

RIJNCONSULT BUSINESS REVIEW

NR 7, € 9,95

REGIONALE SAMENWERKING SAMEN WERKEND MAKEN

O.A. STUREN OP SAMENWERKING IN KETENS EN NETWERKEN IN HET PUBLIEKE DOMEIN . MELK ≠ MELK: ON THE WAY
TO PLANETPROOF . BOBO'S ONDER HET MAAIVELD . AAN DE SLAG VOOR NIEUWE ENERGIE! . VERSCHIL MAAKT DAT JE
BESTAAT! . OP ZOEK NAAR DIVERSITEIT AAN DE TOP . REGIE ALS CONTAINERBEGRIIP

rijnconsult
organisatieadviesbureau

VOORWOORD

Zelfs de grootste organisaties zijn te klein om de grote maatschappelijke vraagstukken van deze tijd, zoals de energietransitie of de transitie in het sociaal domein, alleen op te lossen. Het zijn vraagstukken die verder reiken dan de grenzen van een traditionele organisatie. En die vaak zo complex zijn dat goed en slim samenwerken steeds meer van noodzakelijk belang is.

Goed en slim samenwerken. Het lijkt zo vanzelfsprekend, maar is het echt zo simpel? En waar begin je dan? Ondanks dat het niet eenvoudig is, zeggen wij: 'Begin bij de burens.' Daarom staat in deze editie van de Rijnconsult Business Review het thema 'Regionale Samenwerking' centraal.

Waarom herken je precies een sterke regio? Door naar de mate van samenwerking te kijken. Economische welvaart, werkgelegenheid en de aantrekkelijkheid van de regio. Het is alleen maar mogelijk wanneer ondernemingen, overheden, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties de krachten bundelen. Dat vergt leiderschap, een sterk bestuurlijk fundament en bovenal een gedeelde visie op de toekomst van de regio.

Want hoe je het ook wendt of keert, alle organisaties en bedrijven zijn, gewild of ongewild, onderdeel van een buitenwereld die constant in beweging is. En hoewel samenwerken nooit een doel op zichzelf is, is goede samenwerking rondom een gezamenlijk vraagstuk absoluut een vak apart en steeds vaker een vereiste.

Met veel plezier delen wij onze ervaringen in deze Rijnconsult Business Review. Bent u klaar om uw eigen regio verder te versterken? En kunnen wij u daarbij helpen? Immers, 'een goede buur verdubbelt de waarde van uw huis'.

Wij wensen u veel inspiratie en leesplezier!

Namens de redactie,

Rowena Achterkamp
Iris van Gils
Jacmien de Jong
Melanie van Thor





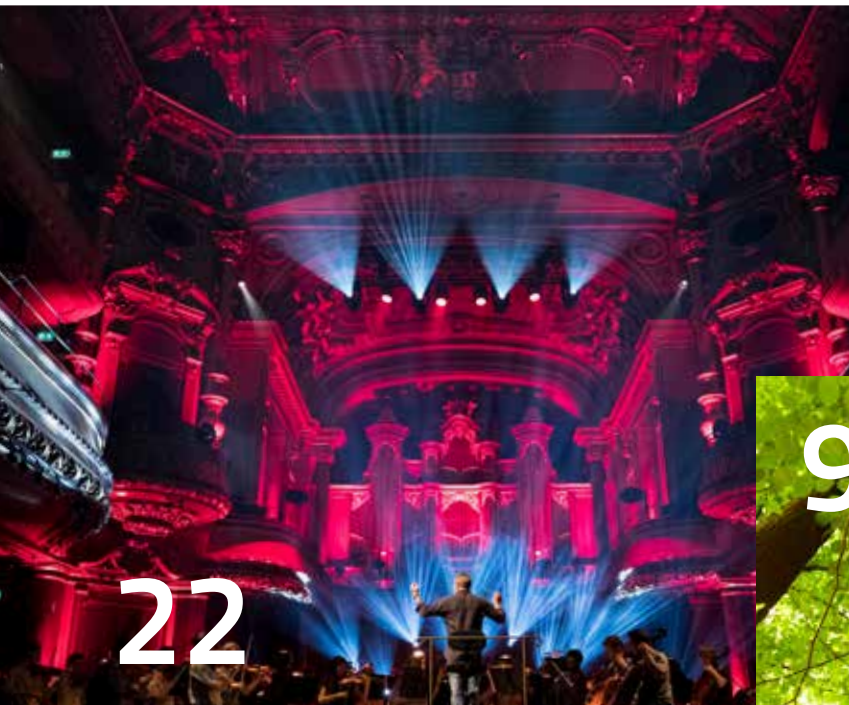
12



46



36



22



90

WHAT'S IN IT FOR YOU?

DEEL 1: HOE WERK JE SAMEN IN EEN REGIONAAL NETWERK?

- 8. CONTINU VERBETEREN, KETENSAMENWERKING IN HET SOCIAAL DOMEIN
- 12. MELK ≠ MELK: ON THE WAY TO PLANETPROOF
- 18. DE UITDAGING DIE HET NIEUWS NIET HAALDE: GOED SAMENSPEL TUSSEN CORPORATIE EN GEMEENTE
- 22. TOT 2030 IN HET THEATER: DE ENERGIETRANSITIE
- 28. KANSEN PAKKEN IN DE TRIPLE HELIX SAMENWERKING

DEEL 2: HOE ZORG JE ERVOOR DAT JOUW ORGANISATIE KLAAR IS VOOR REGIONALE SAMENWERKING?

- 36. OP NAAR DE 'ZYGOOTORGANISATIE'! EEN WAT?
- 40. HOE MAAK JE JE ORGANISATIE KLAAR VOOR REGIONALE SAMENWERKING?
- 46. 'SAMEN LEREN' ALS START VOOR REGIONALE SAMENWERKING
- 52. WELKOM IN DE REGIO: VAN STRUCTUUROPLOSSINGEN NAAR NETWERKSAMENWERKING

DEEL 3: HOE GEEF JE STURING AAN EEN REGIONAAL SAMENWERKINGSVERBAND?

- 60. TOEZICHTHOUDEN IN NETWERKEN
- 64. LOKAAL NETWERKLEIDERSCHAP: STEL JE VOOR DAT HET LUKT ...
- 68. BOBO'S ONDER HET MAAIVELD
- 76. OP ZOEK NAAR DIVERSITEIT AAN DE TOP
- 78. STUREN OP SAMENWERKING IN KETENS EN NETWERKEN IN HET PUBLIEKE DOMEIN
- 83. REGIE ALS CONTAINERBEGRIIP

DEEL 4: LEREN VAN ...

- 86. AAN DE SLAG VOOR NIEUWE ENERGIE!
- 90. LAANBOOMPACT: SAMEN WERKEN AAN GEZONDE GROEI
- 96. VERSCHIL MAAKT DAT JE BESTAAT!
- 100. ONTWIKKELING VAN EEN NETWERK IN DE PRAKTIJK
- 104. MAAKT MEER TERRITORIALE CONGRUENTIE REGIONALE SAMENWERKING BETER?



HOE WERK JE SAMEN IN EEN REGIONAAL NETWERK?





CONTINU VERBETEREN, KETENSAMEN- WERKING IN HET SOCIAAL DOMEIN

Rogier Kelderman

Diederik Hommes

Het sociaal domein – waar staan we?

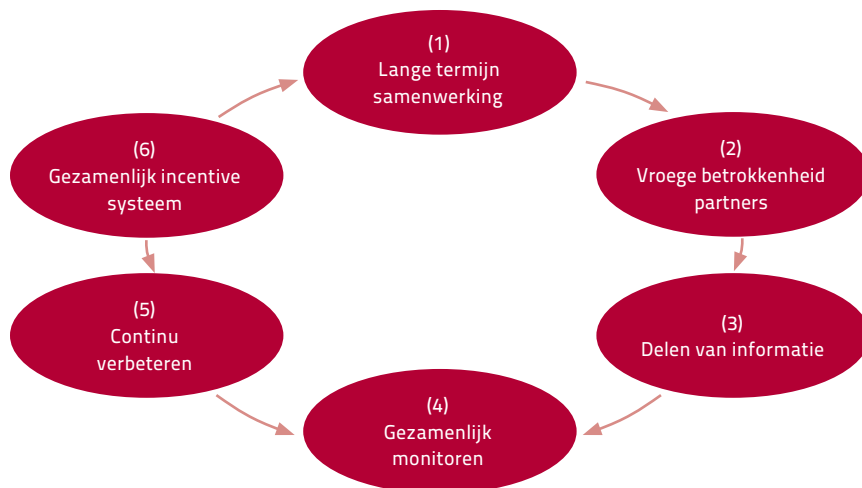
Ruim vier jaar na de decentralisaties van zorg, werk en jeugdhulp naar gemeenten (Wmo, Participatiewet, Jeugdwet) is het tijd om de balans op te maken. Inmiddels blijkt dat de resultaten die de beleidsmakers voor ogen hadden maar ten dele zijn waargemaakt. Cliënten ervaren nog onvoldoende dat ze centraal staan, de kosten in met name de jeugdzorg lopen op en de wachtlijsten worden langer. Met alle risico's voor kwetsbare groepen in de samenleving. De transitie is redelijk gelukt, de transformatie staat nog in de kinderschoenen. Veel aandacht is er gegaan naar de integrale toegang; '1 gezin, 1 plan, 1 regisseur'. Daar is niks mis mee, maar we denken dat de echte vernieuwing gaat komen uit ketensamenwerking. En die moet nog op gang komen.

Een treffend voorbeeld voor waar we nu staan komt bij Ilya Soffer vandaan. Tijdens een van onze bijeenkomsten over het sociaal domein wist ze het publiek

een pakkend verhaal te vertellen over Patrick. Patrick is een cliënt met een spierziekte die gepaard met onder andere epilepsie, hierdoor kon hij slecht lopen en ervaart hij altijd pijn. Toen zijn begeleiders hem vroegen aan welke zorg hij behoefte had, gaf hij aan graag in een bubbelbad te willen zitten, dit was voor hem de enige pijnloze activiteit. Het antwoord van de zorginstelling lag een half uur verderop: bij een fysio kon Patrick hydrotherapie gaan beoefenen in het zwembad. Dit aanbod sloeg Patrick af omdat hij gewoon in een bubbelbad wilde. Op het moment dat je het gaat doorrekenen kost een bezoekje aan het bubbelbad inclusief vervoer en begeleiding om de hoek waarschijnlijk een tiende van een sessie hydrotherapie, maar ons systeem is hier niet op ingericht. Er is geen label voor.

Hoe kan dat, terwijl er zo hard is gewerkt?

De meeste organisaties in het sociaal domein hebben na een periode van flink doorakkeren hun inkoopprocedure, administratie en kostprijsmodel op orde



en kunnen er beschikkingen en facturen uitgewisseld worden. Een megaprestatie, aangezien geen van de organisaties echt kon voorzien wat hen te wachten stond. Om grip te krijgen op die onzekerheid hebben veel gemeenten in eerste instantie een werkmodel neergezet die zo veel mogelijk de oude situatie kon voortzetten, binnen de nieuwe kaders. En daar zit 'm nu net de kneep! De nieuwe situatie vraagt van alle betrokkenen een ander samenspel, met nieuw gedrag, andere vaardigheden en andere spelregels. En hoewel er hard is gewerkt een model te creëren waarin alle betrokken partijen gezamenlijk aan de lat staan voor de zorg voor de cliënt, is er van échte samenwerking nog geen sprake.

Het effect is dat een ieder het goed is gaan regelen voor zijn eigen stukje. De gemeente verfijnt de inkoopprocedure en de toepassing hiervan. De zorgorganisaties focussen op het onderhandelen van zo hoog mogelijke tarieven om hun kostprijsmodel haalbaar te houden en zijn vooral aan het overleven. Ofwel, suboptimalisatie! Daarmee is de zorg niet goedkoper geworden, duren zorgtrajecten te lang en is de zorg door gebrek aan flexibiliteit in het aanbod vaak slecht van kwaliteit. En erger nog, cliënten ervaren onvoldoende adequate hulp.

Lessen over ketensamenwerking uit andere sectoren

Het is tijd voor doorontwikkeling van het sociaal domein gericht op échte samenwerking tussen alle ketenpartners in de zorg. De gedachte is dat we door

toepassing van effectieve ketensamenwerking niet alleen de kosten kunnen terugdringen, maar gelijktijdig de prestaties op de dimensies tijd en kwaliteit aanzienlijk kunnen verhogen. Rijnconsult heeft veel ervaring met de inrichting van ketensamenwerking, bijvoorbeeld in de agrifoodsector en in de bouwsector. Ook daar zagen wij vergelijkbare fenomenen, zoals gebrekkige samenwerking en vooral sturen op prijs. Partijen, die eerder vooral met elkaar concurreerden tot de laatste euro, of in een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie vooral over meer- en minderwerk stoeiden, gaan samenwerken voor een beter resultaat voor de klant. Met als resultaat flinke besparingen, verminderde doorlooptijden en betere kwaliteit dan wel minder fouten. Met name vooruitstrevende corporaties weten zo meer maatschappelijk rendement te halen uit hun investeringen in bijvoorbeeld verduurzaming. Besparingen op de uitvoering van 20 tot 40 procent zijn gebruikelijk. Maar samenwerken om continu te verbeteren, hoe ziet dat er dan uit?

Samen continu verbeteren, steeds een beetje beter naar de klant toe!

Gedurende het proces van samenwerking is een continue focus op het zoeken naar manieren om sneller, goedkoper en beter te samen te werken in de keten belangrijk. Het denken vanuit de principes van *Lean* is daarbij behulpzaam: kunnen we de toegevoegde waarde die we voor de cliënt leveren vooropzetten en alles wat daaraan niet bijdraagt (*waste*) elimineren? Dit vraagt om een proces van continu leren en verbeteren in het dagelijkse werk.

Wijkgericht werken? Vormen van integrale toegang? Informatie gestuurd werken? Politieke en organisatorische verantwoording over grote budgetten? Korte samenwerkingslijnen tussen *front-*, (*mid-*) en *back-office* binnen en tussen verschillende organisaties? Het zijn allemaal ontwikkelthema's die spelen in het sociaal domein en die aangepakt moeten worden.

Een tijd geleden is onder leiding van minister De Jonge begonnen met 'schrapsessies' in de zorg, zo ook binnen het sociaal domein. De schrapsessies zijn zeer geschikt om het werkproces met jeugdzorg (professionals) te doorlopen om zo op overbodige en/of inefficiënte processtappen of formulieren te stuiten, aldus de Rijksoverheid. Je ziet verbetering maar veel processen binnen het sociaal domein zijn nu nog opgezet vanuit het perspectief van de overheid (de gemeente). Zoals voorgaande voorbeelden duiden zijn ze sterk verkokerd en nodeloos complex, terwijl er terecht om een integrale aanpak wordt gevraagd: '1 gezin, 1 plan, 1 regisseur' is het motto van de gemeenten. Dat motto sluit naadloos aan bij die van de zorginstellingen en cliënt. Het schreeuwt tegelijkertijd ook om een Lean-aanpak: kijk naar de klant. Kijk

5,5 MILJOEN EURO IN DE MIN

Eind 2019 stevenden de grotere gemeenten (100.000+) af op een verlies van zo'n 5,5 miljoen euro op het sociaal domein. Dit negatieve begrotingssaldo zou bij deze gemeenten de komende jaren alleen maar verder oplopen tot gemiddeld 7 miljoen euro. Bij gemeenten met 50.000 tot 75.000 inwoners is het tekort ook aanzienlijk: gemiddeld ruim 3 miljoen euro. Hoewel het in absolute getallen om beperkte bedragen gaat, hebben de kleinste gemeenten (tot 15.000 inwoners) het in feite dubbel zo zwaar. Waar de grotere gemeenten met een gat van 1 tot 1,5 procent in hun begroting zitten, komen die kleintjes in 2020 2 procent tekort ten opzichte van hun totale begroting.

