Verhalen over

samen werken

Start hier

PROOF adviseurs

Onze verhalen

Over deze bundel		**2**
Durf vaker de ‘originele positie’ in te nemen	Lianneke den Toom	**4**
Mijn root causes voor samenwerking	Florian H. Karim Theissen	**6**
Nieuw leiderschap	Andrew Harijgens	**10**
Illusie	Sjoerd Vellenga	**12**
Niet tegen elke prijs samenwerken	Thy Pham	**14**
De kracht van overtuiging	Anna Haarhuis	**16**
Geen leven zonder samenwerking!	Rob de Greef	**18**
Overheid en markt: water en vuur?	Stan Herms	**20**
Sprookjes bestaan niet	Maarten Hageman	**22**
Wat het hart ons ingeeft	Laura Huntjens	**26**
De levensweg van samenwerking	Maartje de Rond	**28**
Van samen werken naar sámenwerken!	Gulcan Kotan en Suleyman Gogus	**30**
De kunst van samenwerken	Jos Poeder	**32**
Alleen ga je sneller, samen kom je verder? Onzin!	Henk Bakker	**34**
Samenwerken door oog te hebben voor de ander	Ilse Wesseling	**36**
Het geheel is meer dan de som der delen	Marieke Rorijs	**38**
Gezocht: regisseur (m/v) voor samenwerking	David van Maanen	**40**
Inwoner, waar ben je?	Maarten Waleboer	**42**
Adviseren over samenwerking is maatschappelijk relevant	Jan Willem Botter	**44**

Over deze bundel

PROOF Adviseurs is gespecialiseerd in samenwerking op maatschappelijke opgaven. Bij onze start in mei 2015 kregen wij dikwijls het commentaar: “Is dat niet een beetje te algemene propositie, immers, is niet iedereen voor en van samenwerking?”

Dat is zeker zo. Alleen hoe doe je dat in de praktijk: samenwerken? Wat geef je op, wat krijg je terug? Waarom lukt het híer wel en dáár niet? En wat is dat dan eigenlijk precies: samenwerken? Ter gelegenheid van ons zevenjarig bestaan hebben we collega’s en opdrachtgevers gevraagd in een paar honderd woorden iets te vertellen over ‘samenwerken’ en ‘samenwerking’.

Marieke Rorijs vindt onzekerheid en onvoorspelbaarheid ‘normaal’, ze horen bij ons in een complexe wereld. En dat vraagt adaptief zijn en pragmatisch reageren. Doen we dat samen, dan ontstaat ‘emergentie’: het geheel is meer dan de som der delen. Gulcan Kotan en Suleyman Gogus beamen dit. Voor complexiteit moet je niet weglopen. Samenwerken kost moeite en vereist wil. Maar als je alleen je eigen ‘ding’ blijft doen, dan helpt dat de mensen die hulp en zorg nodig hebben niet verder. Jan Willem Botter ziet dat ook. Efficiënt omgaan met de publieke budgetten door samen te werken, duidelijke afspraken maken die effectief zijn. Dat klinkt misschien een beetje zakelijk, maar het is vooral heel erg sociaal; het maatschappelijk belang staat voorop.

En daar gaat ook de bijdrage van Lianneke den Toom over. De ‘oorspronkelijke positie’, zo redeneert rechtsfilosoof John Rawls, geeft een zuiver maartschappelijk belang weer; organisatiebelangen kunnen hiervan een afgeleide zijn. En al is die ‘oorspronkelijke positie’ in de praktijk niet altijd haalbaar, we moeten er wel naar streven. Dat desillusie door praktijkervaringen overwonnen kan worden, betoogt ook Sjoerd Vellenga. Samenwerken, dat gaat net als in het echte leven met vallen en opstaan. Opstaan, dat wil zegen hoop houden en vertrouwen geven. Wie dat kan, is een durfal. Tot die categorie behoort zeker ook Rob de Greef, die zich een leven zonder samenwerking niet kan voorstellen. Dat wil niet zeggen dat het vanzelf gaat. ’Cooperative governance’ kan volgens hem de samenwerking bestendigen. Dat betekent niet dat je organisatiebelangen vergeet, maar wel dat je de gezamenlijke belangen voor ogen houdt

Samenwerking als kunstvorm, dat is het perspectief van Jos Poeder en Laura Huntjens. Jos ziet het als schilderen, waardoor we het land en de wereld mooier kunnen maken. Laura noemt het een dans, vol bewegingen ingegeven door het hart. En dat is allemaal geen sprookje, beweert Maarten Hageman. Als het wel zo was, dan zou hij de verteller moeten zijn. Maar in de echte wereld bouw je bruggen door te ervaren, te leren, door te leren en nog meer te leren. Mogelijk trek je dan ook de conclusie, zoals Henk Bakker, dat sommige tegelwijsheden eigenlijk niet kloppen. Samen ga je wel degelijk sneller, richting duurzame oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Als je daaraan een bijdrage mag leveren, dan is dat een grote eer.

Dat samenwerken van belang is voor maatschappelijke resultaten, staat ook centraal in de bijdrage van Florian Theissen. We hebben elkaar nodig en dus moeten wij elkaar begrijpen. Idealisme en pragmatisme gaan dan hand in hand. Anna Haarhuis is het met hem eens: voor haar is duurzaamheid een sprekend voorbeeld van een thema dat ons allen aangaat en dat niemand alleen kan oplossen. Die gezamenlijke overtuiging biedt ook een overtuigend perspectief voor samenwerking. David van Maanen vertelt waarom het daarbij noodzakelijk is om organisatorische angst los te laten. We zijn op reis, en de mensen die we willen helpen en ondersteunen zijn dat ook. Ieder zijn eigen reis laten maken en elkaar daarbij vasthouden, dat is intensief en moeilijk werk. En allesbehalve vanzelfsprekend, lezen wij bij Maartje de Rond. Samenwerken zélf mag vanzelfsprekend zijn, ín de samenwerking is het zaak niets als vanzelfsprekend te veronderstellen. Zoals het allerbelangrijkste: vertrouwen. Maarten Waleboer zegt het zo: het draait om de relatie. De vorm waarin je samenwerkt kan dit alleen maar ondersteunen. En vergeet niet voor wie wij het allemaal doen: de burger.

Vertrouwen ontstaat als je eerlijk bent over je belangen, legt Stan Herms uit. Die kunnen soms aardig botsen, maar als je er open over praat en de wil hebt om eruit te komen, dan lukt dat. Intentioneel samenwerken noemt Andrew Harijgens dat. Hij pleit ervoor om de urgentie voor het gezamenlijk aanpakken van maatschappelijke opgaven te herkennen. Thy Pham waarschuwt voor samenwerking waarbij je louter verlengstuk wordt van het belang van de ander. Blijf trouw aan waarvoor je (als organisatie) op aarde bent. Ilse Wesseling vindt ook dat je de eigen positie niet hoeft op te geven. In tegendeel: waarachtige verbinding tussen samenwerkingspartner ontstaat juist vanuit ieders eigenheid. Dus geen waterig compromis, maar echte gezamenlijkheid.

Zo bieden de bijdragen in deze bundel een breed palet van perspectieven op samenwerking, op basis persoonlijke en professionele ervaring en van toegepaste wetenschap. Ze zijn allemaal anders en toch zit er een rode draad in. Veel leesplezier bij het ontdekken ervan.

PROOF ADVISEURS
Rotterdam, mei 2022

Durf vaker de ‘originele positie’ in te nemen

Lianneke den Toom

Positie innemen in samenwerking. Het is iets wat partijen voortdurend doen. Sommige partijen zijn flexibel en wendbaar, andere onvoorspelbaar of log. Soms zijn posities vooraf bepaald, maar vaak is dit een dynamisch proces dat continu de aandacht van partijen vraagt. De beste positie die partijen volgens mij in kunnen nemen, is de ‘originele positie’.

Deze positie kent zijn oorsprong bij de politiek filosoof John Rawls; hij bedacht hiervoor het gedachte-experiment ‘de sluier van onwetendheid’. Dit is een hypothetische situatie waarin mensen niet weten wat hun sociale positie en rol in de samenleving is. Mensen bevinden zich in een situatie waarbij onbekend is wat hun sociaaleconomische status is, met welke gender-identiteit ze zich identificeren en in welk klimaat ze opgroeien. Wat deze mensen wel weten is dat er verschillen tussen mensen bestaan en dat ze verschillende rollen in kunnen nemen. Volgens Rawls maken mensen vanuit deze ‘originele positie’ de meest rechtvaardige keuzes en afspraken.

Dit gedachte-experiment is goed te vertalen naar de publieke samenwerkingswereld. Deelnemers in samenwerkingsverbanden kunnen door het innemen van de ‘originele positie’ de beste keuzes voor mensen maken. Door het innemen van deze positie worden ze uitgedaagd om gezamenlijk het doel, de kaders en de implementatiewijze te formuleren. En dit alles zonder te weten welke rol ze hebben en hoeveel geld of invloed ze hebben in het samenwerkingsverband. Een spannende en noodzakelijke uitdaging. Door het innemen van de ‘originele positie’ zal namelijk altijd het welzijn van de mensen centraal staan: het fundament voor elke publieke samenwerking.

Helaas is het innemen van de ‘originele positie’ onmogelijk. Organisaties weten nu eenmaal wat hun plek in een samenwerkingsverband is en hebben daardoor automatisch hun eigen belangen. Dit neemt niet weg dat ik denk dat samenwerkingsverbanden moeten streven naar het innemen van de ‘originele positie’. Want in die positie geven de deelnemers inkleuring aan het gezamenlijke doel: het welzijn van de burger. Ze maken er ook afspraken over randvoorwaarden, zoals hoe ze met elkaar willen omgaan in goede en roerige tijden en hoe burgers inspraak hebben. Wanneer alle deelnemers gedurende de samenwerking achter het gezamenlijk doel en de afspraken blijven staan, kunnen ze voortdurend op de ‘originele positie’ terugvallen. Belangrijk is wel dat de deelnemers de ‘originele positie’ structureel herijken om aan te blijven sluiten op maatschappelijke ontwikkelingen. Op deze manier blijven de deelnemers verbonden aan het gezamenlijke doel en blijft het welzijn van de burger de focus. Grote misstanden, denk aan de kindertoeslagenaffaire, kunnen hierdoor worden voorkomen.

Voor deelnemers is het echter vaak ingewikkeld om het juiste evenwicht te vinden tussen aan de ene kant het gezamenlijke doel vanuit de ‘originele positie’ en aan de andere kant de eigen organisatiedoelen en belangen. Hiervoor hebben ze inzicht nodig in elkaars belangen, onderlinge relaties en alternatieven. Als samenwerkingsexpert adviseer en ondersteun ik graag deelnemers in deze processen, zodat het gezamenlijke doel, het bevorderen van het welzijn van mensen, kan worden bereikt. Essentieel hierin is wel dat deelnemers het aandurven de ‘originele positie’ in te nemen.

Lianneke den Toom is adviseur bij PROOF Adviseurs. Ze houdt zich voornamelijk bezig met onderzoeksopdrachten en combineert (juridische) adviesopdrachten met procesmanagement. Ze heeft hierin bijzondere affiniteit met het sociaal domein.

