bezig [bent] dus je zult mensen moeten inspireren met datgene wat je te bieden hebt. En als je dan bij een marktpartij op bezoek gaat dan moet je in ieder geval een doelgerichte instelling hebben; weten wat je wilt en vooral weten wat je niet wilt. Je moet doortastend zijn, je moet dus snel de verborgen agenda's leren kennen: doen ze mee omdat ze uiteindelijk gelijk de pegels willen zien komen of doen ze mee omdat ze echt geïnspireerd zijn en dat ze even bereid zijn om, kort maar toch even, dat commercieel belang los te laten [en] om even mee boven de materie te hangen om een collectieve ambitie te formuleren. Je moet ook vooral flexibiliteit en rust kunnen hebben want soms duurt het heel lang voordat mensen die slag kunnen maken. Sommige partijen vinden het uitermate bedreigend: "Ja, maar als ik dat nu ga vertellen dan verklap ik een stukje van mijn bedrijfsgeheim". [Dan moet je duidelijk vertellen dat ze anders niet mee kunnen doen en in de toekomst dus wellicht de voordelen van het PPS mislopen]. En dan voel je dat mensen heel anders gaan denken; er komen dan hele andere denkconfiguraties.</p> <p>Als ik mijn manier van leidinggeven zou moeten beschrijven dan ben ik wel heel erg consequent maar niet consistent. Dat heeft alles te maken met het feit dat als je consequent je ding doet, maar als je vanavond andere inzichten krijgt dan moet het roer om, daar komt dat consistentie in het gevaar. Dus je moet heel goed communiceren, dat is ook een competentie. Je hebt met zoveel diverse belangen te maken, een burgemeester zit er met een politiek/bestuurlijk belang er heel anders in dan de ontwikkelaar van een CEMOS chip voor een camera, terwijl ze toch ergens ooit een keer bij elkaar zullen komen. Dus dat is een beetje het moeilijke van dit soort samenwerkingsprojecten.</p> <p>[het hebben van een lijst met competenties waar je op kunt selecteren zal wel helpen] , want kijk, het is namelijk zo dat [er een paar dingen zijn die je scherp moet houden]. Als je een PPS op gaat zetten dan moet je dat in het begin niet gaan doen met een projectleider. Omdat een projectleider de neiging heeft om te denken van uitroeptekens naar uitroeptekens. Die weet wat die heeft en die weet wat die wilt, namelijk, zijn de projecten SMART [formuleren] en hij wilt het afmaken. [de projectleider heeft meer een coachende manier van werken] Dus [in een PPS] moet je eigenlijk een persoon hebben die kan werken van vraagtekens naar vraagtekens; die de competenties heeft om van [onbekend] stapje voor [onbekend] stapje [naar een onbekend resultaat toe te werken]. En dat [moet] dan inderdaad heel consequent maar niet consistent want [opeens] kan hij tot de conclusie komen dat van [alle] partners die meedoen aan het project, de kleinste partner een afwijkende koers [gaat] varen die dan op het einde van het verhaal zo veel invloed [kan] hebben dat de [vast kan lopen]. Dus [de PPS persoon] moet een scope hebben die iedere dag bijgesteld [kan] worden en die iedere dag [opnieuw] gefocust wordt van "we doen de dingen wel goed, maar doen we ook de goede dingen". [Dus niet op voorhand alle taken vaststellen en die dan met oogkleppen op afwerken] want de [traditionele projectleider] die werkt vanuit een relatieve orde. [De PPS persoon] werkt vanuit relatieve chaos, want je zult zien: veel PPSen zijn vanaf begin af aan een grote chaos; dat is heel lastig vaak, omdat je namelijk aan het focussen bent. Je bent aan het focussen naar een collectief probleem. Daar ben je naar op zoek [maar wat dat is] kan je vaak nog niet duiden. Kijk, je brengt mensen bij elkaar en je weet dat die mensen iets te melden hebben; dat ze meerwaarde hebben in het programma waar je het over hebt. In [het] geval [van] Secure Lane, breng je die ingenieur en die onderzoeker bij elkaar, maar je brengt ook op een ander gebied Rijkswaterstaat in contact met bijvoorbeeld de leverancier van cameramerken omdat Rijkswaterstaat het glasvezelnetwerk in beheer heeft en zorgt voor transport van de beelden. Dus dat is wat mij betreft wel heel erg logisch dat dit gebeurt, maar nog niet vanzelfsprekend want ik merk wel dat in het begin als je daarmee komt mensen toch wel heel erg argwanend en heel erg afwachtend zitten te kijken, "goh moet ik dat wel vertellen tegen die commerciële marktpartij en wat gaat hij daar wel allemaal niet mee doen, en noem maar op"</p> <p>Wij zijn nu alle processen aan het beschrijven en straks ligt hard vast: als je bepaalde programma's wilt implementeren dan moet je het zo doen [die processen zijn gebaseerd op de kennis die afkomstig is van de partijen die meedoen met de samenwerking]. Als er is een bedrijventerrein is wat zich aan wilt sluiten in die keten van die regionale toezichtruimte. Wat moet zo'n bedrijventerrein nu gaan doen. Dan kun je dus tegen zo'n parkmanager</p>

zeggen: je moet eerst zorgen dat er een keurmerk veilig ondernemen komt, dan moet er een cameraplan komen en een veiligheidsplan. Er moet een faciliteit komen om het aan te sluiten en waar moet dat dan wel niet aan voldoen. Dat ligt allemaal vast.

Als ik op andere plaatsen ben en ik zie hoe dingen daar uitgevoerd worden dan kan ik in negen van de tien gevallen de persoon die daar achter zit ontzetsen.

80% van de energie gaat in de eerste 20% van je resultaat zitten, dat is precies andersom. Dus het moment waarop je echt resultaat gaat hebben in een PPS laat gewoon lang op zich wachten. Het zijn vaak rituele dansen die je wilt bereiken.

... ga er zo onbevengingen mogelijk in.