Bron: <https://www.binnenlandsbestuur.nl/financien/nieuws/gemeenten-korten-maatsaal-op-sociaal-domein.10773129.lynkx>

naar wat nodig is, pas daar gezamenlijk de strategie, capaciteitsplanningen en integrale werkprocessen op aan en blijf verbeteren.

Het voorbeeld in het kader toont aan dat niet alleen de zorginstellingen eraan onderdoor gaan maar ook de gemeenten grote verliezen draaien op het sociaal domein. Deze kosten komen voort uit de verscheidenheid en complexiteit van processen, het grote aanbod aan zorgverleners en het kleine aanbod aan mogelijke producten of productcodes die te leveren zijn aan de cliënten. De decentralisaties vragen van de zorginstellingen en gemeenten, naast een nieuwe kijk op sociale dienstverlening, ook het nodige bij het (her)inrichten van hun processen. Ruim vier jaar na invoering van de decentralisatie merken wij in de praktijk bij onze klanten dat mede door de diverse onduidelijkheden die er in het begin waren bij invoering van de nieuwe wetgeving dat de processen niet op elkaar aansluiten.

Het is een complexe vraag voor zowel zorginstellingen als gemeenten. Samen, gestructureerd verspillingen uit het proces halen, naar elkaar toe werken vanuit ketensamenwerkingsverbanden, de processen gezamenlijk zo in te richten naar de échte wens van de cliënt. Het zal betere, passende en uiteindelijk goedkopere zorg als gevolg hebben voor zorginstelling en gemeente!

Rogier Kelderman krijgt als adviseur energie van het in beweging brengen van organisaties, richting de wens van de klant met als ultieme doel om de klant en hun diensten slimmer te laten (samen)werken.

Diederik Hommes brengt bestuurlijke - en organisatieproblemen terug naar de essentie en creëert oplossingen met draagvlak.



[Download en deel online >>](#)





MELK ≠ MELK: ON THE WAY TO PLANETPROOF

HOE ZET JE EEN KEURMERK OP?

**Een interview met Eveline van Westerop,
directeur Rijnconsult en adviseur Agri&Food.**

Kees Goudzwaard

Niet seks maar duurzaamheid verkoopt, zo schreef *de Volkskrant* al in 2014 over de wildgroei aan duurzaamheidskeurmerken. Nederland telt, volgens Milieu Centraal, zo'n 250 keurmerken en bedrijfslogo's voor duurzaamheid. Slechts tien daarvan worden door Milieu Centraal als topkeurmerk aangeduid, *On the way to PlanetProof* van Stichting Milieukeur (SMK) is daar een van. Wat komt er allemaal kijken bij het opzetten van een keurmerk? Rijnconsult heeft de geboorte van het PlanetProof keurmerk voor de zuivel begeleid: vanaf het eerste idee tot aan het ketenbrede gedragen keurmerk van nu.

Het besef dat de aarde onze levensstijl niet langer aankan, neemt steeds meer toe. Veel organisaties werken aan de 17 *Sustainable Development Goals*. Zo ook Royal FrieslandCampina (RFC). Vanuit hun missie *Nourishing by Nature* hebben ze inmiddels 11 van de 17 goals omarmd (zie p. 17).

In 2018 ontstond bij RFC het idee om een nieuwe integrale standaard in de markt te zetten die openstaat voor de hele zuivelsector. De melkveehouders van RFC beheren een groot deel van ons landschap. Een kleine groep koplopers slaagt erin dit op hoog niveau te doen met integrale aandacht voor dier, natuur en klimaat. Zij werden hier echter nog niet zichtbaar voor beloond. Dat moest anders, vond RFC en stelde zichzelf tot doel om deze bovenwettelijke prestaties actief te stimuleren en te belonen.

Een ketenbreed keurmerk zet je echter niet van de een op de andere dag op. Eveline van Westerop, directeur bij Rijnconsult kreeg de opdracht om dit proces – met een hele strakke tijdsplanning – in goede banen te leiden. In dit interview vertelt ze meer over dit bijzondere project en waarom juist PlanetProof niet weer het zoveelste keurmerk in duurzaamheidsland is.

Wat was de aanleiding voor RFC om juist met dit keurmerk aan de slag te willen gaan?

'Met het integrale keurmerk wilde RFC bewust een groep koplopers creëren: melkveehouders die integraal op het gebied van dier, natuur en klimaat tot de top 10 procent behoren en hiervoor ook een goede meerprijs ontvangen. Deze groep koplopers is in staat om met extra aandacht op al deze gebieden melk te produceren.

RFC koos er bewust voor om een open standaard neer te zetten waar de hele sector zich bij aan kon sluiten. Want een positieve beweging richting duurzaamheid komt niet vanuit een enkele speler, dat is iets waar de hele sector zich voor in moet spannen.

Bovendien geeft een keurmerk voor de hele zuivelsector een veel krachtiger signaal af richting de consument. Daardoor wordt het voor anderen commercieel gezien ook veel interessanter om zich hierbij aan te sluiten. Omwille hiervan zocht RFC contact met SMK om met hen samen het keurmerk *On the way to PlanetProof* Zuivel te ontwikkelen.'

Wat is er nu eigenlijk zo bijzonder aan dit keurmerk?

'Binnen PlanetProof Zuivel staan verduurzaming van de landbouw, herstel van de natuur en een meerprijs voor de melkveehouders die zich hiervoor inspannen centraal. Kort samengevat heeft PlanetProof vier bijzondere eigenschappen, waardoor het uitblinkt in vergelijking met andere keurmerken:

- Het is een integraal systeem: de hele keten moet voldoen aan de gestelde normen; van melkveehouder, vrachtwagen tot fabriek.
- Het blijft niet slechts bij afspraken, alle activiteiten moeten (*realtime*) meetbaar en toetsbaar zijn.
- Inspanningen van melkveehouders worden beloond; hiermee wordt het ook aantrekkelijk voor melkveehouders om aan dit keurmerk te voldoen.
- Het keurmerk is geen feestje van RFC. Het is een onafhankelijk topkeurmerk dat extern gecertificeerd wordt.'

Hoe zet je een keurmerk op?

'Het opzetten van een keurmerk voor de hele sector vraagt – logischerwijs – om betrokkenheid van stakeholders uit de hele keten. Tegelijkertijd heb je te maken met een zeer strakke planning. Dat veroorzaakt een spanningsveld die ik zeer regelmatig heb gevoeld. Daarom is het belangrijk om je van tevoren een aantal dingen te realiseren:

- Het heeft geen zin om van tevoren alles tot in detail uit te willen werken. Tijdens het project moest ik continu schakelen en bijsturen; maar wel steeds met het hogere doel dan wel de intentie van het systeem in het achterhoofd.
- Het werken met een complex stakeholderveld is een belangrijk onderdeel van het ontwikkelproces: iedereen praat mee in de begeleidingscommissie.

Van NGO's, overheid, dierenartsen, zuivelondernemingen tot aan melkveehouders. Besluitvorming vindt plaats in het College van Deskundigen van SMK. Dit is een geaccrediteerd ontwikkelproces van keurmerken waaraan SMK zich moet houden. Dan is het essentieel om te werken vanuit de gezamenlijke bedoeling door elkaar te ontmoeten, de verschillen te waarderen en de moeite doen om elkaar écht te begrijpen. Het vergt integraal en holistisch denken van alle partijen die hierbij betrokken zijn.'

Ik begrijp dat een dergelijk project nogal wat improvisatie en gezond boerenverstand vraagt, maar heb je ook houvast kunnen halen uit een aanpak of model?

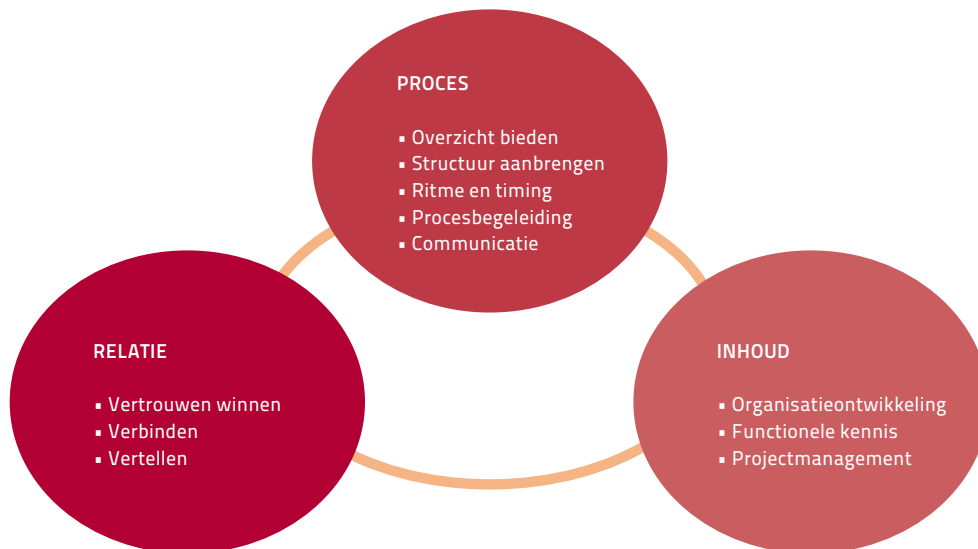
'Kenmerkend aan dit project was de continue afwisseling tussen proces, inhoud en relatie. Een ketensamenwerking als deze vraagt om zeer strak procesmanagement, met een helder overzicht en een onbetwistbare voortgang. Daarnaast vergt het ook veel inhoudelijk organisatieadvieswerk. Zo moesten de fabrieken binnen relatief korte tijd een geheel afzonderlijke melkstroom realiseren met alle bijkomende complicaties in het productieproces. De gesprekken met de melkfabrieken en de ngo's vergden alertheid op de centrale doelstelling en het vertalen van die doelstellingen naar de praktijk. Misschien was het allerbelangrijkste nog wel het bouwen aan de onderlinge relaties, het wij-gevoel en het geloof dat we er samen uitkomen.'

INTEGRAAL EN HOLISTISCH DENKEN

Eerder gaf je aan dat dit traject een integrale blik van de betrokken partijen vergt. lukte dit een beetje?

'Nou, het besef dat het eigen beeld gekleurd is, is ook al heel wat waard. Een van de ngo's was bijvoorbeeld in beginsel niet direct onder de indruk van het percentage vogelvriendelijk kruidenrijk grasland dat als eis werd gesteld. Echter, dit is slechts een van de individuele normen. Het gaat uiteindelijk om de collectieve, integrale normen waar iedereen volledig aan moet voldoen. Om melkveehouders, fabrieken en ngo's op één lijn te krijgen, zijn er ook veel ontwikkeldoelstellingen afgesproken; het heet niet voor niets *On the way to PlanetProof*. Wanneer aan de gewenste norm nu nog niet voldaan kon worden, zijn er duidelijke afspraken wanneer het ambitieniveau wel omhoog gaat.

Het uiteindelijke doel is om in 2050 volledig klimaatneutraal te zijn, en als dit de enige doelstelling zou zijn, zou het eenvoudiger zijn, maar het PlanetProof-label vraagt juist ook om diervriendelijke maatregelen en wil zo werken aan een integraal systeem van verbeteren. Alle partijen moeten zich hier bewust van zijn, anders stopt de voortgang.'



Het ketenproject van idee tot implementatie verliep als volgt:

Keteninitiator:	Het begint altijd met iemand in de keten die een goed idee heeft. In dit geval waren dat RFC en een andere kleine partij die ook met het idee speelde.
Verkennen:	RoyalFrieslandCampina heeft een eerste verkenning van de haalbaarheid van dit project gedaan. Het feit dat 70 tot 80 procent van de veehouders tot deze coöperatie behoort maakt het makkelijker om data te verzamelen en op basis daarvan betrouwbare en haalbare uitspraken over ambitieniveaus te kunnen doen. Daarna is er samen met de programmamanager van SMK en adviescommissie vanuit de wetenschap onderzoek gedaan naar normen, doorrekeningen et cetera.
Richting vinden:	De eerste ketenbijeenkomst ('de begeleidingscommissie'): Voor dat de eerste ketenbijeenkomst werd gehouden had RFC al een vrij complete en uitgewerkte set van normen en eisen opgezet. De ketenpartners en ngo's haakten dus pas later aan, maar wilden wel hun invloed uitoefenen op de inhoud. 'Dit was wel even slikken en we moesten echt een goed gesprek met elkaar aangaan; vanuit welke belang en met welke intentie zit iedereen aan tafel en hoe kunnen we elkaar daar het beste in vinden?' vertelt Eveline. 'Het is goed om met een kleine groep te starten zodat er echt een concreet voorstel ligt, maar het vergt flexibiliteit van alle partijen op het moment dat meerdere partijen betrokken worden om echt iedereen te horen en de verschillende perspectieven te waarderen.'
Project:	Het projectmanagement vergde vooral veel vertaalwerk (begrijpen we elkaar écht), denken vanuit de gezamenlijke intentie van het systeem en een strakke tijdsbewaking.
Implementatie:	De kerndoelstelling was steeds om tot een schema te komen, geschikt voor de hele sector en waaraan de hele keten moest voldoen. Dat betekende dat niet alleen de melkveehouders hoge kwaliteit melk moesten produceren, maar ook onder gunstige omstandigheden voor dier, natuur en planeet. Daarnaast moesten ook de fabrieken voldoen aan de eisen voor be- en verwerking van deze melk. Hierbij moesten bijvoorbeeld de verpakkingen aan bovenwettelijke eisen voldoen, maar zijn er ook extra milieueisen. Hiervoor moest een aparte melkstroom worden gegenereerd die aantoonbaar van gras tot glas voldeed aan de PlanetProof eisen.

ALS IEDEREEN MEE MOET KOMEN, BEPAAL JE MET ELKAAR OOK HET TEMPO

Als je met zoveel partijen, met verschillende invalshoeken samen binnen korte tijd zo'n concreet product moet opleveren, hoe werk je dan samen? Wat zijn de *do's* en *don't's*?

'Het vergt lef van de deelnemende partijen om een deel van je invloed uit handen te geven aan het keurmerk en alles wat daarbij kijken komt. Zowel RFC als andere deelnemende partijen moeten verdragen dat niet al hun eigen wensen en eisen voor de volle 100 procent ingewilligd kunnen worden. Het feit dat het keurmerk door een breed netwerk is opgezet en door een netwerk van partijen relevant moet zijn, betekent soms even genoeg nemen met een stapje in de richting van je eigen eis.'

Hoe ziet dat er in de praktijk uit?

'RFC had bijvoorbeeld het keurmerk al in vergevorderd stadium uitgedacht en ingericht, waarna het plan aan de zogeheten keurmerkhouders SMK werd voorgelegd. Deze keurmerkhouders had een heel aantal op- en aanmerkingen waardoor de tot dan toe betrokken partijen het gevoel hadden dat ze weer een paar stappen terug moesten doen. Dit is de realiteit van netwerksamenwerkingen, als iedereen mee moet komen, bepaal je met elkaar ook het tempo.'

Tot besluit: wat is er nu zo bijzonder aan dit project?

'Melk is melk, de standaardkwaliteitseisen aan de melk die fabrikanten aan supermarkten moeten leveren zijn zo hoog dat de melk, ook die van PlanetProof of andere keurmerken, nagenoeg niet verschillen van gangbare melk zonder specifiek keurmerk. Maar de totstandkoming van deze ketensamenwerking en

dit keurmerk is van een andere orde, het is een stap op de weg naar een totaal duurzame keten. Die, weliswaar in kleine stapjes, de hele markt uitdaagt om mee te lopen richting producten die *On the way to PlanetProof* zijn. Dus vanuit dat grotere perspectief is melk geen melk, er is wel degelijk onderscheid.'

Drie gouden tips voor ketensamenwerking:

- Heb geduld en empathie, hoe meer partijen aanhaken hoe meer afstemming en onderhandeling het vergt.
- Besef dat je een eigen beeld van de werkelijkheid hebt, en herken je eigen paradepaardjes: probeer holistisch te denken en alleen de samen gedragen oplossing is juist.
- Investeer in proces, relatie en inhoud: alleen zo kun je het samen werkend maken.