Mijn root causes voor samenwerking

Florian H. Karim Theissen

Het is voorjaar 1996. Door het 'World Forum' in Den Haag loopt een middelbare scholier met lang haar, gekleed in pak en met aktetas. Er lopen daar nog veel meer meisjes en jongens die zich voor de gelegenheid hebben gestoken in de tenues van de internationale diplomatie. Deze week vindt *The Hague International Model United Nations* plaats. Scholieren van over de hele wereld spelen een week lang de Verenigde Naties na. Elke school is een land en er wordt vergaderd in de Algemene Vergadering, de Mensenrechtenraad, de Veiligheidsraad enzovoort.

Die jongen met het lange haar ben ik. Ik vertegenwoordig dat jaar met mijn schoolgenoten Zuid-Afrika, de nieuwe *rainbow nation*. Sinds ik politiek kan denken volg ik de ontwikkelingen in Zuid-Afrika. In mijn kamer staat een ordner vol krantenknipsels uit de Engelstalige kranten van Zuidoost-Azië over de vrijlating van Nelson Mandela en het einde van de apartheid. Toen woonde ik nog in Indonesie. Nu, sinds anderhalf jaar woonachtig in Den Haag, mag ik de regering van Mandela vertegenwoordigen, ook is het maar een soort heel groot rollenspel.

Terwijl het sommigen van de deelnemers aan Model UN conferenties vooral gaat om de *fun*, past het voor mij helemaal in mijn toekomstplannen. Ik wil in Leiden International Recht en Mensenrechten studeren om iets te doen op het internationale vlak - VN, NGO's, ontwikkelingssamenwerking. Dat weet ik sinds mijn twaalfde. Mijn interculturele en internationale opgroeien en mijn vroege interesse voor maatschappelijke vraagstukken komen hier bij elkaar.

Fast forward naar najaar 2015. Bij de oratie van een studiegenootje kom ik ook een voormalig huisgenote van haar tegen. Ik ken haar sinds de *Model United Nations*-dagen, en we hebben elkaar ook nog vaak gezien in de Leidse collegebanken bij de specialisatie (toen nog niet '*Master*') Internationaal en Europees recht. "Wat doe je nu?" vraagt ze mij, terwijl na de oratie bij de receptie staan met een kop koffie. "Zeker iets heel internationaals?". Zelf heeft zij een mooie baan binnen de rechterlijke macht.

"Ik ben een half jaar geleden met twee collega's een adviesbureau begonnen dat zich richt op regionale samenwerking", zeg ik. Ze is zichtbaar verbaasd. "Leg uit", zegt ze, "hoe is dat gekomen?". Ik kan haar natuurlijk een chronologische opsomming geven van allerlei carrière-stappen en *life-changing* events. Van het een komt het ander, je kent het wel. Maar dat lijkt mij dan toch niet het echte antwoord op haar vraag.

"Er is eigenlijk weinig verschil tussen internationale betrekkingen en uitdagingen bij regionale samenwerking", leg ik uit. "Ik heb door mijn achtergrond en het opgroeien in verschillende landen geleerd, hoe je voortdurend perspectief moet aanpassen aan de context. Wat hier *comme il faut* is, dat is elders weer *not done*. Als je door de ogen van een ander kijkt, ziet het hele vraagstuk er weer helemaal anders uit. Dat geldt bij gelijke kansen voor mensen in verschillende landen of in één land. Dat geldt voor *save the planet* maar zeker ook voor een duurzaam Nederland."

"Ik hou ervan om perspectieven bijeen te brengen, om veronderstelde tegengestelde belangen bijeen te brengen, om eraan bij te dragen dat mensen met elkaar beweging creëren. Dat heb ik nog steeds en dat heb je niet alleen nodig op het internationale vlak. Gedeelde perspectieven zijn ook nodig in de relatie tussen een aantal opdrachtgevende gemeenten en jeugdzorginstelling die op zoek zijn naar de juiste knoppen voor 'transformatie'. Ze zijn nodig wanneer we landelijk, regionaal en lokaal de ambitie hebben uitgesproken dat wij in de toekomst nog meer doen om overbelasting en psychische klachten van mantelzorgers te voorkomen. Gedeelde perspectieven heb je ook nodig als een kleine gemeente probeert een strategie en organisatievisie te ontwikkelen, om binnen de mogelijkheden alle uitdagingen aan te gaan om voor de burgers de beste lokale overheid te zijn die mogelijk is."

"Mijn hart klopt voor maatschappelijke vragen: hoe geven we iedereen oprecht gelijke kansen, hoe beschermen wij iedereen tegen inbreuken op diens rechten, hoe behouden wij onze wereld voor mensen, dieren en natuur? Die vragen spelen op globaal niveau, op het niveau van regio's in de wereld; ze spelen Europees, nationaal, regionaal en lokaal. En al die niveaus hebben elkaar nodig. Alleen samen zal je er komen. Internationale milieuambities bereiken wij alleen als lokale overheden doen wat nodig is. Het kind op die kleine school op het platteland, die dezelfde dromen wil waarmaken als de andere kinderen, maar er anders uitziet, gelooft, zich anders voelt of minder te besteden heeft dan de meeste anderen. Het rechten van dat kind moet ook op het meest brede internationale niveau als mensenrechten worden erkend."

“Maatschappelijke vraagstukken vergen dus samenwerking, en samenwerking vergt organisatie, en organisatie van samenwerking vergt het bijeenbrengen van perspectieven.” Mijn gesprekspartner heeft haar kopje koffie inmiddels op en grinnikt: ”Ik zie het al, deep down ben je nog steeds die tiener met lang haar.”

Florian Theissen is oprichter en managing partner bij PROOF Adviseurs. Hij houdt zich bezig met complexe samenwerkingsvraagstukken, veelal in het sociaal domein. Ook houdt hij zich bezig met de algemene strategie en de aansturing van de bedrijfsvoering van PROOF Adviseurs.

Nieuw leiderschap

Andrew Harijgens

Het begint bij de bestuurder, teamleider of directeur die het goede voorbeeld geeft en de dynamiek van een samenwerking aanvoelt en richting kan geven. Dus als ik denk aan nieuw leiderschap, denk ik aan samenwerken.

Gemeenten in Nederland zien zich voor zeer grote opgaven gesteld. Of het nu gaat om de jeugdzorg, mobiliteit, duurzaamheid, huisvesting, energie of participatie, géén van deze vraagstukken kunnen gemeenten alleen oplossen. Het moet en zal samen. En het moet en zal op een andere manier. De urgentie was nog nooit zo hoog.

De standaardreflex in gemeenteland is: opgave definiëren, beleid maken en anderen vertellen wat ze moeten doen en hoe ze het moeten doen. Regievoeren dus. En als we mazzel hebben krijgen we daarvoor ook nog wat geld van het Rijk. Maar de wereld is veranderd. Niet zelden hebben de partners in de keten meer verstand van zaken dan de gemeente. Je moet je als bestuurder in een keten van samenwerking niet groter maken dan je bent; van die oude reflex – oh ijdelheid der ijdelheden - moeten we éérst af. Het gaat erom dat we de kracht van álle disciplines en álle mensen benutten; alleen door écht en intentioneel samen te werken komen we verder. Wat dat is, écht en intentioneel samenwerken? Elkaar de ruimte geven. Een goede werkrelatie opbouwen. Elkaar leren vertrouwen. Zorgen voor een veilig werkcultuur waarin oprecht geluisterd wordt. Waar erkenning is voor wederzijdse belangen. De voorwaarden hiervoor creëren, dat noem ik nieuw leiderschap.

Als bestuurder heb je een voorbeeldfunctie. Als je zelf niet het gewenste gedrag laat zien, hoe kan je het dan verwachten van je ambtenaren? Dat betekent dat ik, als wethouder in Helmond, in woord en gebaar, een veilige omgeving en comfort probeer te creëren. Zodat iedereen actief kan deelnemen in de samenwerking. Natuurlijk zijn er soms conflicterende belangen; maak ze zichtbaar en kijk waar je elkaar kunt vinden. Vaak lukt dat. En ja, dit mag best wat tijd kosten.

Voor ingewikkelde zaken is het belangrijk dat er een onafhankelijke procesbegeleider is; iemand die boven de deelbelangen kan uitstijgen en ze kan begrijpen. Goede begeleiders spiegelen de deelnemers en voelen het juiste tempo aan. Dit kan iemand van buiten zijn, maar ook hierin getrainde ambtenaren kunnen prima deze rol vervullen. Dat wil zeggen: als ze zich veilig voelen en niet de rol van ambtenaar naar het proces meebrengen. Want voor je het weet gaat het dan over alle gemeentelijke regels en procedures - en daar wordt het resultaat vaak niet beter van.

Bij het nieuwe leiderschap van bestuurders hoort ook dat je je ambtenaren meeneemt in je gedachtenontwikkeling over bepaalde zaken. Nog te vaak sluiten bestuurders bijvoorbeeld een intentieovereenkomst af, en gooien die dan over de schutting de organisatie in.
De ambtenaren moeten het dan maar regelen. Gek hè, dat het dan in de praktijk niet werkt. Het is essentieel dat bestuurders, leidinggevenden en uitvoerende ambtenaren ‘doorleven’ wat de bedoeling van zo’n intentieovereenkomst is.

Ik ben gitarist in een pop-coverband. Bij ons gaat het niet om individuele virtuositeit – dan was ik Eric Clapton of Carlos Santana. Het gaat erom wat ik individueel bijdraag aan de sound van onze band. Waar voeg ik iets toe, waar laat ik iets weg. Dat kan alleen als ik goed luister naar de drummer, de bassist, de zangeres, de toetsenist en de saxofonist. Wat dat betreft lijkt het veel op (samen)werken.

Andrew Harijgens als associé verbonden aan PROOF Adviseurs. Tevens is hij namens GroenLinks wethouder in Helmond. Hij is verantwoordelijk voor communicatie, duurzaamheid, mobiliteit, stadsmarketing, cultuur, toerisme en recreatie.

Illusie

Sjoerd Vellenga

Hoe mooi is dat, ik kom uit een groot gezin met alleen maar jongens. Vijf ruwe bolsters en een moeder die hoopte dat nummer zes nu toch eindelijk een meisje zou zijn. Maar nee, het meer dan welkome 'nakomertje' bleek toch weer een jongen. Daarmee was meteen mijn rangorde in de roedel bepaald. Als benjamin, schandalig verwend, heb ik ongelooflijk veel plezier gehad van mijn broers. Ze effenden een vijfbaansweg over alle denkbare hobbels die zij wél hadden moeten nemen. Een prettige samenwerking zou je kunnen zeggen. Toegegeven, één van de makkelijkere soort die je in de schoot geworpen kunt krijgen.

Mijn levensstart heeft iets in mij vastgezet waarvan ik in vele situaties profijt heb gehad. Een DNA van samenwerken, leven en laten leven, leren gunnen, verlies nemen, netwerken, kansen afwachten en ook juist mogelijkheden zien. Dat heb ik allemaal geleerd en kunnen ervaren in de veiligheid van het gezin waarin ik ben opgegroeid. Natuurlijk, het was soms een harde leerschool, maar altijd met herkansingen.