CrimiNee! wordt in het hele convenant letterlijk niet genoemd, er wordt wel gesproken over een project van CrimiNee! maar wordt zelf niet genoemd. En het interessante is dus tot welke handelingsperspectieven zou dit nu kunnen leiden. Vandaar dat ik mijn collega Piet Jansen die opdracht heb gegeven in het kader van zijn studie om die matrix eens te maken om eens goed in beeld te brengen [wat de overlap is]. En misschien zou wel een van jou aanbevelingen kunnen zijn: maak een landelijke CrimiNee!/Secure Lane samen met AVc, maak daar één van waarbij AVc zich meer richt op de contingentie en Secure Lane op de context. Kijk Guus heeft natuurlijk zijn nationale [en internationale contacten], hoewel ik die nu ook aan het opdoen, maar als je die twee bij elkaar brengt dan heeft Guus misschien wel de trechter met water en ik wel het plantje en als we dat samenvoegen dan komt er een mooi bloemetje uit. Het zit heel dicht bij elkaar, we zullen hiervan heel veel moeten leren. Maar, als je het hebt over een best practice, is er al heel veel bereikt maar dat is moeilijk om dat straks te gaan beschrijven, dat is best lastig, het is iets nieuws wat je beschrijft.

Dus ook hier een leermoment, zorg dat voor dat je begint de keten goed in beeld hebt, welke partijen heb ik aan tafel, wat zijn hun competenties, wat zijn hun sterktes en zwaktes, waar liggen hun kansen en bedreigingen. Dat moet je [in kaart brengen].

... als voorzitter van zo'n stuurgroep stuur je in het begin veel meer op het proces, zodat de mensen met een goed gevoel de deur uitgaan ondanks dat er nog weinig bereikt is. En zo langzamerhand bouw je dat om, ik zou haast zeggen dat het een soort continuüm is, dat je van het proces naar de inhoud gaat zodat er wat geboren kan worden. [Vandaar ook dus dat je pas later in het stadium het gaat hebben over de exploitatie]

Ik heb thuis natuurlijk mijn aantekeningen en daarin zie ik dat een jaar geleden die en die de beste vrienden waren en momenteel vechten ze met elkaar. Dat heeft puur te maken dat er opeens een belangenconflict tevoorschijn komt in het ontwikkelen van het concept. Dat moet je dus ook niet in de stuurgroep laten gebeuren maar [dan moet je met die partijen na de vergadering apart erover spreken].

Wat je in de algemeenheid [binnen PPSen] ziet is dat een publieke partij meer zal kijken naar mag dat wel en waar is dat dan geregeld, dus die zou meer op de procedure zitten terwijl een private partij meer op de inhoud zou zitten en het proces dat hangt er zo een beetje tussen in, dat gaat over wie het gaat betalen. Zo zou je het kunnen zien.

[nu alle key partijen binnen?] Het laatste wat erbij is gekomen is Les Routiers, wat erg belangrijk is omdat ze zich met name bezig houden met het onderliggende wegennet. De scharme van Les Routiers is dat zij een appèl deden op Secure Lane, van "Jongens, doe het nou niet op het hoofdwegennet van Rijkswaterstaat alleen, maar zorg er ook voor dat de onderliggende parkeerplaatsen die er zitten, zoals Nobes in Asten, Scheurers in Venlo, de parkeerplaatsen van het havenbedrijf Rotterdam bij de A15, dat die mee kunnen doen want anders heb je straks een verschuiving daar naartoe. Toen hebben we dus gezegd dat Les Routiers natuurlijk mee moet doen. Dus als je het nou hebt over een wezenlijk agenda punt wat in de laatste 4 maanden op tafel is gekomen, dan is dat een wezenlijk punt waar we helemaal nog niet aan gedacht hadden terwijl we wel zeggen, wat we bij Helmond doen, is het keten en systeem falen aanpakken; daar hadden we bijna een fout gemaakt. het kan best zo zijn dat er misschien over een maand weer een partij aan de deur klopt, die zegt "ik heb ook wat om mee te doen", dat weet je maar nooit. Bijvoorbeeld wat ik verwacht van de Belgen. De Belgische politie en het OM in België. Dat zou ook logisch zijn. Aan het einde van de film doe ik ook een oproep [dat CrimiNee! navolging moet krijgen in Europa]. Daarom hebben we de film ook in verschillende talen erop gezet, zodat ze snappen dat dit een Europees verhaal is, wat we gezamenlijk moeten doen. Als je het dus hebt over een best practice, dan denk ik dat CrimiNee! dit wel wordt. [TAPA] zou nou een volgende partij kunnen zijn die wel eens goed zou kunnen aansluiten. dat is een hele aardige wat je net zegt. Ik heb twee studenten van de HBO voor hun afstuderen een opdracht gegeven. Overigens, bij het tekenen van het tweede convenant werd CrimiNee! wel genoemd, dus dat zit daar wel tussen de oren. Die twee studenten hebben van die 38 actiepunten een matrix gemaakt om te kijken welke een directe en indirecte een relatie hebben met Secure Lane. Want daar ga ik de legitimiteit uit halen om dat exploitatiemodel te bouwen. Ik ga dus nu zeggen, "kijk heren, u heeft dit getekend met 4 ministeries en brancheorganisaties en noem maar op, en de keten en systeem aanpak van Secure Lane die daar wordt weggezet heeft op al die actiepunten een invloed. Bijvoorbeeld het beter kunnen meten van transportcriminaliteit, dat heeft heel veel te maken met Secure Lane want wij hebben overal mutaties van, van iedere event wat er gebeurt.

Bij Secure Lane hadden we in het begin drie werkgroepen gemaakt, één voor belichting, één voor camera's en één voor de verbinding en die werden alle drie het veld in gestuurd en die kwamen terug met een product en gaven daar een presentatie over met adviezen aan de stuurgroep. Vervolgens hebben we gekeken of we daar één product van maken, licht en zicht bij elkaar met camera's en een verbinding hier naartoe en dat is heel goed verlopen.

Politie moet zich realiseren dat ze niet meer een monopolie hebben op informatie en dat ze steeds afhankelijker worden van die informatie dus als politie zul je je dus op een andere manier moeten gaan opstellen, wil je die informatie kunnen ontvangen en dan moet je dus ook geven en delen. Dat zie je dus bijvoorbeeld bij het verhaal van Secure Lane heel goed terug komen. Je ziet zelfs twee hele belangrijke tegenstrijdige belangen op de kop [steken] binnen één politie organisatie want de KLPD die zet lokvrachtauto's in, die willen graag die boeven vangen terwijl het bovenregionaal recherche team ook een lijst aanlevert en die zegt "nee, niet reageren, alleen observeren, want we willen weten hoe die patronen zijn." Dus de ene wil aanhouden en de andere wil observeren en wij als CrimiNee! zeggen, we willen het voorkomen, dus frustreren. Dus die belangen moet je goed bij elkaar brengen.