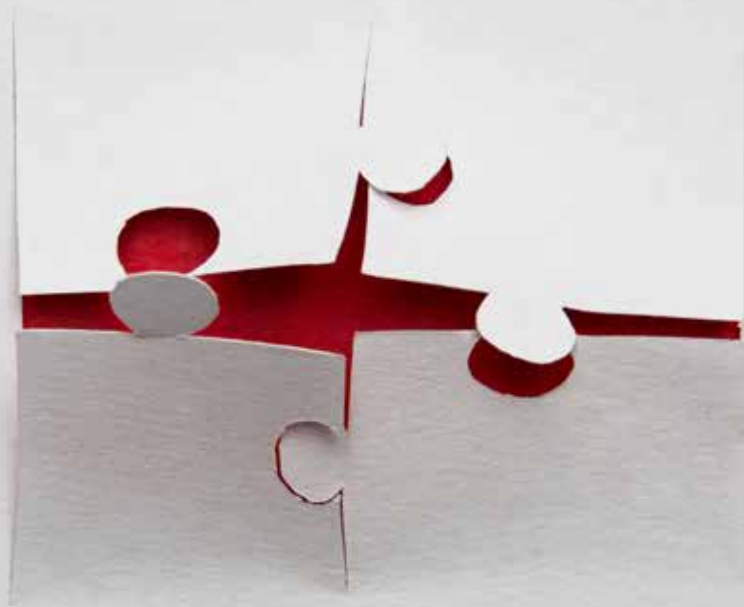
Eveline van Westerop is directeur bij Rijnconsult en was interim programmamanager *On the way to PlanetProof*

Kees Goudzwaard is adviseur bij Rijnconsult. Hij adviseert en begeleidt zorgorganisaties bij structuur- en cultuurveranderingen.



[Download en deel online >>](#)





DE UITDAGING DIE HET NIEUWS NIET HAALDE: GOED SAMENSPEL TUSSEN CORPORATIE EN GEMEENTE

EEN ABC VOOR EEN WEINIG-BESCHREVEN ALFABET

Jan Treep

Jordi de Vreede

Stikstof, stijgende bouwkosten, gebrek aan bouwlocaties – slechts drie van de uitdagingen die alle woningcorporaties raken als zij aan de slag willen met nieuwbouw. Een uitdaging die het nieuws niet haalde, maar volgens Aedes een stevige invloed heeft op de realisatie van nieuwbouw, is het gemeentelijke *commitment*.

In dit artikel bieden wij een inkijkje in de dynamiek waar een corporatiebestuurder mee te maken krijgt als het gaat om dat *commitment* en in een 'ABC-tje' drie concrete adviezen die bijdragen aan goed samenspel tussen corporatie en gemeente.

Wisseling van de wacht

De ambitie en noodzaak om nieuw te bouwen, die is er. Het verschil ten opzichte van de realisatie is groot, in 2018 is minder dan de helft van de ambitie gerealiseerd (13.000 versus 30.000 woningen). Aedes stelt: 'Een aantal corporaties ervaart onvoldoende prioriteit bij gemeenten voor sociale verhuur in het gemeentelijk beleid. Het gaat met name om de sturing op een percentage sociale huur bij projecten, het grondprijzenbeleid en een proactief grondbeleid. Ook ervaren zij een gebrek aan personele capaciteit aan de kant van de gemeente.' Het verbaast daarom niet dat een van onze relaties, directeur van een middelgrote woningcorporatie, ons vroeg om over het samenspel met gemeenten te adviseren: 'Wat kan of moet ik doen in het samenspel met nieuwe gemeentebestuurders om mijn resultaten te (blijven) halen?'

De directeur van de woningcorporatie werkt na de verkiezingen met nieuwe wethouders. De vorige wethouders waren ervaren in hun vak, hadden nauw contact met de raad en daarmee veel slagkracht in het beleid waar zij voor stonden. De doelen in de Woonvisie hadden daarin een prominente plek. De 'nieuwe' wethouders hebben minder kilometers op de teller en geven dit onderwerp in hun portefeuille vooralsnog minder prioriteit. Desondanks blijven de doelen in de Woonvisie dezelfde en zijn de prestatie-

afspraken een uitdaging om te behalen. Hoe blijf je hierop focus houden als directeur-bestuurder? We komen erop terug aan het einde van dit artikel.

Steeds meer samen

In breder perspectief zien we het groeiend belang van samenwerkingen en relaties in de wereld van woningcorporaties. Samenwerkingen met wethouders en ambtenaren van diverse gemeenten, samenwerking met andere nabijgelegen corporaties en projectontwikkelaars en met particuliere investeerders. Ook aan de kant van beheer en onderhoud zien we een toenemend belang van samenwerking tussen de corporatie en leveranciers. Corporatie De Alliantie startte in 2013 met ketensamenwerking voor energietechnische verbetering van woningen onder de noemer 'Sequent' en heeft dit in de loop der jaren begeleid en samen met Rijnconsult verder uitgebouwd naar andere gebieden. De samenwerking die de corporatie Mitros gestart is samen met VOC (Portaal) om samen onderhoudsmaterialen in te kopen en te verbeteren, is uitgebreid met Bo-Ex, Vastgoed Service, Brabant-Wonen en Trivire. Ketensamenwerking heeft een positief effect op de efficiëntie van de organisatie en helpt bij het sturen op de risico's en bedrijfsvoering van de organisatie, zo valt uit eerder Rijnconsult-onderzoek af te leiden (<https://www.consultancy.nl/nieuws/11470/ketensamenwerking-van-belang-voor-woningcorporaties>).

VEEL IN DE SAMENWERKING VINDT 'ONDER WATER' PLAATS

Samenspel is mensenwerk

Een belangrijk doel voor woningcorporaties is het bouwen en beheren van woningen voor mensen met lagere inkomens. In de praktijk schakelt de directeur-bestuurder op strategisch niveau met de wethouder van de gemeente over prestatieafspraken. Waar de Woningwet en de prestatieafspraken zwart op wit duidelijkheid geven over de opgave van zowel gemeente als corporatie, vindt er in de samenwerking veel meer 'onder water' plaats. Wethouders hebben eigen belangen binnen de portefeuille waar zij resultaten op willen boeken in de termijn waarvoor ze aangesteld zijn. Wethouders zijn bijvoorbeeld verbonden aan een partij die meer of minder inzet op duurzaamheid en meer of minder inzet op een sociaal woonbeleid. En ook al is de inkt van de prestatieafspraken allang opgedroogd: wethouders kunnen meer of minder hard lopen op bepaalde onderwerpen binnen die gemaakte afspraken. En net als je als bestuurder denkt het spel door te hebben, zijn we vier jaar verder en kan het zomaar zijn dat er na de verkiezingen een compleet nieuw bestuur zit, bestuurders met een andere politieke kleur met eigen voorkeuren, handelingsstijlen en behoeften. Erkenning van die realiteit was voor ons het startpunt voor het denken over de vraag die in de casus centraal stond. Naast de inhoud van de afspraken gaat het om aandacht voor de relatie en het inrichten van een goed proces om het samenspel te verbeteren.

Het ABC voor samenspel met gemeenten

Geïnspireerd op de het model voor (keten)samenwerking dat door collega Henk Folkerts is ontwikkeld (Folkerts en Maijers, 2014), is het bij samenwerking van belang aandacht te besteden aan drie aspecten:

- A.** Ambities delen.
- B.** Bewuste samenwerkingsstrategie.
- C.** Creëer de voorwaarden voor succesvolle samenwerking.

In deze casus hebben we geadviseerd om op deze drie aspecten enkele relatief lichte procesinterventies in te zetten om zo het samenspel te verbeteren.

Ambities delen

A Hoewel de relatie tussen woningcorporatie en gemeente in de casus een gegeven was, gold dat niet voor de samenwerking tussen de bestuurder van die corporatie en de nieuwe wethouder. In feite moest die samenwerking (deels) opnieuw worden gevormd: welke ambities hebben de personen aan tafel? Een gezamenlijk idee over wat door samenwerking bereikt kan en moet worden, een gedeelde opvatting over de uitvoering van het plan (de Woonvisie) en ieders rol daarbij; dat zijn de onderwerpen op de agenda. Het verdient aanbeveling daar een gesprekstafel voor te organiseren om de ambities te delen. Aan deze tafel kunnen de directeur-bestuurder en de wethouder deelnemen, of breder met medewerkers en ambtenaren erbij. De uitdaging is om aan deze tafel de samenwerking zelf te agenderen. Het uitspreken van verwachtingen en inzicht geven in belangen kunnen spannend zijn, zeker als de verwachting is dat deze uiteenlopen. Inzicht in verschillende maar zeker ook in overeenkomstige belangen is de basis voor wederzijds begrip – en daarmee voor de samenwerking. Aandacht voor de voorbereiding van dit gesprek en bereidheid om tijd te investeren helpen om deze eerste stap succesvol te laten verlopen. Deze tafel blijft in het vervolg de plek om met enige regelmaat te reflecteren op het verloop van die samenwerking.

Bewuste samenwerkingsstrategie

P De strategie van en voor de samenwerking omvat een set keuzes en doelen die richting geven aan de ambitie voor de samenwerking. Dat moet een gezamenlijke strategie worden, een Woonvisie veronderstelt inzet van alle partners om prestatieafspraken te realiseren. In de casus hebben we de corporatie uitgenodigd deze strategie te expliciteren mede op basis van een

belangenmatrix als hiernaast. Deze matrix stimuleert om te denken vanuit waarderend perspectief de belangen van de gemeente en specifiek van de wethouder(s) te onderzoeken. Wat is er tot nu toe bereikt? Wat zegt dat over gezamenlijke doelen? En welke concrete stappen kunnen we daaruit afleiden voor de korte en middellange termijn? Deze stappen leveren ervaringen op om waar nodig de strategie bij te stellen. Tegelijkertijd helpt het bewust bezig zijn met de samenwerking om het besef van urgentie voor beide partijen op tafel te krijgen.

Creëer de voorwaarden voor succesvolle samenwerking

Naast een (gedeelde) ambitie en keuzes om die handen en voeten te geven, draagt een duidelijk startmoment en de inrichting van een vervolgproces daaraan bij. In deze casus was de woningcorporatie al een tijd goed op weg om de prestatieafspraken te realiseren. Het was echter de vraag of de nieuwe wethouder zich onderdeel voelde van de behaalde resultaten. Aanhaken in de dynamiek die intussen ontstaan is tussen gemeente en corporatie gaat niet vanzelf.

Jan Treep is adviseur bij Rijnconsult-team Real Estate en heeft ervaring in strategie- en samenwerkingsvraagstukken.

Jordi de Vreede adviseert bij Rijnconsult op het gebied van samenspel tussen ambtelijke organisatie en bestuur en ondersteunt (semi)overheidsorganisaties als adviseur / projectmanager bij organisatieontwikkeling.



[Download en deel online >>](#)

BELANGENMATRIX	WETHOUDER X	WETHOUDER Y	WETHOUDER Z
Wat is het belang van de wethouder?			
Waarvoor gaat hij of zij lopen?			
Wat is het (eventueel aanwezige) partijbelang?			
Durf ik het echte gesprek aan te gaan?			
Wat is er tot nu toe bereikt?			
Wie 'is er van' dit thema en deze portefeuille?			
Wat is het belang van de corporatie?			
(...)			

TOT 2030 IN HET THEATER:

Boris Gooskens

Rowena Achterkamp



DE ENERGIETRANSITIE

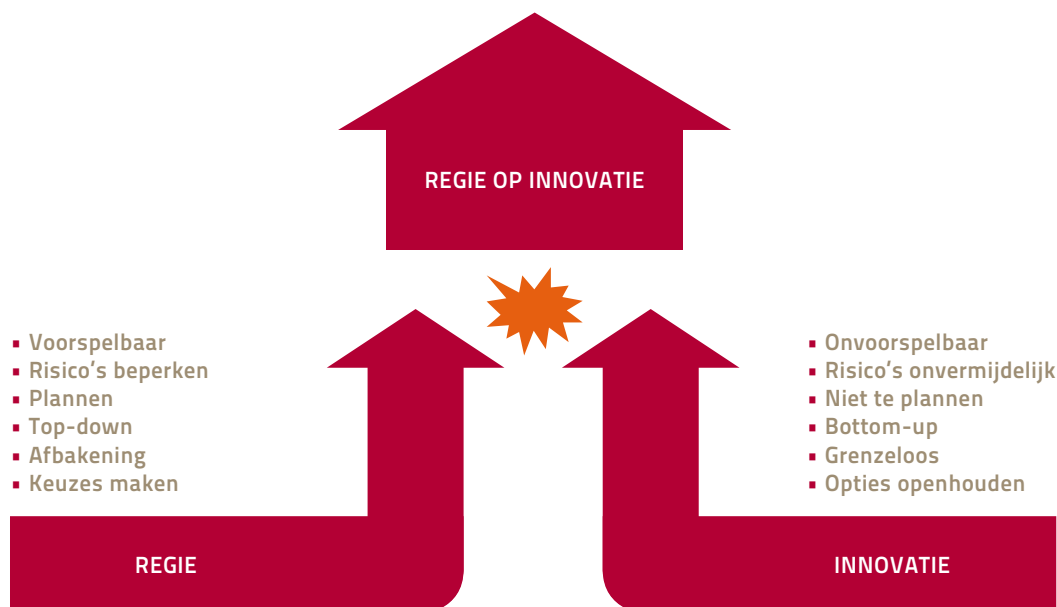
A photograph of an orchestra performing in a grand, ornate concert hall. The scene is dramatically lit with deep red and vibrant blue spotlights. The architecture features classical columns, arches, and a balcony with ornate railings. The musicians are silhouetted against the bright light beams, and a conductor is visible on the left. The overall atmosphere is one of high energy and artistic performance.

Wat gebeurt er wanneer je een groep acteurs bij elkaar op een podium zet zonder verhaallijn of dialoog? Met slechts een handjevol gegevens over de scène, zoals de locatie of het soort personages? Welkom bij het improvisatietheater dat 'De Energietransitie' heet.

De energietransitie is in enkele jaren tijd uitgegroeid tot een van de belangrijkste onderwerpen in de politiek, de media en bij de koffieautomaat. Elektrische auto's en zonnepanelen zijn niet langer het exclusieve domein van de 'groene gekkies'. Zelfs een CO₂-belasting is plots bespreekbaar geworden. Dat is niet zonder reden. Als samenleving staat Nederland voor een forse maatschappelijke opgave: de overgang van fossiele brandstoffen naar hernieuwbare energie. Deze transitie gaat echter niet vanzelf. Er wordt een beroep gedaan op de hele maatschappij: van gemeente, tot netbeheerder, tot aan woningeige-

naar. Iedereen moet een bijdrage leveren om ervoor te zorgen dat de energievoorziening over enkele decennia op duurzame wijze kan plaatsvinden. Organisaties die elkaar normaal gesproken niet vaak tegenkwamen, zijn opeens op elkaar aangewezen om na te denken over een nieuw energiesysteem.

Dat vergt van alle betrokken partijen een nieuwe manier van denken en doen. Met enerzijds allerlei innovaties en initiatieven die *bottom-up* ontstaan, en anderzijds een steeds hardere roep richting de overheid om de energietransitie in goede banen te leiden. En zo ontstaat er een paradox. De paradox van het voeren van regie op innovatie. Twee schijnbaar contrasterende perspectieven die toch samen moeten gaan om een transitie van dit formaat zo soepel mogelijk te laten verlopen. In dit artikel lichten we beide perspectieven toe. En gaan we zien of hier inderdaad sprake is van een paradox of dat het alleen gaat om paradoxale schijn.