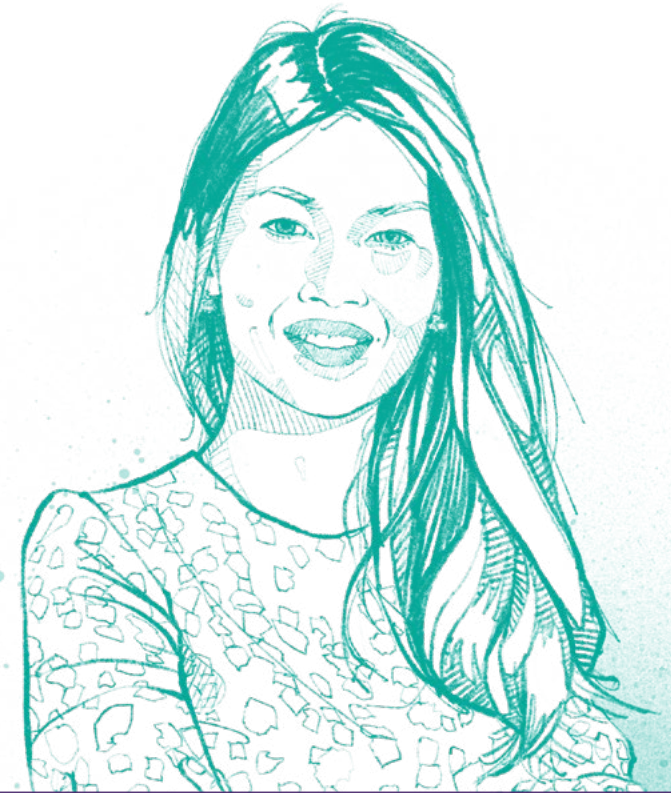
Via een omweg - of misschien ook niet – ben ik in de wereld van de politiek beland. Als jonge net afgestudeerde politicoloog kwam ik in aanraking met het opzetten en (laten) aanvaarden van de toenmalige stadsdeelraden in Amsterdam, maar ook met de Amsterdamse gemeentelijke politiek. Bij tijd en wijle een ontluisterende ervaring. Waarom? Als starter en net aan volwassen, verkeerde ook ik in de jeugdige illusie dat samenwerken een prima uitgangspunt is voor het realiseren van oplossingen. Hoe rauw is dan de werkelijkheid. De tekst van Het Goede Doel schiet nog dagelijks door mijn gedachten. U kent vast nog wel het refrein:

Eén keer trek je de conclusie
Vriendschap is een illusie
Vriendschap is een droom
Een pakketje schroot, met een dun laagje chroom.

De verleiding is groot om 'vriendschap' te vervangen door het woord 'samenwerking'. Tegelijkertijd is het de rode draad in mijn lange mars door de instituties in het publiek domein. Van stadsdeelraad, via het Haagse Binnenhof (ministerie van Algemene Zaken), (hoger) onderwijs (van illegale studentencarrousel tot aan diploma-affaire en nog veel meer), fusie van de Zeeuwse Bibliotheek en onderzoeksbureau Scoop en gewijzigde voorzetting van de ambtelijke samenwerking tussen de gemeenten Aalsmeer en Amstelveen.

De vier vragen die iedereen dient te stellen bij samenwerking, zijn naar mijn smaak: waarom, waartoe, waarheen en bovenal waarop gebaseerd? Daaraan gaat één gewetensvraag vooraf: is er voldoende onderling vertrouwen? Het antwoord hierop heeft alles te maken met de (politiek bestuurlijke) machtsverhoudingen. Mijn eigen nieuwsgierigheid bij samenwerking zit nagenoeg altijd op die machtsvraag én op de balans tussen partijen. Gek genoeg zitten 'vrienden' van de samenwerking op de meest onverwachte plekken. Belangen van veronderstelde vrienden blijken ineens concurrerend en vermeende tegenstrevers gunnen elkaar het voordeel van de twijfel. Dat momentum zien, ruiken en aanvoelen, maakt samenwerking zo complex en fascinerend. Alleen de échte strategen onder de samenwerkers durven dan knopen door te hakken, risico's te nemen en de verantwoordelijkheid ervoor te pakken. Niet denken, maar doen. Of toch eerst denken, en dan doen? Samenwerken is een illusie… voor de fijnproever, niet voor de durfal. Aan de lezer het oordeel. Moedig voorwaarts!

Sjoerd Vellenga is gemeentesecretaris in de gemeente Aalsmeer. Hij heeft ruim twaalf jaar gewerkt bij het ministerie van Algemene Zaken en heeft als directievoorzitter en zelfstandig adviseur vele jaren gewerkt in zowel het middelbaar als hoger beroepsonderwijs. Ook was hij lid van verschillende raden van toezicht in onder andere het voortgezet onderwijs, de publieke gezondheidszorg en in de cultuursector.



Niet tegen elke prijs samenwerken

Thy Pham

Er is een patiëntje van drie jaar oud doorverwezen naar de afdeling Kindergeneeskunde van ziekenhuis X. Het patiëntje komt uit land Y en heeft een medische aandoening. De familie heeft asiel aangevraagd in Nederland en is 'in procedure'. Na afwijzing van de eerste asielvraag door het IND, heeft de familie beroep ingesteld bij de rechtbank. De afdeling Kindergeneeskunde is hiervan op de hoogte.

Eén van de kinderartsen van het ziekenhuis voert verschillende onderzoeken uit om te beoordelen of het patiëntje geschikt is voor een medisch specialistische behandeling. Het medische oordeel van de kinderarts is dat behandeling zinvol is, maar dat deze voor-alsnog niet wordt uitgevoerd, omdat de zorg niet verzekerd is via de Regeling Medische Zorg Asielzoekers (RMA). Daarna raakt het patiëntje uit beeld. Na ruim twee jaar wendt de advocaat van patiëntje zich tot de manager bedrijfsvoering van de afdeling Kindergeneeskunde, die vervolgens het dossier intern opschaalt.

Waarom leg ik u deze casus ook voor? Mogelijk bent u in de positie om van betekenis te zijn voor de gezondheid en het welzijn van een kwetsbaar kind.

De Nationale Ombudsman, de Kinderombudsman en een speciale Commissie 'Medische zorg aan (dreigend) uitgeprocedeerde asielzoekers en illegale vreemdelingen', hebben zich al eerder gebogen over het recht van vreemdelingen op zorg. Juist óók in het geval waarbij de verblijfstatus onzeker is. Kinderen worden vanwege hun kwetsbare positie ook beschermd door het Internationale Verdrag voor de Rechten van Kinderen, zoals bescherming tegen discriminatie en het recht op medische zorg. Bovendien hebben de Hoge Raad en de Raad van State bepaald dat elke instantie die een beslissing over een kind maakt, verplicht is om de zwaarwegende belangen van het betrokken kind te betrekken in de besluitvorming. Het Verdrag is rechtstreeks van toepassing in Nederland. Interessant is de oproep van de Kinderombudsman aan het Ministerie van Justitie en Veiligheid en het ziekenhuis om samen te werken aan het dichten van de kloof tussen de 'wereld van het Vreemdelingenrecht' en de 'wereld van de zorg', om zo de belangen van kinderen met een onzekere verblijfsstatus beter te waarborgen dan nu blijkbaar het geval is.

Ik vraag mij ernstig af of de oplossing ligt bij betere samenwerking. Een belangrijke voorwaarde voor samenwerking is dat beide partijen overeenstemming hebben over een gezamenlijke doelstelling of ambitie die de eigen organisatiebelangen overstijgt. Sommige samenwerkingsexperts zijn van mening dat samenwerking maakt dat een organisatie deels een organisatiebelang of zelfs een stukje autonomie opgeeft ten bate van de gezamenlijke doelstelling. Ik acht het zeer onwaarschijnlijk dat het Ministerie van JenV en het ziekenhuis tot de gezamenlijke doelstelling komen om (dreigend) uitgeprocedeerde minderjarigen het recht te bieden tot de 'grootst mogelijke gezondheidszorg', zoals verwoord in het Verdrag. Zeker wanneer een medische behandeling gepaard zou gaan met een langer behandelingstraject en juist om die reden een belangrijke grond kan zijn voor een verbod op uitzetting of toekenning van een (tijdelijke) verblijfsvergunning.

Ik vind samenwerking ook onwenselijk wanneer (on)bedoeld het ziekenhuis een verlengstuk dreigt te worden van het Ministerie van JenV en het IND. Het ziekenhuis is in de eerste plaats zorgverlener en heeft de publieke taak het bieden van toegang tot medische zorg volgens professionele standaarden. Het ziekenhuis hoeft zijn beslissing om medische zorg te verlenen niet afhankelijk te maken van een eventueel besluit van het IND. Sterker nog, het ziekenhuis kan voorwaarden verbinden aan de aangeboden zorg aan kinderen, waarmee het IND dan wel de Minister ernstig rekening moeten houden bij het besluit om al dan niet een (tijdelijke) verblijfsvergunning te verlenen. En natuurlijk heeft het ziekenhuis belang bij financiële continuïteit en mag een ziekenhuis belang hebben bij vergoeding van verleende zorg. Maar samenwerking met het Ministerie van JenV is ook dan niet nodig. Waar de medische zorg aan asielzoekers niet vergoed wordt op basis van de RMA, kan het ziekenhuis wegens inkomensderving een verzoek voor vergoeding indienen bij een uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Volksgezondheid en Welzijn, het CAK.

Soms kan het voor een kind een wereld van verschil betekenen als er géén samenwerking plaatsvindt. Dat het ziekenhuis vanuit zijn belang zich sterk positioneert als zorgverlener. Dat de arts medische beslissingen maakt en niet belast wordt met de vraag of behandelingen vergoed worden. En dat financiële overwegingen niet de boventoon voeren.

Thy Pham *is geassocieerd senior adviseur bij PROOF Adviseurs. Zij is gespecialiseerd in de governance van publiek-private samenwerking. Ze heeft grote belangstelling voor fysieke opgaven, technische innovatie, duurzaamheid en circulariteit.*

De kracht van overtuiging

Anna Haarhuis

We leven in een wereld met steeds meer complexe vraagstukken. De wereld is meer dan ooit met elkaar verbonden, waardoor maatschappelijke vraagstukken steeds complexer en steeds minder afgebakend zijn. Hoe kunnen we er desondanks grip op krijgen? Volgens mij kan dit door de kracht van overtuiging. Preciezer geformuleerd: de kracht van een gedeelde overtuiging wanneer mensen en organisaties samen aan complexe vraagstukken werken. Dit wordt goed zichtbaar in de klimaatopgave, vermoedelijk de grootste maatschappelijke opgave van onze tijd.

Ik kijk graag door een sociologisch bril naar complexe opgaven zoals de klimaattransitie: hoe kunnen willekeurige interacties van mensen leiden tot betekenisvol handelen? Mij spreekt in het bijzonder het zogeheten Thomas-theorema aan: "*If people define situations as real, they are real in their consequences*". Oftewel, een situatie of overtuiging wordt werkelijkheid door de consequenties die deze heeft. Deze sociologische theorie laat zien hoe groot de invloed van een overtuiging is. Wanneer iemand overtuigd is dat elektrisch autorijden een uitkomst is voor de energietransitie, dan kan dat een overtuigende reden zijn om elektrisch te rijden. De overtuiging wordt zichtbaar door de handelingen die erop volgen - en dus werkelijkheid.

In samenwerking kunnen overtuigingen sterker worden en aan kracht winnen, maar ze kunnen ook botsen. Wie samen complexe opgaven wil oplossen, zal dus eerst de overtuigingen van de samenwerkingspartners op elkaar moeten afstemmen. Zo leidt een beter begrip van elkaar tot een beter begrip van de werkelijkheid. Dus: welke overtuigingen zijn er en hoe wordt de werkelijkheid ervaren?