[Als je begint met een business case] dan krijg je het niet van de grond, wat je moet doen is mensen laten geloven dat het werkt en daarna ga je pas werken aan een business case. We zijn nu pas aan het praten met Rijkswaterstaat en met een aantal andere ministeries over hoe we de exploitatie van het verhaal vorm geven. Als je dat namelijk omdraait dan krijg je het niet van de grond. [dus] eerst overtuigen dat het werkt en dan pas [de exploitatie]. [dit zou een best practice kunnen zijn want] wat je ziet is dat op het moment dat je op de klassieke manier zoals het dan volgens de boekjes moet, dus eerst je businessplan maakt en de business case dat werkt als je een onderneming hebt die afgebakend is en die een baas heeft dan krijg je dat voor elkaar, en dat zul je ook wel moeten want anders gaat een bank niet met je mee. Maar [bij een PPS] is dat anders, je hebt hier zoveel verschillende agenda's en belangen, als je dus dit probeert op die manier op te lossen dan raken de partijen aan de voorkant al verstrand in de processen en alles wat er wel niet kan zijn. Dat is een belangrijk punt. Dus want je moet doen is zeggen "Wat is nou ons collectief probleem, waar hebben we de collectieve awareness voor?". Dat is dus ladinginstellen en de sociale veiligheid op die verzorgingsplaatsen. Als we dat nou op een bepaalde methodiek organiseren en we kunnen de effecten en de resultaten zien, zijn we dan bereid om daarmee verder te gaan? Zo is het gegaan.

We zijn nu [de business cases] aan het vormgeven. We kijken van, wat is nou het belang van TLN, EVO en Les Routiers, drie private partijen. Wat is nou voor hen het belang om hieraan mee te doen, of een TVM, een verzekeringsmaatschappij, om hieraan mee te doen en wat voor een bijdrage kan je van deze partijen vragen. Wat is nou het belang voor EZ om mee te doen, daar begint de [promotie] film mee, als een van de dingen waar Nederland in uit heeft geblonden de laatste jaren dan is het vervoeren van transport op de weg en dat is dus economisch van groot belang. Dus EZ, zorg nou dat het ondernemersklimaat de verbindingen van de havens met het achterland goed georganiseerd is en veilig is. Dus [het is ook een zaak voor] EZ. Rijkswaterstaat heeft ook een verantwoordelijkheid, namelijk voor de veiligheid op die verzorgingsplaatsen dus het is ook een zaak voor