DE ENERGIE DIE *BOTTOM-UP* ONTSTAAT
DE TYPISCHE ENERGIE VAN DE INNOVATOR

De Innovator: 'Niks nieuws onder de zon'

Transities zijn van alle tijden. Ooit maakten we collectief de overstap van paard en wagen naar rijdende auto's. Ruim 150 jaar later kunnen we stellen dat onze mobiliteit inderdaad is toegenomen. Wat we echter ook hebben gezien, is dat deze transitie zich niet van de een op de andere dag ontvouwde. Het vergde een set van andere verkeersregels en de aanleg van nieuwe wegen.

In tijden van transitie spelen bedrijven een cruciale rol. Zij zijn degenen die door het ontwikkelen van (commerciële) producten en diensten in staat zijn om transities te bevorderen. Het interessante is dat zij hierin de vrije keus hebben. Dat betekent dat ze – mits ze zich aan de spelregels van de markt houden – zelf kunnen kiezen in hoeverre ze aan de transitie mee willen doen.

Over het algemeen kun je de innoverende bedrijven in drie categorieën onderscheiden: Vernieuwers (*Gamechangers*), Veranderaars (*Frontrunners*) en Vroege Volgers (*Early Adopters*). Elk type innovator heeft andere strategische belangen en zit dus anders in de wedstrijd. De energieleverancier kan ervoor kiezen om grote windmolenparken op zee neer te zetten, maar moet tegelijkertijd ook zijn *business-as-usual* runnen. De netbeheerder die de ondergrondse infrastructuur nu nog gebruikt voor het transport van gas, moet diezelfde infrastructuur straks mogelijk voor andere doeleinden inzetten. Online platforms spelen juist actief in op de toenemende vraag naar groene energie en zorgen dat klanten van steeds meer verschillende energiebronnen af kunnen nemen.

Een vierde – interessante – categorie is die van de Vertrager (*Laggard*). Bedrijven die er vooral baat bij hebben om alles bij het oude te laten. Dit is de minst handige strategische positie om als bedrijf in te zitten. Want een belangrijk

kenmerk van transities is juist dat alles aan verandering onderhevig is. Zelfs de spelregels van de markt. En wanneer bedrijven dat eenmaal doorkrijgen, dan is dat vaak het moment waarop de roep om de Regisseur luidkeels door de coulissen schalt.

De Regisseur: 'Chaos zonder regie?'

Regie op innovatie. De eerste vraag is waarom partijen überhaupt de regie willen. Dit valt op meerdere manieren te verklaren. Sommige organisaties hebben belang bij het tempo of richting van de transitie en willen daarom niet afwachten wat er bottom-up 'ontstaat'. Overheden willen bovendien grip houden op de inrichting van de openbare ruimte. En ze willen dat de toegang tot energie betaalbaar en toegankelijk blijft voor alle inwoners. Zonder regie ontstaat er chaos, is een breed gedeeld perspectief.

De natuurlijke reflex van met name overheden is om de energietransitie als regulier nieuw beleidsterrein planmatig aan te pakken met een startnotitie, een kadernota en een programma-begroting. Dat lijkt conservatief en bureaucratistisch, maar het past simpelweg het beste bij de politiek-bestuurlijke realiteit.

Gemeenten moeten wel planmatig werken, omdat ruimtelijke procedures en aanbestedingen jaren kosten en ze de investering in de energietransitie moeten inpassen in een sluitende meerjarenbegroting. Gemeenten moeten wel risico's beperken, omdat in het huidige politieke klimaat elke misser een wethouder de kop kan kosten. Gemeenten moeten wel afbakenen, omdat er nu eenmaal meerdere afdelingen en wethouders zijn en je geen voortgang boekt als alles met alles te maken heeft.

En politici moeten wel keuzes maken en resultaten laten zien, omdat ze anders bij de eerstvolgende verkiezingen worden afgestraft door de kiezer.

BEGIN KLEIN EN LET GOED OP DE REACTIE VAN HET PUBLIEK. SUCCESVOLLE PRODUCTIES KRIJGEN VANZELF EEN GROTER PODIUM.

Regie op innovatie: een schijnbaar paradox of paradoxale schijn?

We keren weer terug naar de groep acteurs op het podium van het improvisatietheater. Wanneer er – zoals in de energietransitie – sprake is van meerdere verhaallijnen, die zo nu en dan een spannende plottwist bevatten, lijkt het vooral een kwestie van ‘verstandig improviseren’. Wat velen echter niet weten, is dat zelfs improvisatietheaters regisseurs hebben. Zij bewaken het ritme van de voorstelling en zorgen dat spelers elkaar aanvoelen. Toch heeft ook de regisseur weinig invloed op de uitkomst van het spel. Daarom beperkt hij vaak de regie tot de aspecten waar hij wel invloed op heeft.

De les hieruit is om terughoudend te zijn met het willen voeren van de regie. Stel duidelijke kaders, bijvoorbeeld ten aanzien van het tempo of de betaalbaarheid, maar laat het aan andere partijen over om daar hun eigen invulling aan te geven. Verder: durf je te laten verrassen door de spelers. Stuur niet meteen bij als er een onverwacht voorstel wordt gedaan, maar kijk hoe het voorstel past binnen het grotere transitieplaatje. Overheden kunnen wel eens afwijzend reageren op initiatiefrijke bewoners die hun wijk sneller of anders willen verduurzamen dan de gemeente in gedachten had. Terwijl dit juist de ‘energie’ is die de transitie kan versnellen. De energie die bottom-up ontstaat. De typische energie van de innovator.

Regie op innovatie: een schijnbaar paradox of paradoxale schijn? Wij zijn van mening dat het een niet zonder het ander kan. Improvisatietheater vraagt

om veel en vaak repeteren. Alleen dan leren spelers elkaar feilloos aanvoelen en kunnen ze omgaan met elkaars creativiteit. 2030 lijkt ver weg, maar om tegen die tijd op grote schaal te verduurzamen moeten we nú op elkaar ingespeeld raken. Begin klein en let goed op de reactie van het publiek. Succesvolle producties krijgen vanzelf een groter podium. En juist door los te laten ontstaan de meest mooie en verrassende producties.

Boris Gooskens is directeur bij Rijnconsult en houdt zich als adviseur bezig met het verbeteren van samenwerking tussen organisaties. Hij adviseert overheidsorganisaties onder andere over de organisatie van de energietransitie.

Rowena Achterkamp is adviseur bij Rijnconsult en heeft focus op duurzaam ondernemen en draagt graag bij aan initiatieven met maatschappelijke impact op basis van nieuw denken en doen.



[Download en deel online >>](#)

‘In a peer network, no one is officially in charge. It doesn’t have a command hierarchy. It doesn’t have a boss. So, all the decisions are somehow made collectively. The control of the system is in the hands of everyone who is part of it.’

Steven Johnson



KANSEN PAKKEN IN DE TRIPLÉ HELIX SAMENWERKING

'VAKMANSCHAP EN BEWUST VERTROUWEN'

Henny Luijten en Ad Verbogt



De arbeidsmarkt in Nederland is de laatste jaren continu in beweging. De werkgelegenheid is sterk aangetrokken, maar door de technologische ontwikkelingen worden nieuwe eisen gesteld aan het vakmanschap.

In Noord-Brabant wordt voor dit urgente personeelsvraagstuk regionale samenwerking geïnitieerd. Er is behoefte aan innovatieve oplossingen. Een van de initiatieven is de 'Agenda Beroepsonderwijs West-Brabant'.

De provincie Noord-Brabant maakte de afgelopen periode een ongekende dynamiek door. De toekomst is onzeker. Vrijwel dagelijks verschijnen er alarmerende berichten over grote aantallen vacatures die niet kunnen worden vervuld. Tegelijkertijd komt niet iedereen mee met de technologische vernieuwingen als robotisering en digitalisering waardoor bestaande beroepen zullen veranderen of verdwijnen.

In twee recente rapporten van de SER Brabant, onderdeel van Brabant Advies, wordt de dynamiek van de arbeidsmarktproblematiek van Brabant uitputtend in kaart gebracht.¹ De analyse luidt dat de *mismatch* tussen vraag en aanbod moeilijk is te voorkomen. Wel kan de spanning tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt worden verminderd door gerichte samenwerking tussen het onderwijs, de arbeidsmarkt en het sociaal domein.

Een complicerende factor hierbij is dat de economische ontwikkelingen altijd sneller gaan dan de aanpassing van de arbeidsmarkt. Bovendien is de

VERDUURZAMEN, VERSLIMMEN EN VERBINDEN

toekomst onzeker, met de sterke schommelingen in de wereldeconomie. Iedereen herinnert zich de maatschappelijke problemen door het faillissement van toonaangevende bedrijven als DAF, en later Philip Morris, V&D en onlangs Hudson Bay en andere winkelketens.

De laatste jaren groeit de economie gemiddeld genomen weer als kool. Vakmensen kunnen overal aan het werk. Tegelijkertijd wordt door de technologische ontwikkelingen meer verlangd van vakmanschap. Het gaat niet uitsluitend om het beheersen van het vak, maar ook om de omgang met klanten, collega's en andere bedrijven in productieketens: samenwerking. De digitalisering en nieuwe technologische toepassingen in vrijwel alle beroepen versnellen dat proces, terwijl om- en bijscholing van de beroepsbevolking tijd en moeite vragen. Volgens SER Brabant kan een groter beroep worden gedaan op het middelbaar en hoger beroepsonderwijs om dat proces handen en voeten te geven.

Huwelijk tussen theorie en praktijk veranderde

Marc van der Meer, bijzonder hoogleraar in Tilburg en hoofdauteur van de rapporten van SER Brabant, licht het graag toe: 'Samenwerken is het credo. Dat lijkt een nieuw fenomeen. Maar samenwerken van bedrijven met het beroepsonderwijs is van alle tijden. Er wordt al sinds de middeleeuwen samengewerkt. Alleen de insteek verandert met de tijd. In de periode van de ambachtsgilden vielen beroepsonderwijs en beroepsuitoefening samen. Er was een leerlingstelsel waarin theorie en praktijk als vanzelf een didactische eenheid vormden.'

Het beroepsonderwijs zoals we dat nu kennen kreeg pas in tweede helft van de negentiende eeuw gestalte. Dit vakonderwijs was initieel gericht op het opleiden van ambachtlieden voor de agrarische en industriële economie. Begin 1900 nam het parlement de eerste wet op het terrein van het beroepsonderwijs aan: de Nijverheidswet. De Nijverheidswet liet veel ruimte

aan het particulier initiatief bij de oprichting en de inrichting van scholen. Nog steeds is er een stevige band tussen onderwijs en arbeid. Na de Tweede Wereldoorlog ontstond er een omslag in het denken over de maatschappelijke functie van het beroepsonderwijs, waardoor steeds meer nadruk kwam te liggen op theoretische kennis en algemene vaardigheden.

Van der Meer: 'Deze veralgemenisering van het onderwijs leidt tot een grotere afstand tot de beroepspraktijk. Het beroepsonderwijs raakt in zichzelf gekeerd, wordt minder herkenbaar voor de verschillende beroepenvelden en verliest maatschappelijk draagvlak. Die trend wordt momenteel omgedraaid, we willen weer terugkeren naar een stevigere band tussen onderwijs en arbeidsproces.'

Samenwerken is dan wel van alle tijden, maar is niet eenvoudig. Als je op basis van verschillende belangen een aantal ambities en speerpunten hebt vastgesteld ben je er nog niet, dan begint het pas. Volgens filosoof en socioloog Richard Sennett betekent samenwerken niet dat iedereen hetzelfde moet worden. We moeten juist ontspannen met verschillen omgaan. Mensen bezitten veel vermogen tot samenwerking, maar de huidige samenleving frustreert soms de voorwaarden. Economische ongelijkheid is een voorbeeld van zo'n belemmering. Volgens Sennett is de sociaaleconomische segregatie in de westerse samenlevingen compleet: we blijven allemaal in ons eigen sociaal milieu hangen en komen nauwelijks in aanraking met mensen die andere overtuigingen en financiële middelen hebben.

Vakmensen en bewust vertrouwen

Van der Meer: 'Dát inzicht betekent dat we studenten bij elkaar moeten brengen waarbij docenten de centrale sleutel in handen hebben. Op de werkvloer moet de samenwerking handen en voeten krijgen. Docenten zijn de architecten, vormgever en uitvoerder van leerprocessen. Zij moeten een centrale rol spelen in de nieuwe leeromgevingen die in verbinding met het werkveld in allerlei sectoren tot stand komen.'

Uit de recente verkennende publicatie van Katapult, een netwerk van meer dan 160 samenwerkingsverbanden tussen onderwijs en bedrijfsleven, blijkt dat dit ook gebeurt: docenten functioneren niet alleen als leraar, maar ook als trainer, coach of instructeur. En in combinatie met een positie in het werkveld tevens als projectleider, *business developer*, relatie- en innovatiemanager of onderzoeker.

‘De werkomgeving is de beste locatie om je te ontwikkelen, zeker als docenten een onderzoekende en ontwerpende houding mogen aannemen. Daar kan praktijkervaring worden opgedaan en reflectie worden geboden. Dat inzicht vraagt van bestuurders en directies vervolgens een andere kijk op sturing en verantwoording’, zo vervolgt Van der Meer. ‘Bij formele controle gaat het om gedragsbeïnvloeding, die er op is gericht om organisatiedoelstellingen te realiseren. Dit vertrouwen achteraf klinkt sympathiek, maar werkt niet meer. Bij formele controle gaan we ervan uit dat het gedrag van mensen primair wordt gedreven door extrinsieke motivatie, langs de weg van straffen en beloning.’

Van der Meer: ‘Dat is maar de helft van het verhaal. Formele controle beperkt de autonomie van medewerkers, en daarmee de mogelijkheid om eigen professionele verantwoordelijkheid te dragen. Het ontmoedigt ook het ontwikkelen van competenties. Immers, de regels schrijven het gedrag al grotendeels voor. Ik pleitte in mij inaugurele rede al voor bewust vertrouwen, ofwel vertrouwen vooraf. Als jij in een samenwerking vakmensen een taak bewust toevertrouwt, dan is de kans op succes veel groter dan wanneer het vertrouwen vooraf in een van de partijen ontbreekt.’

Actieve rol voor de overheid

In de provincie Brabant is de arbeidsmarkt opgedeeld in een aantal regionale aandachtsgebieden: De Brainport Eindhoven, de arbeidsmarktregio Helmond-De Peel, er is een programma in West-Brabant, Midpoint is

het regionaal economisch samenwerkingsprogramma van Midden-Brabant en in NO-Brabant legt men de focus op de Agrofood-arbeidsmarkt. Binnen de verschillende programma's en samenwerkingsverbanden varieert de rol van gemeenten, UWV en onderwijsinstellingen om werkzoekenden aan het werk te helpen per regio. Een centraal beleid en een centrale aansturing van de arbeidsmarkt zijn dientengevolge niet makkelijk. Zeker omdat er daarnaast ook nog veel bedrijven, bemiddelaars en uitzendorganisatie in de regio's actief zijn, die – met hun eigen agenda's vanuit hun eigen positie – een rol op de arbeidsmarkt innemen.

Volgens de SER Brabant ligt in dit verspreide veld een interessante rol voor de overheid, in dit geval de provincie Brabant: het bespelen van de ‘tussenruimte’ in de triple helix. Doordat de provincie zelf geen wettelijke taken heeft in het arbeidsmarktbeleid, kan zij verbindingen leggen tussen partijen die dat wel hebben, ook tussen regio's en sectoren. De provincie kan ook hindernissen wegnemen. Daarmee ontstaat een gelijk speelveld, omdat de kracht van de centrumgemeenten, MKB-bedrijven en onderwijsinstellingen nu eenmaal verschilt.