Een concreet voorbeeld. We willen samenwerken aan een groene, klimaat-adaptieve stad. Maar niet alle partijen zijn ervan overtuigd dat vergroening belangrijker is dan parkeerplekken voor auto's. Vanuit dat perspectief is vergroening niet een verbetering, maar een belemmering: mensen kunnen hun auto niet kwijt waardoor de stad minder goed bereikbaar is. Belangrijk is nu om met elkaar in gesprek te gaan, elkaars overtuigingen te begrijpen en samen aan een gedeelde overtuiging te werken. Dat kan een 'compromis' zijn; denk aan auto's onder de grond en stadsparken erboven. Mijn ervaring is dat zonder die initiële verheldering van elkaar overtuigingen een opgave gaandeweg alleen maar complexer wordt. De overtuigingen in de samenleving over klimaat en de weg naar een duurzame toekomst zijn daarom net zo belangrijk als de werkelijke acties die worden ondernomen.

In het voorbeeld van parkeren en vergroenen worden de gevolgen van klimaatverandering voor ons leven zichtbaar. Die zijn ingrijpend, op elk maatschappelijk terrein. Verduurzamen is daarom organisatie-overstijgend. Het gaat ons allemaal aan en we hebben elkaar nodig om klimaatverandering tegen te gaan. Daardoor is samenwerken onvermijdelijk. Wie samen een complexe opgave oppakt, zal eerst moeten werken aan een gedeelde overtuiging.

Daarvan ben ik overtuigd.

Anna Haarhuis is junior adviseur bij PROOF Adviseurs. Zij houdt zich voornamelijk bezig met de energietransitie en duurzaamheids-gerelateerde samenwerkingsvraagstukken.

Geen leven zonder samenwerking!

Rob de Greef

Samenwerking is in de huidige maatschappij niet meer weg te denken. Samenwerking is altijd nodig geweest. Niet voor niets hoor je vaak het adagium ‘alleen ga je sneller, samen kom je verder’. Ik heb het dan over samenwerking in den brede. Of het nu gaat om overheden, bedrijfsleven, burgers of maatschappelijke instellingen: iedereen heeft met samenwerking te maken. De maatschappij is te complex geworden om te denken dat je alle uitdagingen die op je af komen alleen kunt oppakken. Ik geloof dan ook in samenwerking.

Een advies geven op basis van kennis en expertise kan snel gaan, maar een gezamenlijk gedragen advies leidt vaak tot meer draagvlak en uiteindelijk daarmee ook tot een meer succesvolle en doorleefde oplossing. En deze samenwerking heeft, net als die met collega’s, ook een persoonlijk tintje: het maakt het werk gewoon leuker! Ik hou al van jongs af aan van debat en discussie omdat dat je scherpt in je gedachten: en voor debat heb je elkaar nu eenmaal nodig. En tot slot geloof ik in samenwerking tussen overheden onderling; waar ik me nu alweer meer dan vijftien jaar professioneel mee bezighoud. Eerst als beleidsambtenaar, later als wetenschapper en organisatieadviseur.

Ik bedoel niet dat samenwerking een doel op zich moet zijn. Samenwerking moet altijd bijdragen aan het bereiken van andere doelstellingen, van ‘publieke meerwaarde’ zoals veel collega’s dat tegenwoordig noemen. De publieke opgave staat daarbij centraal voor de inrichting van het samenwerkingsarrangement. Dat is natuurlijk mooi omdat dan altijd maatwerk wordt toegepast en in die zin een passende oplossing wordt bereikt. Of het nu de overheid is of het onderwijs, het maatschappelijk middenveld en het bedrijfsleven; elke partij heeft nadrukkelijk een eigen belang bij samenwerking. Dat maakt dat ze zich ook actief inzetten voor het succes ervan. Bij traditionele governancevraagstukken ligt de focus vaak op deze individuele belangen en aansturing. Van belang is echter dat je juist de gezamenlijke belangen en doelstellingen scherp voor ogen houdt: je werkt immers niet voor niks samen. Ik noem dat ‘*cooperative governance*’.

Toch heeft dat maatwerk ook een keerzijde; die wordt in mijn ogen te vaak veronachtzaamd. Door maatwerk per thema kan verkokering ontstaan die juist het vormen van integraal bestuur bemoeilijkt. Gechargeerd gezegd leeft iedere samenwerking op zijn eigen eiland, beleidsafwegingen tussen verschillende beleidsterreinen worden haast niet meer gemaakt en volksvertegenwoordigers weten niet meer waar ze wel en niet over gaan of bij welke samenwerking ze moeten aankloppen. Burgers die het sowieso al moeilijk vinden om bij de overheid binnen te komen, komen nog verder op afstand omdat zij de hele wirwar aan samenwerkingsverbanden niet kennen. Dit aspect van ‘*multilevel cooperative governance*’ is dé uitdaging voor veel overheden in de nabije toekomst.

Rob de Greef is oprichter van PROOF Adviseurs en is thans als associé en senior adviseur verbonden. Hij is afgestudeerd in het staats- en bestuursrecht en gespecialiseerd in de governance van samenwerking, gemeenterecht en bestuurlijk organisatierecht. Hij is tevens docent en onderzoeker staats- en bestuursrecht aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

Overheid en markt: water en vuur?

Stan Herms

In 2014 trokken inwoners van het buitengebied van de regio Rivierenland aan de bel: hoe konden ze zónder glasvezel digitaal verbonden blijven met de wereld? Die noodkreet werd opgepikt door de gemeenteraden en het bestuur van het regionale samenwerkingsverband van een tiental gemeenten. Ik kreeg de leiding aan het projectteam dat de opdracht kreeg te zorgen voor een honderd procent dekkende, toekomstbestendige en open breedband-infrastructuur voor inwoners in het buitengebied. Andere eis: voor de aanleg ervan zouden inwoners niets moeten betalen. Glasvezel is een nutsvoorziening, een soort openbare weg, toegankelijk voor iedereen. En dus niet in handen van een private onderneming die voor elke keer dat je de weg oversteekt de kassa laat rinkelen.

Het was zonneklaar dat de tien gemeenten op de een of andere manier zouden moeten samenwerken met één van de twee grote marktpartijen. Nu vormde voor KPN (koper) en Ziggo (coax) juist het buitengebied financieel een grote uitdaging. Kostte een aansluiting in de bebouwde kom van een middelgrote gemeente maximaal 1000 euro, voor een geïsoleerd gelegen oude boerderij waar een bejaard stel geniet van hun oude dag, was dat zomaar twintig keer zoveel. Wij hebben veel intensieve gesprekken gevoerd waarin we geprobeerd hebben één van de twee te verleiden bij ons aan de slag te gaan. We bedachten meerdere slimme publiek-private samenwerkingsconstructies, probeerden te begrijpen op welke gronden de twee grote marktpartijen de beslissing zouden nemen om wel of niet in te stappen en lieten zien hoe de samenwerking op legale wijze gebruik kon maken van staatssteun. Niemand hapte.

In 2016 besloten de gemeenten in de regio het op eigen kracht te proberen. Hiervoor was toestemming nodig van de Europese Commissie; we moesten overtuigend aantonen dat er sprake was van marktfalen. Dat lukte en anderhalf jaar later kregen we de goedkeuring uit Brussel. We konden een aanbesteding uitschrijven voor de aanleg van glasvezel. Toen niemand reageerde, moesten we ‘onderhands’ op zoek. Met succes.

In 2022 zijn we halverwege met de aanleg en KPN, *no hard feelings*, biedt als provider diensten aan over het nieuwe netwerk. Ik kijk terug op ruim twee jaar samenwerken met de aannemer die ook de communicatie met inwoners verzorgt. Je leert elkaar kennen, in voor- en zeker in tegenspoed. Zoals die keer dat er een stuk kabel werd aangelegd zonder toestemming vooraf van de grondeigenaar. Boete ACM. Die hebben wij betaald. En de aannemer heeft prompt de eigen procedures aangescherpt. Zo creëer je onderling vertrouwen, een situatie van geven en nemen. En voorkom je juridisering van de relatie. Tegelijkertijd is een goede basis voor de samenwerking onontbeerlijk. Hoe? Door eenduidige afspraken te maken en op papier te zetten. Pacta sunt servanda. Wanneer welk resultaat: boter bij de vis. Door goed af te spreken hoe je dat meet en niet bang te zijn om onderweg dingen aan te passen als de situatie daarom vraagt. En door eerlijk te zijn.

Eerlijk zijn is zowel het makkelijkste als – soms, niet vaak – het moeilijkste in de samenwerking tussen een marktpartij en een overheid als de gemeente. Een marktpartij heeft verantwoording af te leggen aan de aandeelhouders, een gemeente aan haar inwoners. Die belangen kunnen gelijk op lopen en ze kunnen botsen. De mate waarin je eerlijk kunt zijn over die fundamenteel verschillende belangen, bepaalt mede het succes van de samenwerking. ■

Stan Herms is secretaris-directeur van de Uitvoeringsorganisatie Breedbandnetwerk Rivierenland, een samenwerkingsverband dat verantwoordelijk is voor de aanleg, het beheer en het onderhoud van een glasvezelnetwerk in het buitengebied van zeven gemeenten. Hiervoor werkte hij bijna 12 jaar als (programma-)manager en projectleider op verschillende dossiers binnen de Regio Rivierenland.

Sprookjes bestaan niet

Maarten Hageman

In een land hier ver vandaan, lang, heel lang geleden, leefde eens een jongen die Maarten heette. Hij woonde bij zijn moeder in een klein dorpje. Maarten was een pienter en leergierig knaapje. Iedere avond voor het slapen gaan, vroeg hij zijn moeder het verhaal te vertellen van Sint-Maarten, naar wie hij was vernoemd. Hoog gezeten op een paard, deelde deze rijke ridder zijn mantel met een bedelaar. Onze Maarten vond dat een prachtig verhaal. Later, zo dacht de jongen, als hij groot was, zou hij ook alles gaan delen om mensen te helpen. Maarten groeide op in goede gezondheid en bezocht alle scholen, lycea en academies die er maar waren. Gulzig leerde de student over geschiedenis en maatschappij en las ijverig zo'n beetje alle geleerde handschriften en boeken uit de bibliotheken. Op een dag ontving Maarten een mooi diploma en trok hij op zijn paard de wereld in om zijn jongensdroom dan toch eindelijk waar te maken: hij zou zijn rijke kennis gaan delen.

Verwachtingsvol steeg hij in het eerste dorpje af en klopte aan bij een voornaam pand, gelegen aan een statig plein. Daar moest de burgemeester wonen, dacht Maarten, en hij roffelde fier en zelfverzekerd op de deur. De burgemeester zelf deed open. Nog voordat de hoogwaardigheidsbekleder de ongenode gast kon begroeten, stak Maarten van wal.

"Burgemeester, mijn naam is Maarten en ik weet alles van besturen. U moet beslist samen gaan werken met de burgemeester aan de andere kant van de rivier, want alleen ga je sneller, maar samen kom je verder. Bovendien…" Hier onderbrak de burgemeester de enthousiaste jongeling.