	Rijkswaterstaat. Voor binnenlandse zaken is het van belang omdat die over de Politie gaat. Voor Justitie is het van belang omdat het OM daaronder zit. Dus zo zie je dat die belangen bij elkaar komen.
8	<p>De moeilijkheid binnen het OM is hoe je kennis verspreid en borgt die je hebt opgedaan. Dat is het allerbelangrijkste nog. Ik schrijf me blauw aan nieuwsbrieven, intranet, maar wat beklijft er. Er is maar een heel klein deel bezig met transportcriminaliteit. Dus dan kijken ze niet snel [naar dit onderwerp].</p> <p>Uiteindelijk zijn er veel te veel actiepunten uitgerold, het zijn er 38. Het is een pagina of 22, terwijl ik vind dat een convenant niet meer dan 4 pagina's hebben.</p> <p>Het OM is een hele neutrale organisatie en niet in de private sector werkzaam is en die de kennis alleen gebruikt alleen om zicht te krijgen op de ernst en omvang van het probleem, meer niet. [die omschrijving van het OM is denk ik niet duidelijk genoeg overgedragen] en dat blijkt wel eens uit dat ik wordt aangesproken op problemen die spelen in het politieveld, maar daar ga ik helemaal niet over. Ik heb alleen maar gezegd en bevel over de politie als ze een onderzoek doen naar transportcriminaliteit, maar je kan het OM niet verwijten dat de politie te weinig capaciteit hebben. Het is dus nog niet voor alle partijen duidelijk wie waar voor staat.</p> <p>Bij PPS is het uitermate belangrijk dat je voor het begin van de PPS weet wat je kunt betekenen voor het PPS, wat zijn je verwachtingen, SMART doelstellingen en hebben de partijen ook echt iets aan jou.</p> <p>[Secure Lane het meest interessant voor het OM op dit moment]</p> <p>Best practices die afkomstig zijn uit lokale PPSen zijn niet altijd overdraagbaar naar het landelijke.</p>
9	[Les Routiers is voorstander van het idee om AVc als landelijke PPS coördinator aan te stellen om de landelijke coördinatie te verbeteren want er komen veel lokale PPS initiatieven (sommige hele goede) als paddenstoelen de grond uit schieten die steeds opnieuw het wiel uitvinden omdat er weinig inzicht en overzicht is over wat er allemaal wordt ondernomen. Secure Lane en AVc dienen beter op elkaar afgestemd te worden en Secure Lane zou als best practice landelijk toegepast moeten worden].
10	<p>Het is niet alleen kennisdeling maar ook bundeling van verschillende competenties, waar natuurlijk wel kennis aan vooraf komt, maar uiteindelijk zie je dat bij een aanpak sommige partijen [bepaalde taken] beter kunnen uitvoeren dan anderen. Het is dus enerzijds kennis, want zonder kennis kan je geen maatregelen nemen, je moet signaleren dat er ergens een probleem is, maar vervolgens is het ook de bundeling van verschillende competenties van partijen. Wat kunnen ze oppakken, wat zijn hun kerntaken.</p> <p>Het probleem bij transportcriminaliteit PPSen is dat het op verschillende niveaus afspeelt, op beleidsmatig, strategisch-beleidsmatig tot op operationeel niveau, wat bijvoorbeeld CrimiNee! doet met Secure Lane. Daar is een hele directe wisselwerking met surveillance wagens op de weg. Dat zijn dus totaal verschillende niveaus maar je praat wel over PPS. En dat maakt het voor de kennisdelingstheorie wel lastig want welk niveau pak je. Uiteindelijk is het tweede convenant ook heel actie gericht maar er gaat een heel strategisch proces aan vooraf.</p> <p>Bij de uitwisseling van best practices is het met name dat je iets kopieert, maar meer de toepassing, van het ene gebied of beleidsveld naar het andere. Dus op landelijk niveau speelt dat niet zo zeer, maar op het moment dat je als landelijke stuurgroep ziet dat Secure Lane goed gaat en dat als best practice moeten uitventen, dan komt het. Dan moet je dus alle partijen die lokaal en regionaal een rol vervullen, in een ander gebied weer warm krijgen dat ze daar ook een voortouw in nemen en dat probleem willen kopiëren. Dus je hebt echt de medewerking nodig van regionale en lokale partijen. Hierbij kan het RPC weer als Haarlemmer olie fungeren. Dus het probleem doet zich vooral voor in het enthousiasmeren en het vrij laten maken van resources op regionaal en lokaal niveau om best practices te implementeren. En energie, ze moeten het probleem zien. En daar kan je als landelijke partijen wel een bepaalde rol in spelen, afhankelijk van welke partij je bent. Als BZK kan je subsidies ter beschikking stellen, als TLN kan je zorgen dat de lokale transportondernemers ook mee gaan doen, als politie kan je er voor zorgen dat de lokale korpschef of regionale programmamanagers aan worden gesproken of ze er wat mee kunnen doen en of ze het willen agenderen in het RPC van hun regio. Dus dat is met name de routing hoe je best practices kan kopiëren en verplaatsen naar andere gebieden. Dus (1) er moet in een ander gebied een probleem zijn en (2) ook zodanig als een probleem ervaren en (3) er moet vervolgens voldoende energie, geld en middelen kunnen worden vrijgemaakt om dat probleem op te pakken. Aan die 3 voorwaarden moet je voldoen om iets van de grond te krijgen. Als een van die drie er niet is, dan komt het niet van de grond.</p> <p>Dus je moet het vooral zo zien dat CrimiNee! op een uitwerking zit van de aanpak van transportcriminaliteit en daarin een onderdeelje vervult terwijl AVc veel meer op het beleidsmatige zit op landelijk niveau. CrimiNee! is met name actief [op lokaal niveau].</p> <p>Sommige RPCs hebben een uitvoeringsorganisatie, zoals CrimiNee! in dit geval, die ook wat zelf kunnen organiseren, en bij CrimiNee! is dat op het gebied van camera toezicht. Maar er zijn ook RPCs die helemaal geen uitvoeringsorganisatie hebben, maar wel afspraken kunnen maken over wie wat doet. RPCs die verschillen regionaal nog al eens van elkaar in professionaliteit en kwaliteit. En voor jouw beeldvorming, in die RPCs zitten ook regionale kopstukken van publiek en privaet bij elkaar. Een mooi voorbeeld is dus RPC Oost Brabant die zowel bestuurlijk met elkaar kan praten maar ook echt wat kan organiseren middels die stichting. Maar er hoeft niet per definitie een link te liggen tussen CrimiNee! en AVc. Ik vind het veel belangrijker dat er een link ligt tussen die RPCs en de landelijke overlegstructuren.</p> <p>Wat we uiteindelijk willen is dat er een nadrukkelijker relatie komt tussen de RPCs en de landelijke structuren/NPC waarbij die RPCs ook punten kunnen aandragen waar ze op regionaal niveau tegenaan lopen waar je op landelijk niveau iets mee moet en omgekeerd kan het ook. Dus idealiter zou er meer wissel werking moeten zijn dan dat er nu is tussen nationale prioriteiten en regionale prioriteiten en die zouden elkaar meer moeten beïnvloeden, maar dat is ook iets wat zich moet ontwikkelen.</p> <p>Ik vind [CrimiNee!] zeker een best practice, omdat je daar een systematiek aan het uitdenken en uitwerken bent die redelijk uniek is. Alleen het doet zich ook voor in een gebied waar de grootste problematiek zich voordoet. In principe is het de route Venlo-Rotterdam. Het heeft weinig zin om een Secure Lane op de A9 uit te voeren, van Amsterdam naar Groningen. Dat heeft geen zin omdat daar zich die problematiek zich niet voordoet.</p> <p>Ik denk dat het belangrijk is om het onderscheid van de verschillende niveaus te maken want anders ga je appels en peren vergelijken. Dus kijken met name naar het beleidsproces, dus dan heb je het over waar het verzonnen wordt, op welke niveaus en hoe beïnvloedt dit elkaar. En dan kan je dus ook heel nadrukkelijk die verschillende rollen onderscheiden en dan maak je het veel overzichtelijker. PPS speelt zich echt op verschillende niveaus, dus ik zou het verschil maken tussen landelijk-strategisch en regionaal/lokaal-tactisch/operationeel niveau.</p>
11	<p>[de persoonlijke competenties of eigenschappen die ik belangrijk voor vind voor het herkennen van kennis] hangen af van wat iemand op dat moment opmerkt of meld. Mijn persoonlijke voorkeur is dat iemand recht toe recht aan is en er niet omheen draait. Dat er om heen draaien zie je wel vaker in PPS of überhaupt in samenwerkingen. Dat je tot een compromis moet komen [maar] dat mensen daar niet altijd daadkrachtig in zijn. Maar ik ben er persoonlijk wel van gecharmeerd als iemand dat wel is. Iemand moet ook kunnen uitleggen wat hij bedoeld want ik heb er niets aan als hij de kennis wel heeft maar niet kan uitdragen, dat is wel een hele belangrijke.</p> <p>De relaties naar mij toe als beleidsadviseur waren goed en dan de relatie naar het verbond toe, dus meer op organisatie niveau, dat ze wel graag iets zouden willen van de verzekeraars wat wel eens niet mogelijk is. We krijgen heel vaak te horen dat verzekeraars dit of dat allemaal moeten verbieden of korting moeten geven, maar dat is iets wat het verbond niet kan doen en verzekeraars niet mogen doen omdat er mededingingsrechtelijke beperkingen zijn, je mag niet zomaar dingen met elkaar afspreken, ook al is het doel wat je hiermee beoogt nog zo legitiem omdat we ervoor willen zorgen dat transporteurs alleen nog maar op veilige parkeerplaatsen gaan staan, dan mogen we nog niet zeggen dat verzekeraars korting moeten bieden aan een ondernemer die op een veilige parkeerplaats gaat staan. Dat mag gewoon niet. We mogen onze leden wel wijzen op preventie en dat veilige parkeerplaatsen staan. Maar het gebrek aan kennis van andere partijen hierover, zorgt ervoor dat ze denken dat ze dat zouden moeten doen, en dan moet ik ze vertellen dat dit niet kan. Dan bedankt de contactpersoon binnen het PPS mij voor de</p>