Van der Meer: ‘Dit vraagt een actieve rol van de provincie. Tot op heden financiert de provincie de verschillende arbeidsmarktregio's zonder precies te weten wat dit oplevert. Maar er is meer nodig. De verschillende regio's kunnen beter van elkaar leren om de investeringen te verzilveren. Er is veel te winnen als de provincie als verbindende schakel het overzicht houdt. Dat bevordert dat de gegevens op dit niveau qua kennis en ervaringen worden geordend. Dat maakt het mogelijk om actief in te spelen op de personeelstekorten in bijvoorbeeld de zorg, het onderwijs en de energietransitie. Slimme interventies om werkzoekenden te plaatsen prevaleren boven een in beton gegoten beleid.’

West-Brabants onderwijs kiest voor substantiële rol
De regionale samenwerking in West-Brabant gaat zo-

GEVRAAGD VAN BESTUURDERS EN DIRECTIES: EEN ANDERE KIJK OP STURING EN VERANTWOORDING

Succesfactoren van de Agenda Beroepsonderwijs West-Brabant

www.agendabowb.nl

1. Een heldere functie

Nederland kent veel regionale agenda's met ieder eigen accenten. Van belang is aan te geven wat de functie ervan is. De Agenda Beroepsonderwijs West-Brabant is in het leven geroepen om in beeld te brengen welke triple helix initiatieven bestaan of in ontwikkeling zijn. Nu dit groten-deels per sector in beeld is gebracht kunnen er slimme verbindingen worden gelegd en geactiveerd. Waar kan men van elkaar leren, samen in optrekken en de verbinding actief houden.

2. De rol van de 'machtige bondgenoot'

De belangrijkste spelers en beslissers uit de regio zijn vertegenwoordigd in de stuurgroep. Bestuurders in de keten vmbo-mbo-hbo, de 18 samenwerkende gemeenten vanuit de RWB (www.west-brabant.eu) vertegenwoordigd door wethouders van de drie grootste gemeenten. Vanuit bedrijfsleven is VNO-NCW aangesloten.

3. Topsectoren en Human Capital Agenda (HCA)

De economische topsectoren, benoemd vanuit de Economic Board (www.ebwb.nl), dienen als kader. In deze regio zijn dat de sectoren High Tech Maintenance, Logistiek en Agrofood.

Voor deze sectoren is een HCA opgesteld met als kernwoorden: Verduurzamen, Verslimmen en Verbinden. Verduurzamen heeft betrekking op het aanbod van talent in de regio op peil te houden. Verslimmen richt zich op het ontwikkelen van talent en kennis. Verbinden gaat over het verbeteren van de samenwerking in de triple helix.

4. Aandacht voor ondersteunende sectoren

Naast de topsectoren is de sector Zorg opgenomen in deze agenda. Ook in deze regio is de

zorgsector de grootste werkgever en mag in deze beroepsagenda niet ontbreken. De principes van de HCA voor de topsectoren worden hier in meegenomen.

5. Benutten van tussenruimte in *cross-overs* en triple helix

Cross-overs hebben de potentie om ook grotere en meer complexe vraagstukken op te lossen. Cross-overs zullen moeilijk spontaan ontstaan omdat de netwerken tussen sectoren elkaar dikwijls niet overlappen. De Agenda Beroepsonderwijs stimuleert juist het overleg tussen de sectoren, waardoor soms verrassende verbindingen ontstaan, zoals Zorg en Technologie of Agrofood en Technologie.

Door beslissers uit de triple helix aan één tafel te brengen (zie punt 2) krijgt men niet alleen inzicht in elkaars belangen en ambities, maar is er ruimte én commitment om de gezamenlijke (creatieve) ambities vast te leggen.

6. Kijk verder dan de regio en sluit aan

De term 'regio' mag niet betekenen dat binnen de grenzen ervan het wiel wordt uitgevonden. Juist door ook buiten de regio je licht op te steken kom je vaak tot verfrissende inzichten en ideeën. Daarom gaat het programmeerteam ook in gesprek met andere regionale initiatieven en sluit zij aan bij landelijke ontwikkelingen zoals 'Sterk Beroepsonderwijs', een samenwerking van het Ministerie van OC&W, de VO-raad en de MBO-raad, <https://www.sterkberoepsonderwijs.nl/inspiratie/beroepsonderwijs-dat-werkt>.

De actuele stand van zaken met alle triple helix projecten van deze agenda is te vinden op www.agendabowb.nl

wel over de zorg voor de leerling dan wel de student, het vormgeven van het onderwijs als het inspelen op demografische, economische en maatschappelijk ontwikkelingen. Directeur Ad Verbogt van Rijnconsult Onderwijs en tevens programmaleider van de 'Agenda Beroepsonderwijs West-Brabant' verduidelijkt het als volgt: 'Het beroepsonderwijs kan zich in samenwerkingsverbanden twee rollen toe-eigenen: een substantiële en een instrumentele.'

'In de instrumentele rol leveren onderwijsinstellingen een bijdrage aan de educatieve infrastructuur door te zorgen voor een scala van opleidingen voor toekomstige werknemers in de regio. Het accent ligt daarbij op afstemming op de regionale arbeidsmarkt en het leveren van een bijdrage aan het vormen van menselijk kapitaal in de regio. Het beroepsonderwijs ziet zichzelf op de eerste plaats als uitvoerder van onderwijs. Waarbij het onderwijs regionale partners uiteraard nodig heeft. Maar die partners zijn vanuit dit oogpunt vooral leveranciers die bijdragen aan het leer- en ontwikkelingsproces van studenten en niet zozeer medeproducenten van een lerende regio.'

'Het onderwijs kan echter ook kiezen voor een substantiële rol', zo vervolgt Verbogt. 'In een triple helix samenwerking wordt een gezamenlijke ambitie vastgesteld: een strategische keuze en aanpak om te komen tot een innovatieve regio. Onderdeel daarvan is een visiebepaling op wat het onderwijs in de regio is en wil zijn. Bijvoorbeeld bijdragen aan innovatie in de regio door het beschikbaar stellen van kennis en de ontwikkeling daarvan. Het onderwijs speelt op die manier een initiërende en coördinerende rol in het regionaal netwerk. Niet alleen de studenten zijn klant, óók de partners in de regio.'

Zoals in de meeste regio's sluiten ook in West-Brabant kwalificaties van werkzoekenden niet altijd aan op de veranderende vraag op de arbeidsmarkt. Hierdoor blijven tekorten voor bepaalde beroepen bestaan. In West-Brabant blijft deze mismatch zich onder andere voordoen in de techniek, transport & logistiek, zorg en onderwijs. Om deze disbalans aan te pakken is in West-Brabant gekozen voor een triple helix samenwerking waarin het onderwijs een substantiële rol neemt. Onderwijs, overheid en bedrijfsleven slaan de handen ineen en hebben een prachtige gezamenlijke ambitie: 'Mensen gericht opleiden tot arbeidsfitte medewerkers en ondernemers die als burgers vol-

waardig kunnen deelnemen aan de samenleving van nu en die van de toekomst'.

'Bestuurders en vertegenwoordigers uit de triple helix maken in deze regio werk van een gezamenlijke beroepsonderwijsagenda. Hiervoor is een aantal speerpunten vastgesteld, gericht op een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt, een betere doorstroom tussen het vmbo, mbo en hbo én om veel meer mensen met perspectief aan het werk te krijgen. Inmiddels zijn ruim zeventig projecten geïdentificeerd en worden impulsen gegeven aan startende initiatieven. Het werkt in Brabant en laten we er in heel Nederland werk van maken', zo stelt Verbogt.

Deze voortgang vraagt natuurlijk ook om reflectie. Van der Meer: 'Een lerend, zich vernieuwend systeem veronderstelt experimenteeruimte en systematische terugkoppeling. Dan kunnen we van de resultaten leren.'

1. SER Brabant: *Toerusten en innoveren* (2018) en *Sector en regio in samenspel* (2019)

Literatuurlijst

Van der Meer M., Groen A., Orbon I., Van Santvoort M., Dingemans E. (2019). *Sector en regio in samenspel*. Brabant Advies.
Van der Meer M., Dubbeldam L., Groen A., Van Santvoort M. (2018). *Toerusten en Innoveren. Naar een toekomstbestendig onderwijs- en arbeidsbestel*. Brabant Advies.
Verbogt A., de Bruijn M., (2018). *Publicatie Agenda Beroepsonderwijs West-Brabant*.

Henny Luijten is partner bij Rijnconsult Onderwijs en richt zich met zijn unieke mix van expertise en onderwijservaring graag op een sterker en mooier onderwijs.

Ad Verbogt is directeur-eigenaar van Rijnconsult Onderwijs, met een team van 25 onderwijsprofessionals.



[Download en deel online >>](#)





HOE ZORG JE ERVOOR DAT JOUW ORGANISATIE KLAAR IS VOOR REGIONALE SAMENWERKING?

2

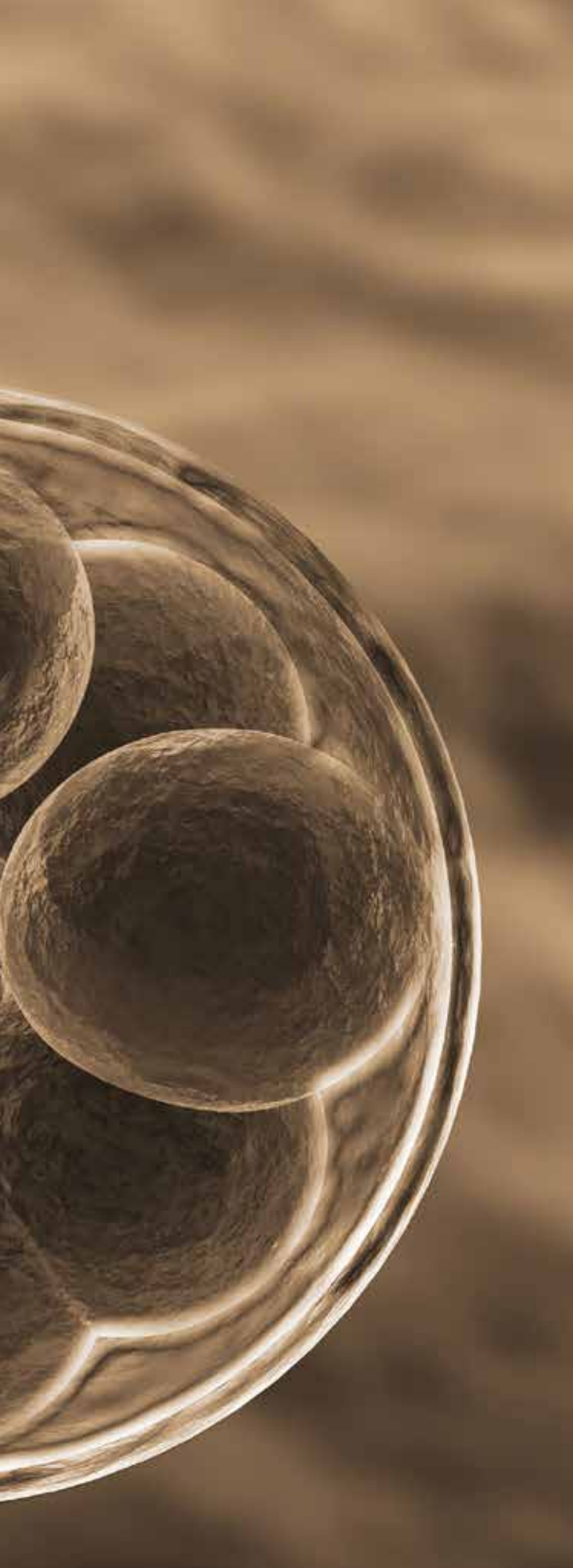
OP NAAR DE 'ZYGOOT- ORGANISATIE'! EEN WAT?

'HOE ZET IK EEN FLEXIBELE
DIENSTVERLENING OP IN
SAMENWERKING MET ANDEREN?'

Niels van Dongen

Rogier Kelderman





Samenwerking met andere organisaties; het is net seks!

Een oud Belgisch mopje luidt: Hoe vernigvuldigen zich nonnen en paters? Door celdeling! Nu zonder dollen, niet celdeling maar celversmelting leidt tot de vernigvuldiging van nonnen en paters. Dit natuurlijke fenomeen illustreert precies hoe het gaat in de samenwerking tussen organisaties. Het begrip 'zygoot' staat in de biologie voor een cel die is ontstaan uit de versmelting van twee geslachtscellen: twee cellen worden één, dus de grenzen zijn dan compleet vervaagd. Eigenlijk kun je een zygoot zien als het resultaat van samenwerking in de meest ultieme vorm.

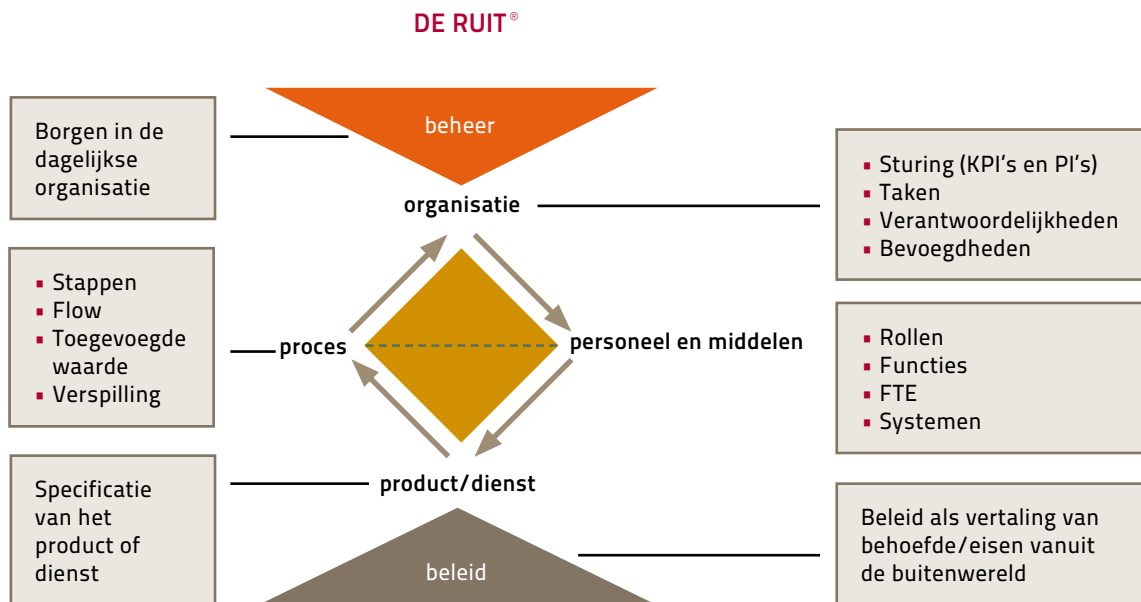
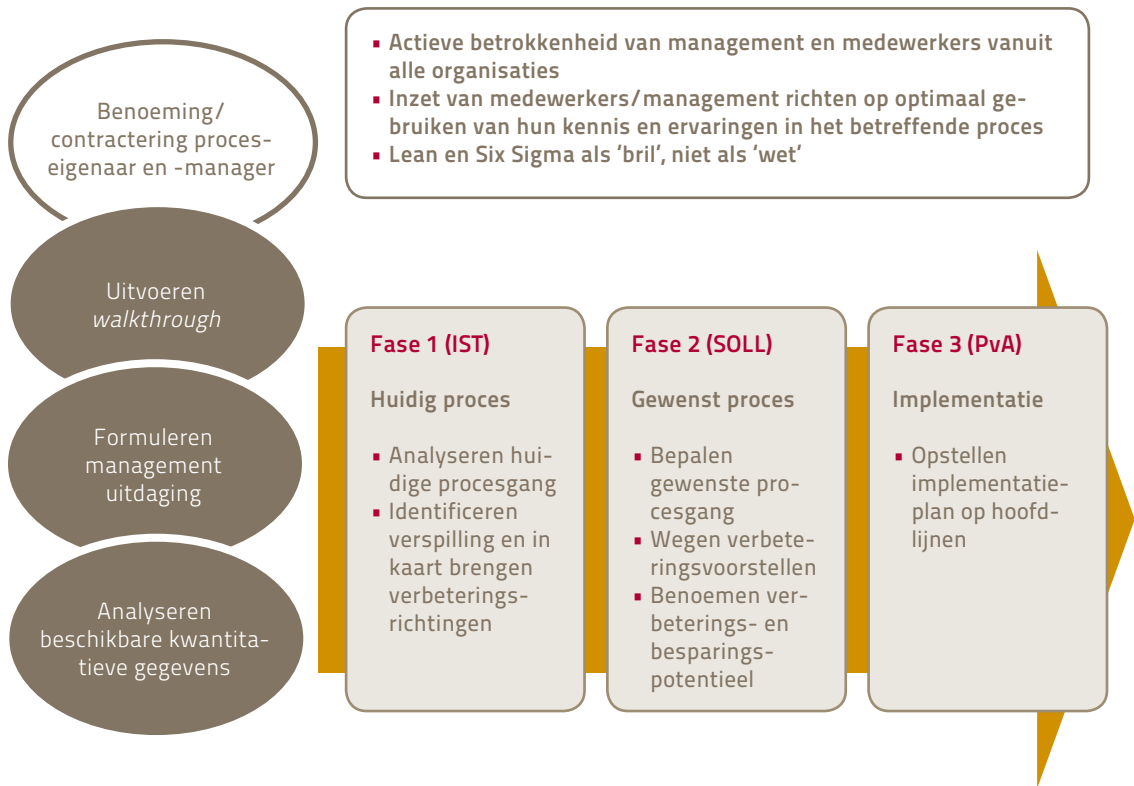
Hoe ziet zo'n 'zygootorganisatie' eruit?