"Jongeman, je denkt toch niet dat we gaan samenwerken met die mensen aan de andere kant van de rivier? Dat zijn zulke vreemde mensen, zo stijf, zo saai, zo somber: bij ons is een begrafenis nog feestelijker dan bij hen een bruiloft."

Met een ferme klap sloot de burgemeester gedecideerd de deur. De jongeman liet zich niet uit het veld slaan, besteeg zijn paard, nam de veerboot om de rivier over te steken en klopte aan bij het monumentale woonhuis van de burgemeester aldaar. Dit keer zou hij het beter aanpakken. De burgemeester had nog maar nauwelijks de deur geopend, of Maarten begon een gloedvol betoog over samenwerken. Langzaam maar zeker sloot de deur, en vlak voordat de burgemeester haar definitief in het slot duwde, wierp hij Maarten nog toe dat hij nooit, nooit zou gaan samenwerken met die losbandige mensen aan de overzijde van de rivier, die zich nooit aan regels hielden en heel het leven als een groot feest beschouwden.

Teleurgesteld besteeg Maarten zijn paard en ging op weg naar zijn geboortedorpje, waar zijn oude moeder nog altijd woonde.

"Maarten", begroette ze hem enthousiast, "wat leuk dat je langskomt. Maar gaat het wel goed met je, je ziet zo bleek en moe? Kom snel binnen dan maak ik een kopje thee. Vertel maar eens, wat scheelt eraan?"

En Maarten vertelde zijn belevenissen met de twee koppige burgemeesters, die niets begrepen van goed openbaar bestuur en nota bene geen prijs stelden op al zijn wetenschappelijke kennis.

"Och jongen toch", reageerde zijn moeder begripvol."Je wilt nog altijd Sint-Maarten zijn, jouw held die hoog te paard zijn mantel deelde? Duizend malen moest ik je het verhaal vertellen, altijd weer. Nooit wilde je iets anders horen. Maar je vroeg me nimmer hoe het verhaal verder ging. Was die bedelaar wel gelukkig met die halve mantel? Misschien had de man het helemaal niet koud, maar leed hij door honger of dorst. Was hij misschien ziek en wilde hij liever een medicijn hebben? Was hij vooral eenzaam en wilde hij graag een arm om zich heen in plaats van een luxe halve mantel…"

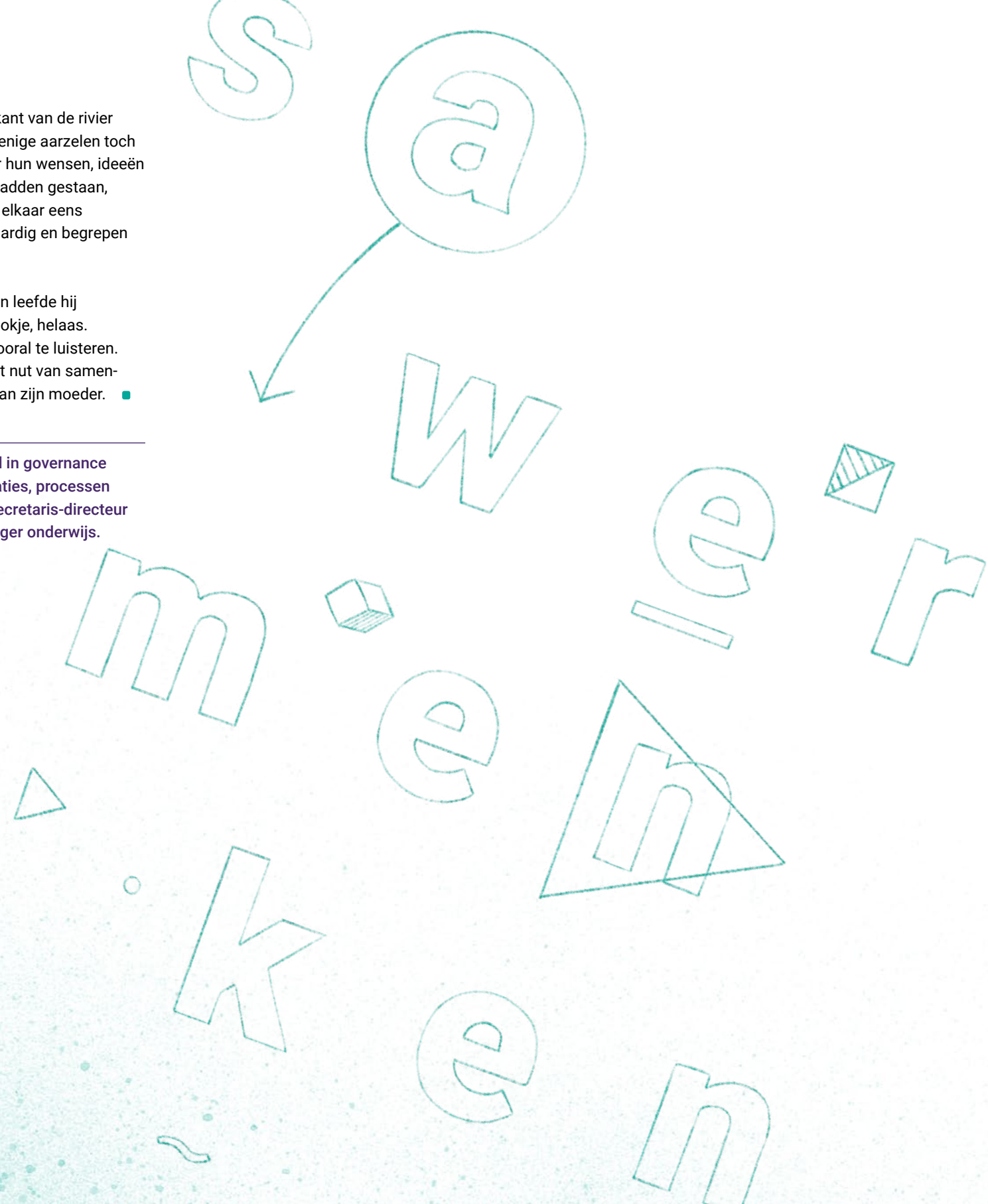
De volgende dag keerde Maarten terug naar de burgemeester van het eerste dorpje.

"Ben je daar nou alweer, jongeman, was ik gisteren niet duidelijk genoeg?" vroeg de burgemeester. Maarten steeg af van zijn paard en zei: "Burgemeester, ik heb veel, heel veel boeken gelezen, maar ik heb er eigenlijk geen flauw benul van hoe uw werk eruitziet. Welke problemen heeft u zoal, en hoe lost u die op? Mag ik eens komen praten om te luisteren naar uw ervaringen? Misschien kan ik iets voor u betekenen."

De burgemeester opende de deur en liet Maarten binnen. Aan de andere kant van de rivier gebeurde ongeveer hetzelfde. Ook daar liet de burgemeester Maarten na enige aarzelen toch maar binnen. De burgemeesters vertelden enthousiast en honderduit over hun wensen, ideeën en ervaringen. Het bleek dat ze beiden vaak voor dezelfde vraagstukken hadden gestaan, en dat de rivier tussen hen best gemakkelijk was te overbruggen. Toen ze elkaar eens ontmoetten en echt kennis maakten, vonden ze elkaar eigenlijk best wel aardig en begrepen ze veel meer van ieders dorpje.

Lukte het Maarten dus de beide burgemeesters samen te laten werken? En leefde hij vervolgens nog lang en gelukkig? Nou nee, openbaar bestuur is geen sprookje, helaas. Maar Maarten zou nog ontelbare malen op deuren kloppen om eerst en vooral te luisteren. Nieuwsgierig en open, om daarna pas iets te zeggen, bijvoorbeeld over het nut van samenwerken. En steeds als de samenwerking lukte, dacht hij met liefde terug aan zijn moeder.

Maarten Hageman is associé bij PROOF Adviseurs. Hij is gespecialiseerd in governance van samenwerking en schakelt daarin voortdurend tussen de inhoud, relaties, processen en structuren. Hierbij maakt hij gebruik van zijn jarenlange ervaring als secretaris-directeur van grote samenwerkingsverbanden en als docent-onderzoeker in het hoger onderwijs.



Wat het hart ons ingeeft

Laura Huntjens

In het klassieke ballet heeft elk pasje of beweging een eigen naam. Bijvoorbeeld een ‘arabesque’: de danser staat op één been, het zogeheten steunende been. Het andere been, het werkende been, is naar buiten gedraaid en uitgestrekt achter het lichaam. Beide benen zijn volledig gestrekt. Het lichaam werkt in perfecte harmonie samen om de beweging te laten ontstaan. Ik schrijf ‘perfect’ in de wetenschap dat het jaren en jaren van oefening kost om die perfectie te bereiken. Van oefening en doorzettingsvermogen. Pijn. En mislukking ook.

Om de analogie te zien met ‘samenwerken’ - in een team of bedrijf, tussen organisaties of in een keten – heb je niet veel verbeeldingskracht nodig. Die ‘perfecte harmonie’ is onze heilige graal. En die blijft dus buiten bereik, wij zijn geen prima ballerina’s, maar we doen wel ons best. Letterlijk. En soms gloort er iets, springt er vanzelf een vonk over. Dan vinden mensen elkaar zonder moeite ervoor te hoeven doen, dan vullen ze elkaar naadloos aan en versterkt de energie van de een die van de ander.

Maar meestal gaat samenwerken niet zomaar en vanzelf. En verander je iets aan de context, dan verandert de samenwerking. Zo zijn bij ons een niet lang geleden vier junior adviseurs gestart; hun komst beïnvloedt meteen de dynamiek in ons bedrijf. Ik vind dat je die (continue) beweging en verandering moet opzoeken en waar mogelijk creëren, juist in de eigen organisatie. Nieuwe mensen brengen energie en nieuwe perspectieven. Zo ontwikkelen we ons (en degenen die verder trekken óók). Met vallen en opstaan. Wat me voorkomt als een adequate omschrijving van voortschrijdend inzicht.

Ik zie samenwerking, of het nu binnen ons bedrijf is of met opdrachtgevers in projecten, als het verbinden van alle losse delen. Een goede start is cruciaal. Wat zijn mijn drijfveren? Wat zit er in mijn ‘rugzakje’? Wat wil ik bereiken? Kan en durf ik over mijn eigen schaduw heen te stappen? En dat maal het aantal mensen en organisaties die samen een maatschappelijk vraagstuk gaan aanpakken. Door eerst die uitgangspunten en ‘originele posities’ met elkaar te delen – en dat geldt dus zeker ook en misschien wel in de eerste plaats voor de mensen in ons eigen team – kun je met elkaar aan een gezamenlijk doel werken. Zie de tijd die je hieraan spendeert dan ook als een investering, die zich later uitbetaalt.

En ja, zulke gesprekken kunnen best een beetje eng zijn.

Ik kwam hierover deze quote tegen:

“Het is onmogelijk”, zei trots.
“Het is riskant”, zei ervaring.
“Het is zinloos”, zei het verstand.
“Geef het een kans”, fluisterde het hart.

Laura Huntjens is oprichter en managing partner bij PROOF Adviseurs. Zij houdt zich bezig complexe samenwerkingsvraagstukken met een sterk bestuurlijk-juridische component. Ook richt zij zich op de interne aansturing van PROOF Adviseurs.