	<p>informatie maar nog steeds bestaat er vanuit hun organisatie het beeld dat verzekeraars dat toch moeten doen.</p> <p>Ik denk dat de inventarisatie van welke kennis je nodig hebt aan tafel wel goed gedaan is. [Dus welke partijen en wie welke kennis kan leveren] en dat hebben we gedaan als werkgroep. We hebben gekeken naar heel veel organisaties en die bekijk je kritisch op wat ze toe te voegen hebben.</p>
12	<p>[Bij Secure Lane] werd het hoofdzakelijk getrokken door Peter van den Ende en hij is duidelijk een erg charmerende voorzitter, dat helpt wel. Je merkt ook dat hij andere partijen wat onder druk konden zetten, zo van “kun je volgende week met het antwoord komen?”. Je hebt dus absoluut zo iemand nodig [bij een PPS, die merkt dat er wat vertraging zou kunnen ontstaan] ... [daardoor duurde] het komen tot een convenant wel heel erg lang [omdat zo'n persoon daar niet was].</p> <p>[met alleen kennis die binnen EVO zit red je het niet binnen de PPS]</p> <p>Soms heb je veel meer kennis nodig om de ander te kunnen overtuigen tot iets. Met driekwart van die kennis heb je voldoende om je dagelijkse bezigheden te doen maar het blijkt dat je veel meer onderzoek en kwantitatieve gegevens moet hebben [om andere partijen te overtuigen]. Overtuigingskracht heb je ook nodig in het slagen van je doelstellingen.</p>
13	<p>Alles wat wij hebben [aan best practices] is openbaar en is allemaal te vinden op de website. Alleen als je specifiek zoekt naar transportcriminaliteit, dan vindt je dus geen best practices. Je vind wel een hele hoop best practices binnen het programma veilig ondernemen maar ook binnen integraal veiligheidsbeleid waar je heel veel best practices kan vinden die aangeven hoe partijen samenwerken. Alles wat op de site staat is vrij voor gebruik voor iedereen om zijn voordeel daarmee toe doen.</p> <p>En ik vermoed dat vaak bij convenanten, ook bij de actieplannen veilig ondernemen waarbij het convenant destijds ook is ingeschoten als actie, er goed over na is gedacht maar naar de uitvoering toe is het heel erg lastig omdat er op strategisch niveau is gesproken maar dat daar compromissen natuurlijk gesloten moeten worden zonder de notie dat dit ooit op tactisch en uitvoerend niveau het werk van de grond moet komen.</p> <p>Er moet ook op strategisch niveau meer betrokkenheid en meer verbinding zijn met het daadwerkelijke probleem.</p> <p>Je merkt dat op een actieplan niveau dat er [ondanks] de goede bedoelingen van iedereen, want begrijp me niet verkeerd, die mensen doen echt wel hun werk, dat nou net dat het grote probleem is, om dus hulpbronnen in te schakelen die daarmee kunnen meehelpen.</p> <p>Maar een blauwdruk voor een goed PPS is er volgens mij niet, het succes zit hem toch vooral in een gezamenlijke doelstellingen, gezamenlijke probleem onderkenning, het goed definiëren van de probleemhouder “wie heeft het probleem”, want vaak zie je ook nog op landelijk niveau dat sommige partijen in die setting probleemhouder zijn en andere niet, dan moet je wel duidelijk met elkaar kunnen afspreken dat degene die de probleemhouder is niet puur en alleen degene is die het werk moet doen maar de partijen die er ook bij betrokken zijn ook mee moeten doen. “I scratch your back, you scratch mine”. Dat is ... gunnen ...</p>
14	<p>... die spanning tussen democratische legitimatie en output legitimatie zie je in [PPS] heel vaak optreden en dat is ook echt wel een succes of een faal factor.</p> <p>binnen de alliantie model PPSen denk [ik] dat het begrijpen van elkaars logica een succesfactor is. ... Ik heb zelf het idee dat het delen van kennis het grootste probleem is binnen PPSen. Wat wel belangrijk is is het proces, tenminste in de cases die ik gezien heb, omdat je voortdurend met elkaar in gesprek blijft en dat kan nog wel eens een bottleneck zijn ... je ziet daar een bepaalde elite die wel vooruit wil en met z'n alle vooruit loopt maar de achterban vergeet en allerlei fantastische dingen verzint maar aan het einde toch een legitimatieprobleem heeft namelijk, namens wie en voor wie doen we dit eigenlijk allemaal. Dus een zorgvuldige inrichting van het proces en neem belanghebbende ook mee en leg uit wat je aan het doen bent en wees transparant in wat je aan het doen bent en koppel terug wat je gedaan hebt. Dat soort dingen zijn wel een succesfactor, of in ieder geval voorkomt het falen. Ook de financiën is in de cases die ik heb onderzocht toch een bottleneck, wie brengt wat in en wie is verantwoordelijk voor hoeveel geld want als je geld inbrengt wil je ook wat te vertellen hebben. Wat ook bij PPS altijd een rol speelt is beheersing van risico's, dus wie kan op welk moment de risico's het beste beheersen maar dat speelt misschien in het alliantie model een minder grote rol dan in het concessie model.</p> <p>... bij het alliantie model is het van belang dat je echt collectief een probleem hebt, anders heb je ook geen incentive om samen te werken.</p> <p>[wellicht zou je kunnen zeggen dat een alliantiemodel alleen maar werkt als er echt een collectief probleem is die door alle partijen die mee werken in even grootte maten en heel direct wordt gevoeld zodat je echt de wil hebt om samen te werken en dan komt die deling van kennis wel, dan leg je de kaarten wat minder tegen je borst en] als je vervolgens het gaat hebben over wie het gaat betalen dan kan alsnog datzelfde spel optreden.</p> <p>Misschien is een derde succesfactor dat je een stabiele externe omgeving moet creëren of een soort van schokdemper tussen de wervelingen van de externe omgeving en je project organisatie. Daar kan zo iets bij helpen, dat je er een organisatie tussen zet die een schokdemper is. [Het organogram in de bijlage] is een bekende constructie. Dat zou je een buffer kunnen noemen maar je hebt wel het risico dat dezelfde partijen zowel een opdrachtgevers rol als uitvoeringsrol hebben en die dubbelrollen die kunnen leiden tot heel veel onbetrouwbaarheid op ten duur. Maar het kan een buffer zijn, dat je daar eerst het probleem uitpraat voordat je tot bijsturing van het project over gaat.</p>
15	