Het is een organisatie waar de nieuwe systeemgrenzen zijn ontstaan vanuit twee of meer organisaties met een overlap of aanvulling op elkaars grenzen. Met andere woorden: het beste van beide of van allemaal? Hierdoor bestaan letterlijk geen grenzen meer in de samenwerking tussen de organisaties. Eén belang, vanuit één keten, één sturing en één systeem, één et cetera. Niet alleen vanuit mooie strategische intenties, maar juist feitelijk aantoonbaar vanuit de operatie. Zodoende is er optimaal flexibel en efficiënt in te spelen op behoeften van de klant, cliënt of patiënt.

Hoe komt zo'n samensmelting tot stand?

De maatschappij en daarin de mensen zijn 'gewoontedieren'. Opgevoed vanuit het dienen van belangen, te beginnen bij het eigenbelang, is het loslaten van manieren van doen en werken moeilijk. De ervaring leert dat dit tijd kost en aandacht vraagt. Dé manier om dat te bewerkstelligen is door de mensen die het werk doen te betrekken bij het grenzeloos denken en ontwerpen van de nieuwe 'zygotische' manier van werken. Dus met de mensen vanuit alle samenwerkende organisaties. Vanuit trots met elkaar in dialoog om ervaringen en expertise te delen, dat aan elkaar te vertellen, te schetsen, te verbeelden en te duiden. Zowel *best practices* als ook belemmeringen. De 'dialoogmap' is een bewezen middel om daarbij te gebruiken.

'DE BEWEZEN AANPAK'



Op het moment dat mensen praten over hun manieren van doen en werken gebeurt dit vaak onbewust, in een flow van activiteiten die zij uitvoeren.

Het proces als aangrijpingspunt

Onze ervaring met het opzetten van een flexibele dienstverlening in samenwerking met anderen heeft ons geleerd dat processen hierin het middel zijn om dit te doen. De totstand-komingsprocessen, waarbij de mensen die in deze processen werkzaam zijn, dé spil van creativiteit voor het ontwerp van het nieuwe samenspel.

NIET DE CELLEN DELEN MAAR VERSMELTEN

Hierbij maken wij veelvuldig gebruik van *De Bewezen Aanpak*. Deze aanpak bestaat uit drie fasen en voorafgaand een gedegen voorbereiding, waarbij management en medewerkers volop betrokken zijn. Vanuit de voorbereiding delen we in de eerste fase met elkaar, door middel van visualisatie, de huidige manieren van werken (de zogenaamde *ist*-situatie) en wat daarin de toevoegde waarde is en welke daarvan behouden dienen te blijven. Ook komen de belemmeringen aan de orde.

In de tweede fase ontwerpen we gezamenlijk het gewenste nieuwe proces (*soll*-situatie), waarbij we uitgaan van één nieuwe systeemgrens en dus belemmeringen elimineren.

In de derde fase maken we gezamenlijk een zogenaamde *Implementatie Plan van Aanpak* (IPvA). Daarin staan uitgezet in de tijd de activiteiten met gewenste resultaten die nodig zijn om op de nieuwe manier te kunnen gaan werken.

Hoe is een 'troebele' cel te voorkomen?

Hiervoor zijn eenduidige kaders nodig. Om niet te blijven 'hangen' in slechts beschrijvingen en visualisaties van de processen, hebben we antwoorden nodig die gerelateerd zijn aan

het proces en daarmee kaderstellend zijn:

- Hoe geven we invulling aan de sturing op het proces in termen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden?
- Welke kwaliteiten in termen van competenties (kennis, vaardigheid, houding en gedrag) hebben we nodig in het proces?
- Welke hoeveelheid van die competenties hebben we nodig in termen van fte's afgeleid van frequenties en doorloop- en bewerkingstijden?
- Welke systemen en middelen hebben we nodig die voldoen aan welke eisen?

Hierbij gebruiken we *De Ruit*[®] als tool, waarbij het denken vanuit één nieuwe organisatie en dus één nieuwe systeemgrens de uitdaging is. Met andere woorden: gezamenlijk ontwerpen alsof het één organisatie is om van daaruit gezamenlijk met elkaar op te trekken.

Tot slot

Ongeacht welke tools, samenwerking in de kern kan pas slagen als we vanuit dialoog proberen elkaar te begrijpen, daarmee begrip creëren om vanuit daar de gezamenlijke weg te gaan bewandelen met een gedeeld belang.

Niels van Dongen is partner bij Rijnconsult en helpt mensen individueel en/of in samenhang van een organisatie om hun doelen te bereiken. Op een manier die de organisatie en de mensen dient, zowel vanuit de bedrijfskundige 'harde kant van organiseren' (de processen, sturing, e.d.) als ook de veranderkundige 'mens kant' (opvattingen, gewoontes, samenspel, e.d.).

Rogier Kelderman krijgt als adviseur energie van het in beweging brengen van organisaties, richting de wens van de klant met als ultieme doel om de klant en hun diensten slimmer te laten (samen)werken.



[Download en deel online >>](#)



HOE MAAK JE JE ORGANISATIE KLAAR VOOR REGIONALE SAMENWERKING?

Rosa Schuurmans
Ger de Kok
Tjin Bremer



Rosa Schuurmans gaat met haar collega's Ger de Kok en Tjin Bremer in gesprek over regionale samenwerking en wat dat vraagt van de interne organisatie van alle partners. Ger vertelt over zijn opdracht voor Synfra, een samenwerkingsverband in de wereld van de ondergrondse infrastructuur, actief in de regio Noord-Brabant en Limburg. Binnen het verband werken Enexis, WML en BrabantWater met verschillende gemeenten en aannemers uit de regio in het gebied samen bij de aanleg en beheer van ondergrondse infrastructuur. Synfra is een van de zeven samenwerkingsverbanden die in Nederland actief is. Hij werd benaderd de organisatie te begeleiden op een cruciaal punt in ontwikkeling van de samenwerking: Na vier jaar samenwerken binnen een samenwerkingscontract, zou deze over een jaar aflopen. De netwerkpartijen stonden voor de keuze: verlengen of opnieuw aanbesteden? Het huidige contract was op traditionele leest geschoeid, maar paste niet meer bij de hedendaagse uitdaging.

Op dat punt wisten verschillende partijen nog niet of en hoe ze verder wilden. In ieder geval stond vast dat bij voortzetting er een nieuw contract nodig was met daarin wezenlijk andere afspraken. De oude dynamieken van 'uurtje-factuurtje' en 'alles doorrekenen' hadden in de afgelopen jaren tot de nodige frustraties geleid.

Rosa: 'Interessant Ger. En jij, Tjin, vertel eens, wat is jouw ervaring?'

Tjin: 'Ik heb de oprichting van een aantal samenwerkingsverbanden begeleid en voorbereid, zoals het 'ONS' servicecenter van de gemeenten Zwolle en Kampen en provincie Overijssel en de gezamenlijke belastingorganisatie 'Tribuut' van gemeenten Apeldoorn, Zutphen, Lochem, Epe en Voorst. Daarnaast heb ik een aantal samenwerkingen geëvalueerd. Een leuke opdracht was de opdracht van de gemeenten Deventer, Olst-Wijhe en Raalte om te onderzoeken in hoeverre de beoogde doelstellingen van de samenwerking bereikt waren en hoe de governance geoptimaliseerd zou kunnen worden. Ook een mooie: de evaluatie van de governance van de bedrijfsvoeringsorganisatie West-Betuwe, een samenwerking van de gemeenten Tiel, Culemborg en Geldermalsen (laatstgenoemde is inmiddels onderdeel van de gemeente West-Betuwe). Wat me daarin opviel, is dat de *performance* nogal impact heeft op de governance.'

OVERSTIJGEND KUNNEN DENKEN EN DOEN

'Oké, oké, voor nu wel even goed zo', valt Rosa hem in de rede. Ze wil door op wat er voor nodig is om een samenwerkingsverband op te starten en tot succes te maken.

Ger: 'Men moet overstijgend kunnen denken en doen, in staat zijn het eigenbelang ondergeschikt te maken aan het gezamenlijke belang. Een aantal vaardigheden die te maken hebben met samenwerking komen ook van pas, zoals doorvragen, luisteren, eerlijk en open communiceren, elkaar uitdagen op alternatieven en kwaliteit, *out-of-the-box* denken, elkaar aanspreken, hulpvragen durven stellen. Maar ook eigenschappen als daadkracht en besluitvaardigheid. Daarnaast was het in het geval van Synfra prettig als men verstand had van contracten, de bestekken en inhoud, en kijk had op hoe je behoeften vanuit de omgeving en of markt vertaalt naar een contract.'

Tjin: 'Het is bij aanvang belangrijk een goed beeld te krijgen van elkaars motieven voor samenwerken, belangen, dilemma's. Die kunnen verschillen, maar worden vanwege de goede sfeer – want dan gaat het goed en we moeten vrienden blijven – nogal eens impliciet gelaten. Ik zat eens in een stuurgroep met gemeentesecretarissen waarbij een van de heren de opdracht had om flink te besparen. Dat werd steeds van tafel geveegd. Het leidde tot een patstelling, met lastige, gespannen vergaderingen als gevolg. Die man had helemaal geen zin meer om te komen, om steeds de *powerplay* van die twee anderen te ondergaan. Toen er een nieuwe partner aanschoof, stelde zij de vraag: "Hoe kunnen we je daarbij helpen zonder dat we deze organisatie met een te krappe begroting van start laten gaan?" Opluchting, bij iedereen. En de oplossing waarmee hij bij zijn college voor de dag kon komen, was niet ingewikkeld. Op een goede manier iets aan de orde stellen en de verschillen respecteren, helpt dus. Ik vond dat een leerzaam moment.'

Ger: 'Het klinkt zo eenvoudig, maar in de praktijk is het best lastig en ook zo makkelijk om het, meestal onbewust, te verprutsen.'

Rosa vraagt hem hoe hij beoordeeld heeft of er voldoende basis was om met de organisatie van de samenwerking te starten bij Synfra.

Ger somt op: 'Welke partijen zitten aan tafel? Zijn dit alle partijen die aan tafel zouden moeten zitten? Welke personen, en met welke rol en verantwoordelijkheid doen zij vanuit de organisatie mee? Welk mandaat krijgen zij? Welke belangen spelen in de verschillende organisaties en in hoeverre zijn er verborgen agenda's? Welke speelruimte is er? Waar zit voor elke partij het gezamenlijke belang vanuit hun gezichtspunt? En dan de deelnemers zelf: willen ze het écht, hebben ze de kennis en expertise, hebben ze commitment, hebben ze het lef?'

Tjin vult aan: 'Is het doel helder, is er een issue? Is er een basis voor vertrouwen? Begrijpen ze elkaars belangen?'

Rosa: 'Mooi lijstje, en wat waren de conclusies?'

Ger: 'Als je het hebt over het klaarmaken van de organisatie, is het essentieel om een goede voorselectie te doen: wie doet er per partij mee, qua persoonlijkheid én ook in welke rollen. Bij Synfra bestond het team uit een ideale mix: inkoop, contractmanagement, teamleiders, mensen van de 'werkvloer' en ook directieleden.'

Rosa: 'Tjin, hoe anders is samenwerking tussen of met gemeenten?'

Tjin: 'Als de samenwerking geformaliseerd wordt, wordt het complexer. Dan krijgen gemeenteraden, bestuurders en topmanagement een prominente rol. Als er gezamenlijke organisaties opgericht worden, is met name de besturing complex. Er moet een keuze gemaakt worden over de constructie, en naast vele andere aspecten moeten de rollen van eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer ingevuld worden. In de praktijk is men zich daar niet zo bewust van en/of gaan de rollen door elkaar lopen. In de rol van opdrachtgever is het cruciaal dat de regievoerder of

accounthouder, oftewel degene die aan tafel zit met de opdrachtnemer, samen met zijn financieel adviseur en zijn directeur, die vaak aan een coördinerend overleg deelneemt, goed afstemmen met elkaar en de rest van de organisatie wat de behoeften zijn, zodat de opdrachtnemer er een aanbod en begroting op kan formuleren. Die interne afstemming ontbreekt vaak met als gevolg dat degene die als opdrachtgever aan tafel zit eigenlijk niet goed weet wat zijn collega's willen, welke financiële ruimte er is en hoe hij kan sturen en prioriteren om binnen de eigen begroting te blijven. En als men financieel niet in control is en de begroting overschreden wordt, of erger nog: als dat aan het eind van het jaar een verrassing is, gaat iedereen zich ermee bemoeien. Dat gebeurt nogal eens in de opstartfase. Wat het nog lastiger maakt, is dat na verloop van tijd mensen gaan en nieuwe komen. Die zijn dan helemaal niet ingevoerd in de mores, afspraken en onderliggende motieven. Ik ben dus regelmatig betrokken bij samenwerkingstrajecten waarbij we de boel weer oprissen om iedereen goed in zijn rol te krijgen.'

Ger: 'In zijn algemeenheid kun je dus stellen dat organisaties er goed aan doen vooraf voldoende tijd te creëren voor de mensen die de rol van opdrachtgever vervullen. Het is niet iets dat je er zomaar bij doet. Het is dus een stevige coördinatiefunctie, waarbij een beroep gedaan wordt op het vermogen om het interne netwerk te mobiliseren, behoeften te inventariseren, te onderhandelen met collega's van andere organisaties.'

Rosa: 'In hoeverre is het belangrijk dat de partijen aan tafel 'compleet' zijn? Bijvoorbeeld in de Synfra-case: stel de samenwerkingspartner die de gasaansluitingen in de regio verzorgt ontbreekt, is verdergaan dan zinvol?'

Ger: 'Het meest voor de hand liggende antwoord is 'nee'. Je zit ook met elkaar in een veranderproces: bijvoorbeeld in hoe de verschillende partijen zich onderling verhouden, in de manier van werken. De essentie van dit samenwerkingsverband was een

GEZAMENLIJK BELANG VOOROP EN HELDERE AGENDA'S

HET EIGENBELANG ONDERGESCHIKT MAKEN AAN HET GEZAMENLIJKE BELANG

proces en situatie te creëren waarin het uiteindelijk voor alle partijen makkelijker en beter wordt, dan wanneer partijen het individueel zouden oppakken. Ook als er partijen ontbreken, is het maken van drie sleuven voor kabels en leidingen al winst ten opzichte van tien sleuven. Ook bij Synfra was een van de vragen: hoe gaan we om met andere aannemers buiten de samenwerkingsconstructie. Het motto was: laten we beginnen, wellicht betrekken we anderen op een later moment in de samenwerking.'