De levensweg van samenwerking

Maartje de Rond

Dagelijks komt eenieder samenwerking tegen, zowel thuis als op de werkvloer. Als kind werk je al samen met je broertjes, zusjes of vriendjes en vriendinnetjes, waarbij je bijvoorbeeld afspraken maakt over hoe je een spel speelt of dat kasteel van lego bouwt. Tijdens je studie moet je wellicht gezamenlijk projecten uitvoeren en/of leren samen te wonen met andere studenten. Maar ook bij sport- of hobbyactiviteiten komt samenwerking voor. Als we spreken over samenwerking, vergelijken we het vaak niet voor niets met trouwen en relaties.

Samenwerking is en blijft onderdeel van je levensweg naarmate je ouder wordt en eindigt mijns inziens dan ook niet. Iedereen komt de aspecten van samenwerking in zijn/haar leven tegen. Het vormt een belangrijk onderdeel van onze maatschappij. Uiteindelijk draagt samenwerking bij aan de ontwikkeling van onze economie, zorg en duurzaamheid en ons leven als inwoner/burger.

Door advies te geven over samenwerking en het bundelen van elkaars krachten, draag ik elke dag een steentje bij aan de ontwikkeling van onze maatschappij. Dat is mijn persoonlijke drive binnen mijn werk. Mijn ervaringen over samenwerking kan ik toepassen op zowel zakelijk- als persoonlijk niveau, wat maakt dat ik elke dag blijf leren.

Binnen een ideale situatie kent iedereen het doel en belang van waarom ze samenwerken. Iedereen ziet de noodzaak tot samenwerking en de toegevoegde waarde van elke deelnemer. Er is vertrouwen en interesse in elkaar en iedereen is betrokken bij de samenwerking. Daarnaast durft eenieder elkaar aan te spreken op zijn/haar rol en taak, want samenwerking vergt ook evaluatie en openheid. In mijn optiek kan je deze factoren zowel op zakelijk als op persoonlijk vlak toepassen. Samenwerking dient positief bij te dragen aan de kwaliteit en kansen, wat uiteindelijk leidt tot rust onder de deelnemers, omdat krachten gebundeld worden. Heb je dit goed geregeld, dan is mijns inziens de visie op samenwerking geslaagd.

Wat ik in de praktijk vaak tegenkom is dat deelnemers aan de samenwerking belangrijke stappen niet in acht nemen, omdat ze die ‘vanzelfsprekend’ vinden. Denk onder meer aan de relatie onderling of het borgen van processtappen en duidelijke afspraken die verband houden met de samenwerking. Ook zie je vaak dat er angst is voor verandering. Als er al tien jaar wordt samengewerkt, waarom moet dan bekeken worden of verandering kan leiden tot positieve effecten, het werkt toch goed? Echter, als er tien jaren zijn verstreken betekent dit vaak ook dat belangen, wensen en andere factoren zijn gewijzigd door bijvoorbeeld innovatieve ontwikkelingen. De samenwerking moet hierop inspelen en beoordelen of het doel/belang waarvoor partijen samenwerken haalbaar blijft met de processen, relaties en vormen die eerder zijn afgesproken.

Van belang is dat elke partij, verbonden aan de samenwerking, blijft communiceren en handelt naar de relevante ontwikkelingen. Als de deelnemers elkaar willen blijven vertrouwen, moeten de succesfactoren niet alleen bij totstandkoming van de samenwerking besproken worden, maar ook meerdere keren gedurende de samenwerking. Blijf op de hoogte van inhoudelijke ontwikkelingen en pas hierop de vorm, het proces en de onderlinge relatie aan. Alleen dan doorloop je gezamenlijk de levensweg van samenwerking.

Maartje de Rond is adviseur bij PROOF Adviseurs. Ze houdt zich voornamelijk bezig met onderzoeken naar governance en organisatiestructuren en combineert hierbij haar juridische kennis over het aanbestedingsrecht. Daarnaast heeft ze specifieke affiniteit met maatschappelijke vraagstukken zoals jeugdzorg.

Van samen werken naar sámenwerken!

Gulcan Kotan en
Suleyman Gogus

Het is een alledaags begrip: samenwerking. Het wordt gezien als een proces waarbij meerdere personen samen aan een taak werken. Wat hierbij nogal eens vergeten wordt, is dat in die samenwerking een individu zelfstandig aan de slag gaat en dat een goede manager ervoor zorgt dat die individuen samenwerken. Door iedereen te verbinden op een warme manier, waardoor creativiteit zegeviert in oplossingen en iedereen bereid is echt sámen te werken, waardoor het lerend vermogen en plezier toenemen. De kracht van het samenbundelen van dit proces/co-creatie, noemen we vanuit een individualistisch karakter 'samenwerken' en leidt tot groei en waardering voor eenieder in dit proces met een topresultaat als gevolg.

Samenwerken staat zo centraal in onze samenleving, dat we niet eens doorhebben dat we elkaar hiervoor nodig hebben. Vooral in een samenleving die veel meer naar een 'wij-cultuur' gaat, waar we elkaar nodig hebben, elkaar aanvullen en elkaars verschillen omarmen, waardoor we elkaar lief kunnen hebben.

Het bundelen van alle individuele expertises, invalshoeken, visies maar ook de mindsets maken een samenwerking juist zo waardevol. Waardevol omdat je van elkaar leert, ervaringen deelt maar vooral, als uiteindelijke doel, een fantastisch product kan neerzetten! Hiervoor heb je specialisten nodig. Specialisten die het van belang vinden om te luisteren, te vragen, te verbinden en daadkracht te tonen.

De complexe opgave die zorginstellingen hebben, werkt overstijgend. Voor deze opgave heb je elkaar nodig en dien je krachten te bundelen. Denk aan gemeenten, zorginstellen, scholen en aan een organisatie die de, soms wat losse draadjes, aan elkaar bindt. Een spil voor zorg kunnen worden in de maatschappij. Het leidt tot het langdurig integreren van veranderingen in de maatschappij en dus de maatschappelijke opgave. Die samenwerking lijkt eenvoudig; dat is het in veel opzichten niet. Dit is al te zien aan het 'integreren' van de verschillende dna's van een organisatie. Dit vraagt om tijd, energie, daadkracht, de wil, ambitie maar vooral (creëren van) een gezamenlijke visie en oprechte interesse in elkaar, zowel in de overeenkomsten als in de verschillen. In de praktijk betekent dit simpelweg dat je niet op eilandjes moet werken maar samen een eiland moet creëren en samen de vruchten van het eiland gaat plukken!

Het creëren van dit eiland gaat niet zonder slag of stoot. Want nogmaals, integreren van dna's vereist duidelijkheid, een integrale blik, duidelijke afspraken, flexibiliteit maar vooral ook een gedeelde visie. Het ontbreken van één van deze componenten kan leiden tot een breuk. Een breuk die enigszins hersteld kan worden door terug te grijpen op die daadwerkelijke samenwerking waar we het over hebben. Maar vooral ook waar je met z'n allen naartoe wilt ontwikkelen, het uiteindelijke doel, namelijk zorgen dat kinderen in veiligheid kunnen opgroeien en kunnen bloeien in de rest van hun leven!

Gulcan Kotan en **Suleyman Gogus** zijn bestuurders en oprichters van diverse sociale ondernemingen, waaronder Sensa Zorg. Dit is een multiculturele zorginstelling voor jeugdigen, gezinnen, volwassenen en ouderen. Gulcan heeft hiervoor gewerkt als manager in de gezondheidszorg en in de jeugdhulpverlening. Suleyman is jongerenwerker en directeur van een educatieve instelling geweest.

De kunst van samenwerken

Jos Poeder

Al vanaf mijn betovergrootvader speelt kunst een grote rol in mijn familie. Ik ben de zoon van een kunstschilder. Waarschijnlijk dus geen toeval dat ik samenwerking associeer met het maken een schilderij. Net als in de schilderkunst gaat een goed resultaat - dat is voor ons: effectieve samenwerking - niet alleen om de vorm, het proces of de inhoud. Het gaat ook om wat het resultaat met ons doet. Wat het met ons doet als individu, als organisatie of als samenleving.

Een schilderij ontstaat niet ineens, maar vraagt om een open proces waarin je in kleine stappen naar het gewenste resultaat toewerkt. Gaandeweg ontdek je welke stappen op elkaar volgen en krijgt het schilderij steeds meer vorm en kleur. Ditzelfde geldt voor effectieve samenwerking. Samenwerking ontstaat niet vanuit een blauwdruk, het is het resultaat van een iteratief proces.

Uiteraard bepaalt het gereedschap dat je in de hand neemt voor een groot deel het uiteindelijke resultaat. Met een groot doek creëer je een omvangrijk schilderij, het hanteren van fijne kwasten leidt tot een gedetailleerd tafereel en met het gebruik van felle kleuren komt een levendige beeltenis tot stand. De professional die helpt bij het creëren van samenwerking beschikt over juridische, en procedurele kennis en kunde, weet wat mensen drijft. De keuze en de combinatie van dit ‘gereedschap’ bepaalt uiteindelijk de mate waarin effectieve samenwerking tot stand komt.

De waarde en betekenis van een schilderij ontstaan niet bij het maken van het schilderij zelf. De waarde ontstaat bij de betekenis die wij er samen aan geven. Ook daar lijkt het creëren van een schilderij opnieuw op het creëren van effectieve samenwerking. Immers, die ontstaat niet alleen door de inzet en expertise van een samenwerkingsprofessional. Samenwerking is pas effectief wanneer betrokkenen en belanghebbenden de samenwerking op waarde schatten en er betekenis aan toekennen. Dat is een continu proces: samenwerking blijft effectief door samen regelmatig de doelstellingen te herijken.

Ook de komende jaren gebruik ik mijn palet, penselen en schildersezel voor het helpen creëren van effectieve samenwerking. Ik hoop dat ik Nederland zo nog een stukje mooier maak.

Jos Poeder is junior adviseur bij PROOF Adviseurs. Met zijn achtergrond in de bestuurskunde én bedrijfskunde houdt hij zich vooral bezig met veranderkundig en organisatiekundig onderzoek en advies. Bijzondere aandacht heeft hij daarin voor co-creatie en cohesie.

Alleen ga je sneller, samen kom je verder? Onzin!

Henk Bakker

Als ik één ding heb geleerd in mijn loopbaan en leven is het wel, dat je samen niet alleen verder komt, maar ook sneller gaat. Sneller in de zin van het bereiken van een *duurzaam* resultaat.

Een ander onjuist gezegde, althans als het gaat om de connotatie 'niet goed', is wat mij betreft: 'Het wiel opnieuw uitvinden'. Het is niet alleen belangrijk om voort te bouwen op bestaande kennis en voorbeelden. Zeker, dat is heel erg belangrijk, ik stoor me aan niet weten of in kaart brengen wat we allang kunnen weten op basis van eerder onderzoek en ervaringen. Maar ik heb in mijn vak als adviseur keer op keer gemerkt dat het minstens zo belangrijk is om te investeren in het proces en de mensen: de stip op de horizon met elkaar formuleren, doorleven van het einddoel ('picture this'), samen daar eigenaar van te zijn en samen met volle urgentie en energie werk van te maken.

Daarom pas ik zoveel mogelijk bij het ontwikkelen en realiseren van gezamenlijke agenda's en acties een sterk veranderkundige benadering toe. Oog en respect voor mensen en organisaties en hun belangen, mogelijkheden, passie en dromen.