APPENDIX VII: CONFRONTATION OF THE THEORETICAL REVIEW AND RESULTS CHAPTERS

Factor	Theoretical Review Chapter		Results Chapter		Conclusion/ Recommendation	
	Findings	Conclusion	Problem/No Problem	Solution/Reason		
Organisational aspects that influence knowledge transfer in PPPs	Vision and systems	Shared vision and systems encompass the knowledge transfer context and the transfer mechanisms within partnerships as well as the common goals shared by the partnering organisations (Easterby-Smith et al., 2008). Allying organisations with a high degree of shared vision and systems can increase mutual understanding, which leads to better integration of knowledge and thus improves knowledge transfer (Van Wijk et al., 2008).	If partnering organisations share similar vision and systems, knowledge transfer increases.	Organisations are considerably different (13), which has a negative effect on PPPs (4), therefore concessions are needed which is a difficult process (1). Organisations are considerably different (13) but no negative effect (8) because more powerful due to differences (3). After creating empathy with PPP colleagues, apathy still remained in rest of colleague's organisation (1).	The complications that arise from the differences between organisations can partly be overcome by acknowledging differences and having empathy and respect for them (3). Presence of empathy and awareness of differences (3) coupled with exploiting the differences between parties creates a powerful partnership. By visiting each other's organisation (1) empathy among PPP colleagues as well as in the rest of their organisation can be increased.	According to theory, knowledge transfer increases when partnering organisations share similar knowledge contexts and common goals. In PPPs on the other hand, partnering organisations are considerably different from one another and this causes complications. However, when both direct PPP colleagues as well as the rest of their organisations approach these differences with awareness, empathy and acknowledgement, knowledge transfer and the degree of cooperation increases as the PPP benefits from exploitation of these differences. Empathy among PPP colleagues as well as in the rest of their organisation can be increased by e.g. visiting each other's organisations.
	Screening potential PPP partners	Relates to Vision and Systems		Not all organisations are able to perform in a PPP setting (6).	Screening potential partners through SWOT (6); avoid inward focused organisations (1); avoid organisations that are only touched by part of the problem (1); map the value chain; map type of knowledge potential partner can add to PPP and its ability to commit resources (1).	As not every type of organisation is able to perform in a PPP setting due to the differences between cooperating parties and the complications this causes, potential partners need to be screened for their suitability. Screening should focus on at least six aspects. First, analyse the organisation's SWOT to understand its environment. Two, assess the

				ability and willingness to commit resources to the PPP.
Number of parties involved in PPP	<p>A large number of relations from one organisation to others enlarges the possibility that relevant knowledge is accessed, as relations are found to enhance an organisation's information processing capability (Van Wijk et al., 2008).</p> <p>A large number of partners assists the access to important knowledge, which positively stimulates knowledge transfer (Reagans & McEvily, 2003). What such a level is, however, remains unclear.</p>	<p>Limit on parties directly involved with PPP (7) as too many parties increases support but inhibits cooperation because too many interests (6).</p> <p>Maximum 4-7 steering committee PPP partners (5).</p>		<p>Theory suggests that a large amount of parties involved with the PPP positively affects knowledge transfer within the PPP but warns of an unknown limit. According to most respondents, this limit lies between four to seven steering committee partners. It seems that at this number the amount of interests represented and support gained outside the PPP is in balance.</p>
Organisational structure	<p>The public sector's pursuit of social benefits does not naturally complement the private sector's pursuit of commercial benefits, and vice versa. This conflict of pursuit may have significant consequences later on in the partnership, both operationally and financially (Reijniers, 1994).</p> <p>To avoid this conflict, balance needs to be created between the sectors. This can be achieved by incorporating the organisational structure, as displayed in Figure 1 on page 12.</p>	<p>A similar structure to the one from theory was drawn with the exception of a truly independent head and project directors.</p>	—	<p>Ideally, PPPs should be structured in accordance with Figure 1 on page 12, including a truly independent head and project directors. Although the Secure Lane and the two covenant PPPs have a similar structure, they lack a truly independent head and project directors. Even though the head and project directors were considered sufficiently detached from the PPP, they are not independent. Care should be given to minimise deviating from the theoretical model in order to assure the conflict in pursuits of public and private parties can be capably managed.</p>

<p>Organisation size</p>	<p>Organisation size matters because larger organisations simply have more resources to allocate to the knowledge transfer process (Gupta & Govindarajan, 2000). Tsang (2002), however, finds no significance between organisation size and organisational learning, while Makino & Delios (1996) do obtain a significant relationship between organisation size and knowledge transfer, but theirs is negative.</p> <p>It seems that in order to stimulate knowledge transfer within a PPP, the inclusion of larger organisations rather than smaller ones would be more beneficial.</p>	<p>Large organisations in PPPs is not better for knowledge transfer (7), even the smallest of organisations can disrupt the success of a PPP (2).</p> <p>Whether party is good for knowledge sharing in PPP is organisation specific (3) so relates to screening; small organisations have specialist knowledge (3); larger better for long-term national level knowledge (2).</p>	<p>Although theory favours including larger organisations to improve knowledge transfer, organisation size is less important than good screening. As smaller organisations often have more specialist knowledge and larger ones have more resources good balance between the two sizes is favourable but then smaller organisations should be taken very seriously in the PPP.</p>
<p>Organisational levels</p>	<p>Relates to Vision and Systems and Organisational Structure</p>	<p>PPPs can take place on strategic (national scope) or operational levels (regional scope) (7) and there is a risk the two levels are not sufficiently interrelated (1).</p> <p>Both levels should be more involved with each other (1) where AVc should focus on strategy (aiming) and CrimiNee! on operations (execution) (2).</p>	<p>PPPs aimed at tackling Dutch road freight transport related crime take place on a strategic and operational level. Strategic PPPs have a national scope while operational PPPs have a regional scope and their most important archetypes are respectively AVc's two covenants and CrimiNee!'s Secure Lane. In order to oppose the identified risk that these two levels are not sufficiently related, both parties agree that they should be more involved with each other where AVc should focus on strategy (aiming) and CrimiNee! on operations (execution). By doing so, the different strengths of both PPPs are more efficiently leveraged.</p>
<p>Exploitation of PPP</p>	<p>Relates to Vision and Systems and Organisational Structure</p>	<p>In contrast to a start-up PPP's involvement in discussions on how to exploit it (1), PPP exploitation discussions should not be had in the beginning stage of a PPP (1).</p> <p>Because parties can get lost in what 'could be', PPP exploitation discussions should not be had in the beginning, rather first make all parties believe in the PPP by establishing common ground, create collective awareness of the problem and put commercial interests aside (1).</p>	<p>Due to the risk of getting lost in all that 'could be' by having to plan too far ahead, discussions about the exploitation of a newly started-up PPP should wait until the parties have established common ground and created a collective awareness of the problem at hand. Specifically the private parties should be able to put commercial interests aside, at least until the PPP is well underway and some successes with regard to the problem have already been made.</p>