Rosa: 'Hoe ben je te werk gegaan bij Synfra?'

Ger: 'We zijn gestart met het formuleren van een collectieve ambitie: Wat willen we dat de 'buitenwereld' en specifiek opdrachtgevers en bewoners in onze ambitie zeggen over Synfra? Welke reputatie hebben we dan? Ook is gekeken naar waar men in de huidige samenwerking last van had. In plaats van dit een probleem van een partij te laten zijn, werden deze uitdagingen als collectief beschouwd. Op basis daarvan zijn we terug gaan redeneren: wat zijn de verschillende belangen aan tafel? Om die vervolgens te vertalen naar effectief samenwerkingsgedrag, om zo de collectieve ambitie daadwerkelijk te realiseren.

Ook op bestuursniveau is er gewerkt aan het begrijpen van elkaars perspectief en andere wijze van samenwerking. Bovendien liep er binnen Synfra ondertussen ook het zogenaamde 'SUPER' cultuurprogramma, waarin voor medewerkers en leidinggevenden trainingen op gebied van houding, gedrag en samenwerking werden gegeven, zoals elkaar aanspreken en het nemen van eigenaarschap.

Daarna gingen we verder met het proces, de programmastructuur en een concrete activiteitenplanning met deadlines en mijlpalen. En aan de slag met het onderling vertrouwen. Dat klinkt achteraf eenvoudiger dan het in werkelijkheid was. Zo'n 80 procent ging goed, maar gaandeweg het proces bleek dat er een partij niet helemaal transparant was geweest en we in het collectief alsnog werden verrast. Het werkelijke mandaat en de werkelijke bewegingsruimte van de eigen

organisatie bleken daarin een belangrijke hindernis en vertrager in het traject.

Ondanks dit alles werd er op conform planning een advies neergelegd: 'doorgaan' met de samenwerking en verlengen van de contracten met invulling van de bijbehorende ambities zoals grotendeels uitgewerkt door de projectgroep. Per onderdeel uit de bestaande overeenkomst is een advies uitgebracht hoe het nieuwe en gewenste contract eruit zou zien. Het bestuur van Synfra ging, zoals verwacht, akkoord en nam het advies van het projectteam over.'

Tjin: 'Je vertelt nu veel over de rol van de procesbegeleider en het sturen op eigenaarschap bij de teamleden en deelnemende organisaties. Ik merk dat we toch ook regelmatig gevraagd worden om inhoudelijke bijdragen te leveren.'

Rosa: 'Heren, volgens raken jullie niet uitgepraat over dit onderwerp, maar ik moet er een eind aan breien want ik heb nog veel te doen. Tot slot, als uitsmijter wat zijn jullie *tips* en *tricks* voor hoe organisaties zichzelf kunnen ontwikkelen tot goede samenwerkingspartner?'

Ger en **Tjin**, in koor: 'Ja, wat tips en tricks, zo werkt dat natuurlijk niet.'

Toch laten ze zich verleiden.

Tjin: 'Allebei hebben we er al aan gerefereerd, vooraf veel tijd investeren in de interne dialoog over vragen als: Wat willen we van de samenwerking? In welke rollen zitten we? Hoe doen we dat? Stemmen we intern goed af? Brengen we de juiste informatie naar het bestuur en de raad? Zitten de juiste mensen aan de juiste tafels? En met de juiste agenda?'

En wat we beiden ook interessant vinden: hoe kunnen we helpen. Het valt me op dat er in de praktijk nog veel geklaagd wordt, ook over samenwerking. Maar jezelf de vraag stellen: Waarom doen anderen wat ze doen? Wat kan ik zelf doen om het te verbeteren en welke bijdrage kan ik zelf leveren? Deze worden minder vaak gesteld.'



Vlnr Rosa Schuurmans, Ger de Kok en Tjin Bremer

Ger vult aan: 'Deel en vier tussentijdse successen mét elkaar. Blijf bewegen, ook bij verwachte of feitelijke problemen niet stilvallen maar meteen acteren op herstelplannen en oplossen. Regelmatig met elkaar reflecteren op en bijdragen aan de samenwerking door aandacht voor vragen als: Is er nog steeds een gezamenlijke ambitie en belang? En acteren we daarop, laten we het bijhorende samenwerkingsgedrag zien? Hebben we met elkaar het voordeel van de samenwerking nog scherp?'

Rosa kijkt op haar horloge en de mannen zwijgen.

Rosa Schuurmans houdt zich bezig met strategische gedragsverandering in trajecten als teamontwikkeling, leiderschapsontwikkeling, cultuurverandering en leren en ontwikkelen.

Ger de Kok is senior adviseur bij Rijnconsult met meer dan 20 jaar ervaring in verschillende rollen. Hij verbindt mensen, processen en organisaties om stap voor stap hun business en organisatie te ontwikkelen. Met focus, snelheid, verbinding met de dagelijkse praktijk en aantoonbaar én blijvend resultaat.

Tjin Bremer is partner bij Rijnconsult. Een van zijn expertises is samenwerking tussen gemeenten. Hij adviseert over oprichting en ontwikkeling van samenwerking(sorganisaties) en evalueert samenwerkingsverbanden. Het vermogen van gemeenten om samen te werken is daarbij altijd een cruciale succesfactor. Ook is Tjin docent bij de leergang 'eenvoudig organiseren van gemeenten' voor de module 'gemeenten in netwerken'.

[Download en deel online >>](#)



'SAMEN LEREN' ALS START VOOR REGIONALE SAMENWERKING

Rosa Schuurmans

Pieter Rop



Veel organisatie ontdekken dat ze hun strategie niet langer meer alleen kunnen realiseren. Ze gaan daarom horizontaal samenwerken over de organisatiegrenzen heen. Meestal begint deze samenwerking op het hoogste niveau van de *governance*. In dit artikel beschrijven we hoe een regionale samenwerking kan starten met 'samen leren' door de medewerkers van vijf organisaties.

Zo startten de vijf gemeenten in de Hoeksche Waard niet met een Gemeenschappelijke Regeling of een Shared Service Centrum (SSC) maar met een leerplatform: De Hoeksche Campus. Het gaat om de gemeenten Binnenmaas, 's-Gravendeel, Korendijk, Oud-Beijerland en Strijen. Op bestuurlijk niveau lagen er behoorlijk wat hobbels in de weg, maar de medewerkers wilden graag samenwerken. Pieter Rop en Rosa Schuurmans gingen in gesprek met Marlies Eenhoorn en Heleen Poortvliet over hun ervaringen met een leertraject als voorbereiding op een fusie.

Het is april 2017 als Rudie Heintjes, gemeentesecretaris Oud-Beijerland, met de gemeentesecretarissen van de vier andere gemeenten het initiatief bespreekt voor het opzetten van een gemeenschappelijk leerplatform. Het uitgangspunt is om de medewerkers in de vijf gemeenten klaar te stomen voor een fusie waarvan nog niet duidelijk is wanneer deze gaat plaatsvinden, maar die onvermijdelijk lijkt te zijn. De ontwikkelvraag die Rudie Heintjes op de flipover schrijft is: 'Hoe kunnen we de medewerkers helpen ontwikkelen om voor 85.000 inwoners te gaan werken?' Nog in dezelfde meeting staat de visie op papier; het platform zal zich gaan richten op Ontdekken, Ontwikkelen en Ontmoeten.



Diezelfde zomer krijgen Heleen Poortvliet (destijds teammanager HRM, gemeente Binnenmaas) en Marloes Eenhoorn (destijds HR, gemeente Oud-Beijerland) de opdracht om de Hoeksche Campus op te zetten. Om te leren van hun voorgangers gaan Marloes en Heleen langs bij twee klanten van Rijnconsult, namelijk de gemeente Leerdam en de BAR-organisatie (een SSC voor drie gemeenten), met de vraag: wat zijn jullie *best practices*? Ze namen twee tips ter harte:

- 1.** Werk met interne coaches: Zij kunnen medewerkers voorbereiden op mobiliteit en nieuwe teams begeleiden met opstarten. Zij krijgen daarmee een heel goed beeld van wat er speelt en waar je staat in de organisatieontwikkeling. Op basis daarvan kunnen aanvullende interventies worden ontwikkeld.
- 2.** Benut interne talenten: Leid interne talenten op tot trainers en laat hen workshops verzorgen vanuit hun eigen expertise. Zo wordt het een platform van én voor medewerkers.

In hoog tempo werd een logo ontworpen met behulp van een extern bureau en begon de bouw van de website waarop mensen zichzelf konden inschrijven voor trainingen en workshops. De website zou ook het platform worden waar medewerkers konden solliciteren op interne vacatures. Via intranet en in de wandelgangen werden de medewerkers benaderd voor verschillende initiatieven: een foto-shoot voor foto's voor de website, wie er interesse had om opgeleid te worden als interne trainer en welke opleidingsbehoefte er was. Naast de betrokkenheid van medewerkers, creëerden deze verzoeken ook een buzz in de gemeenten: mensen werden nieuwsgierig. De website ging live op dezelfde dag waarop de fusie officieel werd aangekondigd: 7 december 2017. Al snel stroomden de eerste groepen vol. Interne coa-

ches namen bij 300 medewerkers een TMA (Talenten Motivatie Analyse) af, ook startten er groepen voor een talentontwikkelingstraject verzorgd door een extern bureau. Daarna werd de focus verlegd naar de plaatsingsprocedure. Voor de fusie gaf ruim 50 procent van de medewerkers aan interesse te hebben in een andere functie dan de huidige functie. De Hoeksche Campus stimuleerde dit enorm.

'Het aanbod van de campus ontwikkelt zich parallel aan de fasen van organisatieontwikkeling. In het begin was er veel vraag naar vaardigheden gericht op doorstromen en solliciteren. Nu iedereen net in zijn nieuwe rol zit, verwacht ik dat in 2020 de vragen zullen gaan over hoe met werkdruk, vitaliteit en teamontwikkeling om te gaan.'

– Marloes Eenhoorn

Sinds 1 januari 2019 is de fusie tussen de vijf gemeenten een feit. Veel medewerkers zijn terechtgekomen op de plek die ze voor ogen hadden. Toch zijn er ook 39 fte's van de 475 uitgestroomd. 'Van tevoren zijn wat mensen uitgestapt en dat gebeurt nog steeds, omdat niet iedereen zich thuis voelt in een grote organisatie', aldus Heleen Poortvliet. 'Daar ontkom je niet aan. In de kleine gemeentes hadden functies een breed takenpakket in de nieuwe organisatie zijn functies specialistischer geworden.' Al met al is het een druk jaar geweest. Veel mensen zitten op nieuwe plekken, in nieuwe rollen en met nieuwe collega's. De verwachting is dat als medewerkers beter in hun nieuwe rol zitten, ze gaan voelen wat de nieuwe rol van hen vraagt en meer ruimte krijgen om te verbinden met anderen en aandacht te hebben voor de processen in hun nieuwe team.

'De basis staat, maar ik denk dat we volgend jaar zullen merken waar we nog werk aan de winkel hebben.' – Heleen Poortvliet

Het is inmiddels twee jaar geleden dat de Hoeksche Campus met enorm veel enthousiasme werd ontvangen. Toch is de Campus nog lang niet uitontwikkeld. Er zijn plannen om naast workshops en trainingen ook e-learning toe te voegen. Daarnaast gaan ze op zoek naar een balans voor medewerkers die zich enthousiast voor veel trainingen inschrijven. 'We willen dat de medewerker in staat is om regie te nemen op zijn eigen ontwikkeling. Zij moeten zich zonder beperking kunnen inschrijven. Wel willen we wat



Bij samenwerkingsverbanden gaat de aandacht in de leeromgeving in eerste instantie vaak uit naar persoonlijke vaardigheden. In een iets later stadium richten wij ons meer op de volgende thema's:

- Samenwerkingsvaardigheden.
- Conflicthantering en onderhandelen.
- Teamleiderschap.
- Vergader-, overleg- en beslistechen.
- Hoe te handelen in de netwerkorganisatie op de werkplek.
- Werken op basis van vertrouwen, gelijkwaardigheid en wederkerigheid.
- Leren omgaan met tegenstrijdige instructies van moederorganisatie en samenwerkingsverband.

meer doorvragen op wat het heeft opgeleverd en wat ze met het geleerde gaan doen. Ook is meer overleg met de leidinggevende nodig', meent Marloes Eenhoorn. Hoewel de resultaten in cijfers nog even op zich laten wachten, ziet het er naar uit dat de campus op koers loopt wat betreft de doelstellingen Ontdekken, Ontwikkelen, Ontmoeten. 'Er hebben veel ontmoetingen plaatsgevonden en medewerkers hebben zich ontwikkeld. We geloven erin dat hoe beter je elkaar kent, hoe soepeler de samenwerking verloopt. Ik twijfel er niet aan dat deze investering zich aan de voorkant heeft terugverdiend', aldus Heleen Poortvliet.

Voor organisaties die overwegen hun medewerkers door middel van 'samen leren' voor te bereiden op een fusie, heeft de Hoeksche Campus drie tips:

- 1.** Zorg dat trainingen zo omschreven zijn dat de medewerker niet alleen begrijpt wat hij of zij aan het programma heeft, maar ook hoe de training bijdraagt aan de kernwaarden en de beweging die je als organisatie wil maken.
- 2.** De volgordelijkheid van sommige trajecten is belangrijk. Soms is het noodzakelijk dat leidinggevers eerst een bepaalde opleiding hebben gevolgd, voordat je deze openstelt voor medewerkers.
- 3.** Organiseer de juiste hulptroepen die je in staat stellen zoveel mogelijk zelf te doen: betrekken van eigen medewerkers maar ook het invliegen van kundige externen op sommige programma's, voor logo's en website, train-de-trainers en ter ondersteuning van de coaches bijvoorbeeld

Rosa Schuurmans houdt zich bezig met strategische gedragsverandering in trajecten als teamontwikkeling, leiderschapsontwikkeling, cultuurverandering en leren en ontwikkelen.

Pieter Rop is adviseur bij Rijnconsult en expert op het gebied van leiderschap, leren en ontwikkelen in organisaties.



[Download en deel online >>](#)



Reflectie van Rijnconsult op 'Samen leren' als start voor regionale samenwerking

We hebben twee heel enthousiaste HR-professionals gesproken over de Hoeksche Campus. Het is een écht Rotterdams succesverhaal: gewoon enthousiast beginnen, de collega's snel aanhaken, website bouwen en het loopt!

Vanuit onze visie op opleiden is het erg leerzaam om dit verhaal zo te horen. Bij de gemeente Leerdam, waar we drie jaar lang de Leerdamse Leeromgeving hebben begeleid, hebben we precies andersom gewerkt. We zijn gestart met de strategische analyse die de afdeling HR per afdeling en team had uitgevoerd. Welk *gap* zit er tussen het huidige en gewenste functioneren na de fusie met Vianen en Zederik tot de gemeente Vijfheerenlanden? Op basis van deze GAP-analyse hebben we vanuit 70:20:10-leren geredeneerd wat dan de beste leerinterventies kunnen zijn die het dichtst aansluiten bij de praktijk van alledag. Het grootste probleem met veel trainingen is immers de transfer van training naar in praktijk brengen van het geleerde. Dat is geen probleem als het leren in de praktijk plaatsvindt. Daarom zijn we in Leerdam begonnen met leiderschap te ontwikkelen zodat ze hun mensen beter konden begeleiden.

Ook hebben we in Leerdam ingezet op e-learning waardoor medewerkers thuis een

korte kennisinjectie konden nemen die ze de volgende dag direct kunnen toepassen in hun werk. Tenslotte was er ook een reisgids met modules die medewerkers individueel konden volgen.