De resultaten mogen er zijn en daar ben ik dan ook bijzonder trots op. Vaak niet alleen mijn verdienste, maar steeds door investeringen van velen. Een vraag die mij regelmatig gesteld wordt is: 'Vind je niet onbevredigend dat je als extern adviseur tijdelijk betrokken bent bij ontwikkeltrajecten van opdrachtgevers en relaties?' Mijn antwoord is welgemeend: nee.

Natuurlijk vind ik het ook vaak wel jammer dat na een prachtige reis met opdrachtgevers en stakeholders het moment aanbreekt dat je werk erop zit en dat het verder gaat zonder mij. Door mijn sterke betrokkenheid voelt een project vrij snel als 'mijn kindje', waar iedereen heel erg zuinig op moet zijn en dat zich voorspoedig moet blijven ontwikkelen. Maar ik ontleen vooral ook heel veel voldoening aan mijn rol als katalysator, verbinder en motor die ik tijdens de gezamenlijke reis heb mogen vervullen: je wilt ook als extern adviseur van toegevoegde waarde zijn. Dat geldt ook voor de duurzaamheid van de behaalde resultaten. En dat kan alleen door een veranderkundige aanpak met samenwerking als essentie. Je hebt als adviseur niet volledig in de hand of de maatschappelijke vernieuwing, waar je bij betrokken mocht zijn, niet inzakt of stopt nadat de klus erop zit, maar een goede adviseur heeft daar zeker wel heel veel invloed op!

Zo ben ik trots op verschillende pareltjes die – lang nadat ik ze heb helpen ontwikkelen en realiseren – nog steeds volop draaien. Multiproblem jongeren in Rotterdam profiteren nog steeds van De Nieuwe Kans. Werkgevers profiteren nog steeds van de verbeterde werkgeversdienstverlening op basis van de Zelfscan Werkgeversdienstverlening Leren en Werken. De vele werkzoekenden, werknemers en bedrijven in alle regio's profiteren nog steeds van de Leerwerkloketten, die ik vijftien jaar geleden op weg mocht helpen. En zo draaien bijvoorbeeld ook nog steeds, met succes, Jongerenloketten, Regionale Bureaus Leerplicht en VSV, gezamenlijke aanpakken Taal op de Werkvloer, Learning Communities Topsectoren en Gezamenlijke Verbeteragenda's Jongeren in een Kwetsbare Positie. De laatstgenoemde innovaties zijn mede geborgd door het ontwikkelen en open source ontsluiten van veranderkundige analyse- en actietools: de Actiescan Learning Communities Topsectoren respectievelijk de Participatiescan Jongeren in een Kwetsbare positie.

Kijk, daar ben ik trots op en daar kan ik later – als ik oud en nòg grijzer ben – als opa nòg trotser aan mijn kleinkinderen over vertellen. Over dat het kàn! De wereld nog een beetje mooier maken. En hoe ik daar een steentje aan mocht bijdragen. Intussen ben ik daar nog lang niet klaar mee, natuurlijk.

Kortom, investeren in samenwerking geeft resultaat èn voldoening!

Henk Bakker is partner bij PROOF Adviseurs en beschikt als ervaren adviseur en manager over een uitgebreide trackrecord. Namelijk ten aanzien van (samenwerkings)vraagstukken op het snijvlak van arbeidsmarkt, onderwijs, economie en sociaal domein. Hij houdt zich ook bezig met de aansturing van de marktbewerking van PROOF Adviseurs.

Samenwerken door oog te hebben voor de ander

Ilse Wesseling

Geloof en traditie spelen een belangrijke rol in mijn leven. Mijn protestantschristelijke geloofsovertuiging zorgt ervoor dat ik mij, al vanaf jonge leeftijd, veel bezighoud met waarden, normen en mijn relatie met andersdenkenden. Ik heb moeten leren om niet altijd alles vanuit mijn eigen christelijke perspectief te benaderen, maar om open te staan voor de opvattingen van een ander. Dit persoonlijke inzicht heb ik door de jaren heen verder weten te professionaliseren en pas ik nu ook toe in de samenwerkingsverbanden waarvoor ik werk. Ik heb ervaren dat een open blik en houding een positief effect heeft op de relatie die ik heb of wil hebben met een ander. Het zorgt ervoor dat er ruimte ontstaat om verbinding te maken en elkaar te erkennen.

In mijn werk zet ik altijd de vraag 'Hoe kunnen we de/een ander echt begrijpen?' centraal. In samenwerkingen zie ik namelijk, net als in mijn persoonlijke situatie, dat iedereen redeneert vanuit zijn of haar eigen waarden, normen en/of tradities. Wanneer samenwerkingspartners vasthouden aan hun eigen waarden en normen of een gesloten houding hebben, kan dat voor een spanningsveld zorgen. Dit verkleint de ruimte voor de ander om zich te bewegen of uiten. Het samenwerkingsverband kan op deze manier niet groeien, wat de relatie tussen de partners belemmert.

Om te voorkomen dat de perspectieven van de partners de samenwerking in de weg gaan staan, neem ik hen mee in de beantwoording van de centrale vraag. Als onafhankelijke derde probeer ik de blik en houding van de partijen te openen, zodat er ruimte ontstaat om verbinding te maken en elkaar te erkennen. Het samen zoeken naar overeenkomsten geeft nieuwe inzichten. Het helpt de partijen om te reflecteren op hun eigen standpunten.

Natuurlijk is niet elk samenwerkingsverband perfect en kunnen er ook onderdelen blijven bestaan waarover geen overeenstemming te vinden is. Ook ik kom het op persoonlijk gebied nog steeds tegen dat ik het niet met iemand eens ben of iemands standpunt niet begrijp. Toch denk ik dat er altijd een weg te vinden is om ook in deze situaties met elkaar in gesprek te blijven en te kijken waar wel mogelijkheden tot groei liggen.

De eerste stap hierin is het gesprek aangaan en open te zijn over de eigen achtergrond, visie of belangen. Zo kunnen muren worden opengebroken. Ook moeilijke punten die te maken hebben met een organisatie of organisatiegrenzen mogen besproken worden. Soms is het moeilijk om dit als organisatie zelf te zien en te initiëren. Wanneer ik in een samenwerkingsverband vanuit mijn rol stuur op deze open houding, krijg ik vaak terug dat dit als prettig wordt ervaren doordat dit de horizon van de partijen verbreedt.

Dit betekent echter niet dat ineens alle belangen of meningen overboord moeten worden gegooid ten behoeve van de samenwerking. Het belangrijkste is dat er ruimte moet zijn binnen een samenwerkingsverband om over de eigen organisatie en/of organisatiegrenzen heen te kijken. Hiervoor dient er soms even over een drempel heen gestapt worden, maar uiteindelijk draagt dit wel bij aan de groei van het samenwerkingsverband. Een open blik maakt een samenwerking extra krachtig en zorgt dat de partners verder kunnen bouwen aan onderlinge erkenning en begrip. Door oog te hebben voor de ander en elkaar te respecteren ontstaat ruimte. Ruimte om samen te werken, om samen te reflecteren en om samen te groeien.

Ilse Wesseling is junior adviseur bij PROOF Adviseurs. Zij heeft in haar opdrachten specifieke aandacht voor de relationele dimensie van governance. Ze heeft hierbij een focus op arbeidsmarktvraagstukken en vraagstukken in het sociaal domein. Het woord verbinding staat in haar werk centraal.

Het geheel is meer dan de som der delen

Marieke Rorijs

Door samen te werken ontstaat er iets wat organisaties individueel niet kunnen bereiken. Als je samenwerkt, kun je namelijk veel meer resultaat boeken dan in je eentje. Zo ook in het tackelen van maatschappelijke opgaven. Publieke-, private- en maatschappelijke organisaties hebben elkaars kennis en vaardigheden nodig om de hedendaagse problematiek te lijf te gaan.

Dat het geheel meer dan de som der delen is komt door het fenomeen 'emergentie'. Door de onderlinge interactie en dynamiek tussen organisaties krijgen samenwerkingen namelijk te maken met onverwachte en niet te voorspellen patronen. Wanneer partijen veel interactie met elkaar hebben, ontstaat in de loop der tijd een patroon. Dit patroon is moeilijk te voorspellen, onverwacht, ongepland en niet te herleiden tot de afzonderlijke deelnemers van de samenwerking.

Voorbeelden van emergente verschijnselen zijn er genoeg. Een simpel voorbeeld is de verzameling van hout dat gezamenlijk een stoel vormt. Uit de specifieke verbinding van de stukken hout ontstaat de stoel. Ook mensen vertonen emergent gedrag. Een goed voorbeeld hiervan is het ontstaan van een file, want hoe kan het dat er files zijn terwijl niemand dit wil? In een filmpje met als titel 'Shockwave traffic jam recreated for the first time' is te zien hoe twintig auto's in een cirkel de opdracht krijgen om achter elkaar aan te rijden met een constante snelheid van dertig kilometer per uur. In het begin gaat dit goed en rijden de auto's keurig achter elkaar aan. Na een tijdje ontstaat onrust; een van de auto's komt te dicht op een voorganger en neemt wat gas terug. Dit leidt ertoe dat de auto hierachter ook gas terugneemt en alle auto's net iets harder moeten remmen dat hun voorganger. Zo ontstaat een rij remmende auto's en dus het begin van een file.

Het systeem produceert dus een uitkomst die niet valt terug te voeren op de voorkeuren en beslissingen van de actoren die er deel van uitmaken. De interactie binnen een samenwerking leidt tot een uitkomst die niet is te verklaren door het simpelweg optellen van de voorkeuren van de deelnemende organisaties. Er kan altijd een onverwachte uitkomst ontstaan, die zowel positief als negatief kan zijn. Dit voelt onprettig, want het zorgt voor onzekerheid en onvoorspelbaarheid.

Onzekerheid en onvoorspelbaarheid zijn juist de elementen waar onze traditionele governancepraktijken niet op zijn ingericht. Het opstellen van SMART-targets en sturingsmechanismes zijn namelijk lastig te verenigen met de dynamische aard van emergentie. Doet het zich voor, dan wordt de beste strategie het simpelweg meebuigen met de ontwikkelingen, positief of negatief, die zich in de samenwerking voordoen. Het is vervolgens de kunst (!) om hier adaptief, pragmatisch en snel op te reageren, om er uiteindelijk voor te zorgen dat het geheel meer is dan de som der delen, in positieve zin.

Marieke Rorijs is junior adviseur bij PROOF Adviseurs. Zij is gespecialiseerd in ketensamenwerking en heeft ervaring met het begeleiden van aanbestedingen in het sociaal domein.

Gezocht: regisseur (m/v) voor samenwerking

David van Maanen

Bij de sociale dienst komen veel inwoners die in hun leven tegen behoorlijk wat problemen aanlopen. Ze hebben geen huis, geen werk, geen geld, geen beroepsopleiding, problemen met opvoeden of een slechte gezondheid en een levensstijl die daarbij past. Dit zijn we multiproblem gezinnen gaan noemen en de reflex van de sociale dienst en andere hulp- en zorgverleners was over het algemeen om ze ieder vanuit de eigen expertise 'op weg' te helpen.