Characteristics of knowledge in PPPs

Characteristics of knowledge are found to be important antecedents to its transfer process, according to Birkinshaw et al. (2002), Kogut & Zander (1992) and Zander & Kogut (1995). Easterby-Smith et al. (2008) demonstrate tacitness, complexity and ambiguity to be important antecedents, while knowledge specificity has been identified by Reed and Defillippi (1990).

The interplay between these antecedents impacts knowledge transfer (Easterby-Smith et al., 2008). The more tacit, specific, and complex the underlying knowledge, and thus the stronger its ambiguity, the more difficult its subsequent transfer will be (Van Wijk et al., 2008).

While knowledge transfer in the PPPs is considered specific (6), complex (4) and tacit (13), the respondents are split on whether it is easy (5) or difficult (3) to transfer. Regardless, it is not well documented (6) and the knowledge would even be lost when PPP colleagues change position (4).

The Secure Lane knowledge securing software system creates a virtual arena to store, interact, learn and improve the knowledge in PPPs; it brings experience and content together (2).

The relationship between inputs and outputs in the PPPs is transparent (9).

Transparency of inputs and outputs in a PPP is strongly influenced by creating an environment where all interests parties have are openly shared (8).

According to theory, knowledge that is likely difficult to transfer is largely tacit, specific, complex and therefore highly ambiguous. The respondents are split on whether this applies to the PPP as well. This is likely caused by the high degree of difference between the PPP parties. Regardless, the knowledge is not well documented and will even disappear when PPP colleagues change position. By rolling out a similar knowledge securing software system as pioneered by the Secure Lane PPP, other PPPs can better document their knowledge and interact with it. Besides the impact this software can have on knowledge transfer, creating an environment where all interests are openly shared also benefits knowledge transfer.

Interacting with the knowledge in PPPs

Absorptive capacity refers to the capacity of an organisation to recognise, assimilate and exploit new external knowledge (Cohen & Levinthal, 1990; Easterby-Smith et al., 2008; Lane et al., 2006; Zahra & George, 2002). Of all factors relevant to knowledge transfer, absorptive capacity is most prevalent and that the donor requires absorptive capacity in order to acknowledge the potential value of the knowledge that is under evaluation for passing on to the recipient (Easterby-Smith et al., 2008).

The antecedents of absorptive capacity, according to Lane and Lubatkin (1998), are past experiences, culture, and knowledge retention capabilities, which are all in-line with Cohen and Levinthal's (1990) revelation that the capacity to absorb is mainly a function of the level of pre-existent related knowledge.

Assimilation is related to making new external knowledge ones own (6).

Recognition of knowledge requires clear goals and definitions to be agreed upon by all parties (5) and since it occurs when in conversation with partners during meetings (5) pre-existent related knowledge (4) and individual competences (6), such as analytical competences (3), creativity (3), good listening skills (3) and empathy (2), are also important.

Assimilating knowledge is done through translating the newly obtained knowledge to ones own experiences (3), by maintaining a relationship with the external environment where the new knowledge can be tested (2), discussing it with other partners in meetings (7) and having empathy during these meetings (3).

Absorptive capacity is one of the most important aspects regarding knowledge transfer (Easterby-Smith et al., 2008) and it consists of recognising, assimilating and exploiting knowledge (Cohen & Levinthal, 1990; Easterby-Smith et al., 2008; Lane et al., 2006; Zahra & George, 2002). Two respondents recognised these stages in their own words as "knowledge, ability and cash". In accordance with theory, the recognition of knowledge in PPPs is dependent on the level of pre-existent related knowledge which in turn is shaped by experience. Being in contact with the knowledge forms experience, which occurs during interactions with other parties. Seen from this perspective it is understandable that the respondents also pointed to the importance of individual competences, such as analytical competences, creativity, good listening skills and empathy with regard to how knowledge is

Assimilation of new external know-ledge

Exploiting knowledge in PPPs		—	<p>A PPP is the right setting to exploit knowledge as knowledge is bundled in this setting (10). Without the PPP it would not have been exploited to the same degree (6). Exploitation is improved through active participation in meetings (3).</p> <p>recognised as valuable as these skills shape the interaction environment. This environment is additionally helped by clear goals and definitions that all parties agreed on. In the next stage, recognised knowledge is assimilated through translating the newly obtained knowledge to ones own experiences. Besides that also here discussions and empathy are key, the operational field lab setting pioneered by the Secure Lane PPP, is an environment where the new knowledge can be translated into experiences and therefore assimilated. With regard to exploitation, the advice is to continue using PPPs for solving road freight transport related crime as it is the right setting to exploit the diverse knowledge that all parties possess. However, it is crucial to guard active participation by all parties during meetings as this improves knowledge exploitation.</p>
Importance of individual competences	Relates to many other factors	<p>It is not always possible to select people on competences (1) but it would be useful as PPPs are different from other types of partnerships (1).</p> <p>—</p>	<p>As success of PPPs is partly dependent on the competences of the people involved, it is important to have a list of individual competences that are required in a PPP and to use this list when selecting people that will represent a certain party.</p>

Relationship aspects that influence knowledge transfer in PPPs	Communication	<p>The knowledge obtained from external sources cannot be exploited without the right integrative mechanism, i.e. intra-PPP transfer capability (Zahra & George, 2002), which relates to absorptive capacity, causal ambiguity of the knowledge under transfer and the possible existence of an arduous relationship between the donor and the recipient (Szulanski, 1996; 2000). Relationship arduousness refers to the ease of communication (Arrow, 1974, as cited in Szulanski, 1996) and the intimacy level between the donor and the recipient (Marsden, 1990, as cited in Szulanski, 1996)</p>	<p>The lower the communication ease and/or intimacy level, the more internal transfer of knowledge is hampered, particularly when the information being transferred largely consists of tacit knowledge (Szulanski, 1996).</p>	<p>Communication in PPPs is good and easy (8)</p> <p>Communication in PPPs is difficult (5)</p>	<p>The people factor greatly influences quality and ease of communication (3), which is influenced by individual communication skills (3) as well as empathy (2), relationship openness (3) and trust (3).</p> <p>Difficult communication is caused by differences in level of communication skills of the people involved (2), the different interests parties have (1) and the incomplete disclosure of these interests (1).</p>	<p>According to theory, communication ease is crucial for the level of knowledge transfer, specifically when the knowledge in the PPP is mostly tacit. Although the perception of the quality and ease of communication is experienced differently among the respondents, the factors that influence it are the same. The quality and ease of communication is influenced by individual communication skills, empathy, relationship openness including degree of interest disclosure and trust.</p>
	Trust	<p>Trust has been found to be an important determinant for knowledge transfer (Ko et al., 2005; Lane et al., 2001; Szulanski et al., 2004) as it, similar to tie strength, increases the willingness of organisations within a partnership to help each other understand the transferred knowledge (Lane et al., 2001). However, high levels of trust may also create 'collective blindness' which could restrict the transfer of knowledge (Lane et al., 2001).</p>	<p>Trustworthy relations facilitate both knowledge transfer (Van Wijk et al., 2008) and learning (Kale et al., 2000). Thus, the stronger the ties between the PPP organisations, the higher their shared level of trust and therefore the more knowledge transfer between the partners will occur.</p>	<p>Trust is an important determinant for knowledge transfer in PPPs (1) as it is one of the main conditions for having PPPs (4) and PPPs are kept together by trust (1). The PPPs can be typified by a high level of mutual trust (9).</p>	<p>Trust is created by open communication (3), empathy (3), adhering to agreements (12), having cooperated longer with the same people (6) as it must be earned (5) and having transparent formalised agreements (2) as well as informal and verbal agreements (7). Informal agreement are particularly important in beginning stages of PPPs and can be considered as building blocks of formal agreements (4), which in turn breeds commitment and ensures long-term survivability of the agreements (2).</p>	<p>In theory it was concluded that the higher the level of trust between the partners, the more knowledge transfer between partners would occur. The respondents indicated that trust is one of the main conditions for having a PPP and that all PPPs can be can be typified by a high level of mutual trust. Trust is created by open communication, empathy and adhering to agreements. Trust is also influenced by the time people have worked together as it must be earned. Transparent formalised agreements as well as informal and verbal agreements have their own role to play as informal agreements are particularly important in beginning stages of PPPs and can be considered building blocks of formal agreements. Formalised agreements breed commitment and ensure long-term survivability of the agreements.</p>

	<p>Motivation to learn and teach</p> <p>In order for knowledge transfer to be effective, the recipient organisation must have the motivation to learn (Easterby-Smith et al., 2008) and teach.</p>	<p>Motivation for learning or teaching (which influence each other) depends largely on whether the organisation entered the partnership out of proactive choice or not, whereby the ones that do have a higher motivation (Hamel, 1991). So, knowledge transfer is more effective when the partnership consists of organisations that joined out of proactive choice.</p>	<p>Most respondents have a high motivation to interact with the knowledge (8) although the intention to learn was not always realised in the beginning of the partnership (4). Motivation to learn and teach is influenced by whether the other party has the opposite (9).</p> <p>A high degree of motivation to interact with the knowledge is influenced by whether parties joined a PPP on a voluntary basis (8) since a PPP is only possible when all parties joined out of proactive choice (1), therefore forced cooperation does not work (2). Motivation is also influenced by whether parties are open to sharing knowledge (9), while teaching improves the partnership (3) as teaching aids securing the knowledge (1).</p>	<p>In theory, motivation to interact with knowledge was related to whether parties entered the PPP voluntarily. This was the case for all parties involved with the PPPs and respondents corroborated theory by claiming that a PPP is only possible when all parties joined out of proactive choice; a forced partnership does not work. Additionally, motivation to learn and teach, which are reciprocal, facilitates teaching, which aids with securing the knowledge.</p>
<p>Perceived performance and innovation in PPPs</p>	<p>Performance</p> <p>Through knowledge transfer organisations become better informed about their customers, competitors and regulators (i.e. their external environment), resulting in product adaptation that better meets customer needs (Day, 1994), which is then directly linked to increased firm performance (Van Wijk et al., 2008).</p>	<p>If a PPP would increase its understanding of its external environment through knowledge transfer, its performance would increase.</p>	<p>PPP performance was seen as good since the objectives have been reached (8), which was only possible by means of a PPP (4). Whether crime statistics would be lowered was too early to tell for most PPPs (5), except for the Secure Lane PPP, which is seen as very effective (3). All PPPs do frustrate criminal activity (5).</p> <p>—</p>	<p>The theoretical conclusion was that when a PPP would increase its understanding of its external environment through knowledge transfer, its performance would increase. For most PPPs it was too early to tell whether the performance indeed increased, except for the Secure Lane PPP, which is considered to be very effective. Nonetheless, all PPPs are felt to frustrate criminal activity. Achieving results with tackling Dutch road freight transport related crime was only possible in a PPP setting.</p>
	<p>Innovation</p> <p>Organisations can improve their capacity to innovate by using the skills of their allying partners through the transfer of knowledge (Kogut & Zander, 1992), therefore knowledge transfer enables an organisation to generate novel ideas for the development of new products (Tsai, 2001).</p>	<p>The ability to exploit external knowledge is thus an integral part of an organisation's capacity to develop innovation capabilities (Cohen & Levinthal, 1990), which also applies to PPPs.</p>	<p>Innovation has been made possible thanks to PPPs (11) and knowledge transfer is the catalyst for this innovation (7). The Secure Lane PPP is by itself a good example of innovation thanks to a PPP setting where technology is merged with investigative techniques, coupled with a value chain focus (2).</p> <p>—</p>	<p>Innovation in PPPs can be achieved through knowledge transfer. This was the conclusion of both theory and respondents. The most significant innovation is the Secure Lane PPP thanks to its unique merger of technology with investigative techniques coupled with a value chain focus.</p>

Note: the numbers in between brackets represent the number of respondents that made or agreed with the preceding statement(s).