Wat blijkt? De complexiteit van deze 'aandachtshuishoudens' past niet in de 'kokers' waarin we ons als organisaties vanuit een oogpunt van efficiëntie en effectiviteit hebben georganiseerd. We blijken al die mensen niet echt verder te kunnen helpen, omdat we te veel vanuit een enkel perspectief kijken. Soms zijn we zelfs een sta in de weg en werkt het ondersteuningsaanbod elkaar tegen. En daarbij, het kost ook nog eens heel veel tijd, energie en geld.

Met de komst van de wijkteams zijn er meer en meer generalisten gekomen; de bedoeling is dat zij alle noodzakelijke expertises verbinden. Zij zorgen dat specialisten van binnen en buiten met elkaar om tafel zitten en 'de casus' te bespreken. Casus voor casus. Gezin voor gezin. Mens voor mens. Ze delen hun beelden en perspectieven. Van intake naar indicatiestelling. Stellen doelen en zetten samen een route uit. En maken aan elkaar duidelijk wat ze voor dít gezin of déze kinderen te bieden hebben.

Ook deze multidisciplinaire aanpak krijgt onvoldoende grip op een steeds weerbarstiger werkelijkheid. Hier wreekt zich óók dat consulenten en andere zeer ervaren specialisten in de voorbije jaren een bepaalde routine hebben ontwikkeld om de complexe wereld van hun 'klanten' te reduceren tot hapklare en vooral meetbare brokken. En ze zijn er jarenlang voor beloond. De kokers zijn terug, alleen zien ze er anders uit.

Het gezegde 'een oude aap leer je geen kunstjes meer' gaat zeker niet voor iedereen op. Maar het moet dus wel anders, we moeten een doorbraak forceren. Dat kan natuurlijk met een nieuwe structuur en nieuwe werkwijzen. Ik zou vooral inzetten op de nieuwe generatie collega's die nog vrij recent op school en in hun studietijd hebben ervaren hoe is om in projecten samen te werken, samen verantwoordelijk te zijn voor gestelde doelen en geleerd hebben om flexibel in te spelen op veranderende omstandigheden.

Dat zou allemaal zeker kunnen helpen.
Maar het is niet de omkering die echt het verschil gaat maken. Om wérkelijk iets te kunnen betekenen voor de mensen die ons vaak simpelweg om hulp vragen, is het noodzakelijk te denken én te handelen vanuit hun perspectief. 'Ja, natuurlijk, dat weten we toch al heel erg lang?' Inderdaad. Maar hoe doe je dat nou eigenlijk zonder op enig moment terug te schieten in de inmiddels ook in de zorg- en hulpverlening vertrouwde wereld van uurtje factuurtje? Door samen te werken met de mensen om wie het gaat. Laat hén het proces aansturen, laat hén de katalysator zijn van de samenwerking. Daar serieus werk van maken betekent niets meer en niet minder dan een radicale omkering van de visie op het sociaal domein en onze werkwijze.

'Dat kunnen die mensen toch helemaal niet zelf?!'
Ik denk dat zij het wél kunnen, ik denk dat wij veel mensen enorm onderschatten. Dat ze het niet zouden kunnen, is een drogreden om onze eigen 'organisatorische' angst te verbloemen. Want als wij de regie over de oplossing van hun problemen uit handen geven, moeten wij zelf vol aan de bak om de ondersteuning er als het ware omheen te organiseren. Ik vergelijk het wel eens met hoe een reisbureau tegenwoordig vaak werkt. Hun klanten krijgen alle ruimte om zélf hun reis samen te stellen, in alle opzichten. Natuurlijk wijs je ze op de gevaren van het land en laat je ze zien welke steden of gebieden ze zeker moeten bezoeken, maar we moeten ons realiseren dat het hún reis, hún leven is. Ik ben er nog niet over uit voor wie dit de grootste uitdaging is. ■

David van Maanen is secretaris-algemeen directeur van de GR Sociaal, een gemeenschappelijke regeling voor de ontwikkeling naar werk, het zorgen voor ondersteuning en het versterken van de bestaanszekerheid van inwoners van de zeven Drechtsteden. Daarnaast vervult hij verschillende bestuursfuncties, onder andere voor Divosa, de landelijke vereniging van leidinggevenden in het sociaal domein.

Inwoner, waar ben je?

Maarten Waleboer

Om maar met de deur in te huis te vallen: bij samenwerken draait het om relatie! Echter, bij de start van een samenwerking spreken partners zich met enige regelmaat bij voorbaat uit voor een bepaalde samenwerkingsvorm of rechtsvorm. ‘De samenwerking moet niet al te zwaar worden.’ Goed bedoeld, maar wel vreemd, goed beschouwd. Want de intentie bij degenen die willen samenwerken, ligt niet bij het optuigen van een samenwerkings- of juridische vorm, maar bij het samen optrekken om het vooraf bedachte doel te bereiken. Een doel dat ten dienste staat aan, om als voorbeeld te noemen, de inwoners van het dorp, de stad, de regio.

Institutioneel lijkt tegenwoordig vooraf te gaan aan relationeel. Terwijl in mijn optiek de vorm juist de relatie en de inhoud zou moeten volgen. Geen wet van Meden en Perzen uiteraard, maar wel een denktrant om je verder te helpen in het samenwerkingsproces. En met het noemen van de inwoners kom ik bij de kern van mijn betoog.

Samenwerkingen zijn niet meer weg te denken uit onze samenleving. Samenwerken leidt zeker tot (schaal)voordelen. Maar: ‘elk voordeel heb z’n nadeel’. Uit eigen ervaring: de omgevingsdienst in mijn regio had bij het door mij ingediende bouwplan geen enkele feeling met mijn directe leefomgeving. Er werd niet meebeleefd, er was geen relatie, met als gevolg dat mijn bouwplan in eerste instantie werd afgewezen - maar gelukkig na wat juridische aandrang en foto’s van de omgeving (!) toch verleend. De praktijk leert dat in samenwerking die gepaard gaat met schaalvergroting het gevaar op de loer ligt dat de afstand tot de dienstverlening aan de inwoner - en daarmee tót de inwoner - wordt vergroot. Figuurlijk, maar ook letterlijk. Zo dreigt de inwoner een nummer te worden.

Om dat te tackelen vind ik het de uitdaging om bij samenwerkingsvraagstukken twee zaken goed voor ogen te houden. Allereerst is het belangrijk om op strategisch niveau samenwerkingspartners te hebben die hetzelfde beeld voor ogen hebben om dat ene doel te realiseren voor hun inwoners. En ten tweede om die partners uit te dagen de samenwerking zo in te richten dat het op operationeel niveau voldoet aan wat ik het ’nabijheidscriterium’ zou willen noemen: staat of blijft de samenwerking ten dienste van én dicht bij de inwoner. Dichtbij, dat kan door in het dorp (weer) zelf de diensten aan te bieden. En soms zelfs letterlijk om de hoek, bijvoorbeeld in het buurtcentrum, in de bibliotheek, in het verzorgingshuis. Hoe dan? Door die inwoners bij het samenwerkingsproces te betrekken. Inwonerparticipatie is immers je omgeving kennen en inwoners actief benaderen om aanwezige krachten te benutten. En dat kan plaatselijk, maar ook regionaal. Het gebeurt helaas sporadisch. Als ik eerlijk ben: dat geldt ook voor mij. Maar door steeds naar de stem van de inwoners te luisteren, komt de samenwerking dichter bij hen - en komen zij op hun beurt dichter bij de samenwerking.

Is dan een samenwerkingsvorm of rechtsvorm onbelangrijk? Nee, als jurist voel ik me als een vis in het water in gemeenschappelijke regelingen, samenwerkingsafspraken, dienstverleningsovereenkomsten of hoe de afspraken ook heten. Dat juridische product is geen document dat gemaakt wordt om in een la te verdwijnen. Nee, er zit dynamiek in, het leeft! Juist omdat er een relatie in zit. En daarom wil ik als adviseur mijn bijdrage leveren in het land der samenwerkingen, vanuit maatschappelijke betrokkenheid ‘in dienst van’ de inwoners van het dorp, de stad, de regio, het land.

Inwoner, waar ben je?

Maarten Waleboer is senior adviseur bij PROOF Adviseurs. Hij richt zich voornamelijk op juridische adviesopdrachten met focus op het bestuursrecht, organisatierecht, samenwerkingsrecht en privacyrecht.

Adviseren over samenwerking is maatschappelijk relevant

Jan Willem Botter

Een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij! Ik heb er altijd naar gestreefd dat motto ook binnen mijn werk te laten slagen omdat ik het belangrijk vind dat mijn werk er echt toe doet. Het stuurt tot op de dag van vandaag mijn professionele carrière.

‘Maar wat doe je dan precies?’, krijg ik regelmatig als vraag. Vervolgens leg ik uit dat publieke organisaties, zoals gemeenten, provincies en waterschappen, veelal samen taken oppakken. In veel gevallen gebeurt dit op de achtergrond. In andere gevallen is dit meer zichtbaar voor inwoners doordat gezamenlijk een organisatie wordt opgericht, bijvoorbeeld vanuit meerdere gemeenten.

Hierna leg ik uit dat ik mij heel graag inzet voor het beter inrichten van en het adviseren over samenwerking binnen de publieke sector. Regelmatig merk ik dat mensen dan begrijpen wat ik zeg maar dat ‘het kwartje’ nog niet direct valt. ‘Maar Jan Willem, je had het over leuk werk dat er echt toe doet, toch?’

Klopt! Dus leg ik vervolgens uit dat natuurlijk niet wordt samengewerkt om het samenwerken, maar om gezamenlijk meer effectief te zijn, impact te vergroten of bijvoorbeeld meer efficiënt

taken te verrichten. Elke euro die niet hoeft te worden uitgegeven aan randzaken, is inzetbaar voor de taken die er écht toe doen. Zoals het leveren van hulp aan mensen die het echt nodig hebben (door bijvoorbeeld een bijstandsuitkering of andere maatschappelijke ondersteuning), de bescherming van de volksgezondheid (let wel, elke GGD is een samenwerkingsverband van gemeenten!) of het in stand houden van maatschappelijk relevante voorzieningen als een zwembad of een bibliotheek. Het betreft altijd taken die van *direct* belang zijn voor de inwoners van een gemeente.

Voor de meeste gemeenten is het een uitdaging om de beschikbare euro’s optimaal te verdelen. Ze moeten prioriteiten stellen en soms moeilijke keuzes maken. Elke euro die wegvloeit door inefficiënt werken, is niet meer te gebruiken voor een gezin in nood of voor de bestrijding van laaggeletterdheid. Hoe mooi is het om te adviseren over het beter inrichten van een samenwerking zodat gemeenten beter in staat zijn de belangen van hun inwoners te borgen? Samenwerken klinkt wel mooi, maar als er geen of onduidelijke afspraken worden gemaakt over wie wanneer en waarvoor verantwoordelijk is, kan het uiteindelijk leiden tot meer kosten en inefficiënt werken. Als jurist en samenwerkingsadviseur richt ik mij dus op datgene wat er écht toe doet in de maatschappij! ■

Jan Willem Botter is adviseur bij PROOF Adviseurs. Als samenwerkingsadviseur en jurist houdt hij zich onder andere bezig met samenwerking, de vormgeving daarvan en onderzoek naar het functioneren van samenwerking.

https://proofadviseurs.nl

Terug naar het begin

PROOF Adviseurs BV
Postbus 2704
3000 CS Rotterdam
info@proofadviseurs.nl
(+31)850471007
proofadviseurs.nl