Waar het in dit artikel moeiteloos gaat om medewerkers mee te krijgen, was dit in Leerdam meer een opgave omdat het HR-programma was uitgevoerd door Rijnconsult. Wij vinden het leerzaam dat:

1. er direct gekozen is om de helft van de trainingen door interne mensen te laten geven en deze goed op te leiden;
2. de medewerker zelf aangeeft wat hij wil leren als volwassen professional waardoor de weerstand stukken kleiner is.

Onze kanttekeningen zijn dat:

1. de leerinterventies in de Hoeksche Campus vooral trainingen betreffen en dat er weinig tot geen initiatieven voor leren in de praktijk bestaan (70 procent), waardoor het rendement volgens onderzoek maar 10 procent is;
2. de rol van leiderschap in de Hoeksche Campus geen speciale aandacht heeft gekregen, we denken dat dit de effecten van dit prachtige project verder had kunnen vergroten.

‘First, you have to be visible
in the community.
You have to get out there and
connect with people.
It’s not called net-sitting or
net-eating. It’s called networking.
You have to work at it.’

Dr. Ivan Misner, BNI

A photograph of a person climbing a rock wall. The wall is light blue and covered with various colored holds (red, green, blue, yellow). The person is wearing a yellow shirt and dark pants, and is positioned on the right side of the frame, reaching up. The background is a solid light blue color.

WELKOM IN DE REGIO: VAN STRUCTUUR- OPLOSSINGEN NAAR NETWERK- SAMENWERKING

VIJF VUISTREGELS VOOR HOUVAST

Maarten Hageman





De regio als bestuurlijke toekomst

Toen ons kabinet in 2017 met het regeerakkoord *Vertrouwen in de Toekomst* zijn plannen voor het binnenlands bestuur ontvouwde, werd duidelijk dat veel beleid zou worden gemaakt vanuit het perspectief van de regio. Volgens de coalitie waren regionale thema's onder meer migratie, vervoer, infrastructuur, economie, veiligheid, energie, zorg, wonen, onderwijs, landbouw, cultuur en ruimtelijke ordening. Onderzoekers telden in het akkoord maar liefst 79 maal het begrip regio, in wisselende betekenissen, geografisch en organisatorisch.¹ Angstvallig vermeed het aantredende kabinet iedere verwijzing naar een structuurdiscussie. Eerder hadden de kabinetten Rutte I en II geprobeerd om via structuurveranderingen het binnenlands bestuur te moderniseren: provinciale fusies en gemeentelijke opschalingen. Daarmee had de regering destijds vriend en vijand verrast, waarna dezelfde vrienden en vijanden rustig konden blijven zitten totdat deze ferme, maar kansloze missie haar natuurlijke dood was gestorven.

Maak verschil

In de tussentijd stond het denken echter niet stil. Terwijl de structuurdiscussie langzaam maar zeker doodbloedde, startte vanuit BZK het project *Maak Verschil*,² waarin de Studiegroep Openbaar Bestuur stap voor stap de geesten rijp maakte voor een andere invalshoek voor het binnenlandse bestuur. In deze benadering stond de inhoud van een vraagstuk centraal: wat is het maatschappelijke probleem dat overheden en ook andere partijen om actie vraagt? Het accent verschoof zo van structuren naar maatschappelijke thema's, relaties en processen. In deze benadering kon er evenmin nog sprake zijn van uniforme oplossingen voor heel Nederland, omdat de aard, de schaal en zeker ook de benodigde samenwerkingspartijen bij ieder vraagstuk steeds weer verschillen: voor het verbeteren van de werkgelegenheid in Zuid-Limburg is een ander samenspel nodig dan bijvoorbeeld bij het oplossen van de mobiliteitsvraagstukken rondom Amsterdam. Ook de VNG onderschreef deze denkklijn met haar *Ontwikkelagenda Lokale democratie 2017-2022*,³ mede bedoeld als inbreng voor de kabinetsformatie. De stemming was duidelijk: we moeten 'op een

Van structuur naar regionale netwerksamenwerking

NIET	MAAR
Taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden, schalen	Vraagstukken, netwerken, processen
Uniforme modellen voor heel Nederland	Oplossingen per geval, maatwerk
Opleggen, afdwingen	Wederkerigheid en gelijkwaardigheid
Uitvoeren	Verkennen en ontdekken
Verticaal, door afzonderlijke bestuurslagen	Horizontaal, als één overheid
Denken vanuit organisaties	Organiseren
Je gaat erover, of niet	Je gaat ervoor!
Je bent ervan	Je bent voor elkaar van toegevoegde waarde
Macht	Invloed!

andere wijze kijken, denken en handelen bij vraagstukken die de gemeentegrenzen overstijgen', aldus de ondertitel van een handreiking voor 'werkende samenwerking', die de Denktank van de VNG even later zou uitbrengen.⁴ Of, zoals de bestuurskundigen van de NSOB het omstreeks dezelfde tijd met veel gevoel voor alliteratie omschreven: het gaat om snel en slim schakelen tussen schalen.⁵

Samen optrekken voor kansen en vraagstukken

Het kabinet hield woord. Na de al eerdere *Green Deals* en *City Deals* startte het Rijk nu ook met bijvoorbeeld *Regio Deals*. In het Interbestuurlijk Programma (IBP) werkten de Rijksoverheid, provincies, gemeenten en waterschappen samen aan maatschappelijke opgaven als klimaat, circulaire economie, wonen, sociaal domein. Er kwamen ook tal van 'akkoorden' met afspraken over klimaat en energie, grondstoffen, techniek en schone lucht.⁶

De praktijk bleek na de start van Rutte III ook wel wat weerbarstig. Wat betekent deze (inter)bestuurlijke samenwerking tussen de verschillende overheden, op basis van vertrouwen, wederkerigheid en gelijkwaardigheid, bijvoorbeeld voor het bestuurlijk toezicht? En moeten de financiële spelregels tussen de (samenwerkende) overheden niet worden aangepast?⁷

Desalniettemin omarmde men met veel elan de regionale netwerksamenwerking met welluidende waarheden als 'samen kom je verder' en 'eendracht maakt macht'. Partijen namen zich voor om als één overheid op te treden, 'horizontaal', tussen de bestuurlijke linies en met fraaie frases als grenzeloos werken en elkaar iets gunnen. Ze gingen als netwerkende, attractieve, responsieve samenwerkingspartners op zoek naar de vragen, ideeën en oplossingen in de samenleving.

Met een motto de mist in

Je kunt elkaar ook met mooie motto's een beetje de mist insturen, want zo vanzelfsprekend is het natuurlijk allemaal ook weer niet: iedere samenwerking vraagt om het delen van zeggenschap, wat altijd lastig is voor een herkenbare en aanspreekbare lokale democratie. Dus speelt toch altijd weer de formele vraag over ieders taak en verantwoordelijkheid:

niet alleen als samenwerkingspartners ten opzichte van elkaar (en de betrokken, gekozen 'achterbanen'), maar zeker ook rechtstreeks jegens de burgers: zij moeten in onze rechtsstaat weten waar ze terecht kunnen voor inspraak, participatie of met een eventuele klacht of bezwaar in die samenwerkingscarrousel. Anders dan vaak wordt gedacht, heeft ook een netwerksamenwerking wel degelijk te maken met vraagstukken op het gebied van governance, legitimiteit, planning en control. Het verschil is: de partijen kunnen niet meer terugvallen op bestaande, formele regels of structuren, maar moeten per geval steeds de passende oplossing op maat ontwikkelen, door en voor de partners. Dat is het lastige, maar ook het mooie aan de netwerksamenwerking.

Democratische legitimatie

Gedeelde zeggenschap: het is per definitie lastig voor een lokale democratie. Gelukkig besteedde het coalitieakkoord ook aandacht aan dit thema, maar het reduceerde dit omvangrijke onderwerp tot enkel de positie van gemeenteraadsleden bij het samenwerken op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr). Dat is opmerkelijk: enerzijds werken vanuit de inhoud van de opgave, en tegelijkertijd de formele rol van raadsleden willen versterken? Uit oogpunt van politieke en maatschappelijke legitimatie is die invalshoek nog wel te verdedigen. Bestuurskundig onderzoek van kort voor het aantreden van Rutte III toonde aan dat het gebruik van de Wgr goed is voor de samenwerkingsrelaties, de bestuurlijke effectiviteit en de democratische kwaliteit.⁸ Maar ander onderzoek liet weer zien dat slechts 47 procent van de gemeentelijke samenwerking is gebaseerd op die Wgr.⁹ Je zou met wat kwade wil kunnen spreken van een afleidingsmanoeuvre in het regeerakkoord: het samenwerken voor grote maatschappelijke vraagstukken gebeurt immers maar zelden via de Wgr, maar met convenanten, beleids- en dienstverleningsovereenkomsten, 'akkoorden' en 'deals'. Als uitwerking van het Klimaatakkoord, bijvoorbeeld, werden dertig regio's in het leven geroepen die binnenkort hun Regionale Energie Strategie (RES) gaan inleveren, waarin provincies, waterschappen, gemeenten en (vertegenwoordigers van) inwoners, maatschappelijke organisaties, netbeheerders en bedrijven een regionale koers uitzetten. Maar hoe past dit verhaal in de lokale democratie?¹⁰

HET GAAT NIET OM MACHT, MAAR INVLOED

De balans tussen effectiviteit en legitimiteit

Het vraagstuk is beslist breder dan de mogelijkheden van raadsleden bij een gemeenschappelijke regeling. Via het programma *Versterking Democratie en Bestuur* en *Democratie in Actie* besteedde BZK dan ook aandacht aan bijvoorbeeld taakdifferentiatie, federatiegemeenten, de democratische positie van inwoners en aan het delegeren van taken aan een centrumgemeente of een provincie. Ook is er interesse voor wat misschien wel de kern van de zaak is: de balans tussen effectiviteit en legitimiteit.¹¹ Hiervoor is er niet één-twee-drie een algemene of formele oplossing beschikbaar, maar geldt opnieuw: samenwerkende overheden, maatschappelijke partijen en uiteenlopende inwonersorganisaties zullen steeds per geval die balans samen moeten opzoeken.

Samenwerken vanuit autonomie

Samenwerken moet, daarover bestaat intussen geen twijfel meer. Of positiever en krachtiger gezegd: gemeenten zullen de samenwerking met medeoverheden, maatschappelijke organisaties en inwoners een vaste plaats moeten geven in het dagelijks werk. Structuurdiscussies, verzoeken over de Wgr of boos wijzen naar medeoverheden: het biedt geen oplossing. Beter is het om de complicaties om te zetten naar werkvormen, competenties voor het goede samenspel tussen inhoud, mensen, organisaties, processen en samenwerkingsvormen. Vanuit de autonome gemeente zelf, wel te verstaan.

Vijf vuistregels voor autonome én samenwerkingsvaardige gemeenten

1. Bepaal wat voor gemeente je wilt zijn

Begin bij het begin, laat je niet overvallen door steeds weer nieuwe ontwikkelingen die tot samenwerking zouden dwingen, en stel eerst je eigen visie vast:

- Wat voor gemeente willen we zijn? Een centrum-, uitvoerings-, netwerk- of een regiegemeente?
- Hoe werken we vanuit dat perspectief 'dus' samen:

met de lokale samenleving en met andere overheden en maatschappelijke organisaties?

- Wat is onze strategische rol, wat zijn onze ambities om het voortouw te nemen en wanneer laten we die rol over aan andere overheden of organisaties?
- Welke rollen vervullen onze bestuurders en ambtenaren namens de gemeente in de samenwerking?

2. Maak binnenshuis je eigen spelregels

Een externe oriëntatie vraagt ook een toegeruste, interne organisatie.

- Is de topstructuur, de sturing en de organisatie-inrichting in overeenstemming met je visie?
- Welke rolverdeling hanteren we tussen onze Raad, College en ambtelijke dienst?
- Zijn er heldere, ondubbelzinnige opdrachten van het College, zeker wanneer de samenwerking vraagt om integrale benaderingen die over verschillende portefeuilles zijn verdeeld?
- Is er een *linked pin* in de organisatie voor afstemming en coördinatie?

3. Werk steeds vanuit de inhoud

Samenwerken is altijd een 'hulpmiddel' om iets te realiseren: een inhoudelijk motief, opgave of bedoeling.

- Is de inhoud helder en duidelijk, en ben je daarvoor echt aangewezen op samenwerking?
- Zo ja, met wie en onder welke condities wil je de samenwerking aangaan?
- Wat moet de samenwerking, positief geformuleerd, de gemeente en haar inwoners opleveren?
- Bij verplichte samenwerking (expliciet, zoals bij de energietransitie, gezondheid, veiligheid en omgevingsdiensten, of impliciet, zoals in het sociaal domein): welke belangen van de gemeente en haar inwoners breng je in, wat is je eigen, intrinsieke motivatie? Laat 'externe druk' samenlopen met een 'intern verlangen'.

4. De kwaliteit van de interactie bepaalt de kwaliteit van het resultaat

Geslaagde samenwerking is een goed ensemble met de juiste inbreng van organisaties en personen en volgens interactieve processen.

- Welke kennis, capaciteiten, leiderschapsstijlen en netwerkvaardigheden hebben we nodig?

- Zitten de juiste personen en organisaties aan de verschillende samenwerkingstafels en is de groepsdynamiek constructief?
- Welke ruimte bieden we onszelf voor ontdekken, experimenteren, innoveren, fouten maken en leren?
- Wat zijn voor ons de goede communicatie-, informatie- en besluitvormingsprocessen binnen de samenwerking, maar zeker ook in eigen huis?

5. Kies de goede samenwerkingsvorm

Iedere samenwerking heeft een vorm: van lichte, informele tafels en platforms tot zwaar opgetuigde verbonden partijen. Maar wat is nodig voor jouw visie, opgaven en belangen?

- Gaat het om verkennen, ontdekken en ontwikkelen van ideeën en beleid?
- Wil je beleid concreet afstemmen met dat van andere overheden en maatschappelijke organisaties?
- Gaan partijen voor en namens elkaar taken uitvoeren?
- Is een formele samenwerkingsorganisatie nodig, op basis van de Wgr of via het privaatrecht?

1. Linze Schaap e.a., *Coalitieakkoord 2017: vertrouwen in (de toekomst van) de regio?* TIREG Discussion Paper nr. 3, oktober 2017.
2. *Maak Verschil. Krachtig inspelen op regionaal-economische opgaven.* Studiegroep Openbaar Bestuur, 2016.
3. *Lokale democratie: actie op maat. Ontwikkelagenda lokale democratie 2017-2022.* VNG 2017. Het citaat is op p. 5.
4. *Werkende samenwerking. Een handreiking voor burgemeesters, wethouders, raadsleden en ambtenaren om op een andere wijze te kijken, denken en handelen bij vraagstukken die de gemeentegrenzen overstijgen.* Jaarbericht 2018. Denktank Vereniging van Nederlandse Gemeenten.
5. Geert Teisman e.a., *Multi-level Governance. Snel en slim schakelen tussen schalen.* Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, 2018.
6. Een overzicht biedt de minister van BZK zelf in haar zogeheten 'Thorbeckebrief' van 18 oktober 2019 (Kamerstukken 35300-VII, nr. 7); City Deals kwamen al via de Agenda Stad tijdens het vorige kabinet tot stand.
7. *Agenda toekomst van het (Interbestuurlijk) Toezicht,* aangeboden op 21 december 2018 aan de Tweede Kamer door de minister van BZK. M.A. Allers, G.A. van Nijendaal, (red.), *Regionaal samenwerken! Wie bepaalt en wie betaalt?* Essaybundel van de Raad voor het Openbaar Bestuur

2019; Briefadvies 'herijking uitkeringsstelsel', Raad voor het Openbaar Bestuur 27 december 2019.

8. M. Boogers e.a., *Effecten van regionaal bestuur voor gemeenten. Bestuursstructuur, samenwerkingsrelaties, democratische kwaliteit en bestuurlijke effectiviteit,* Universiteit Twente 2016; R.J.M.H. de Greef, 'De gemeenschap-pelijke regeling: onbegrepen, onbekend en onbemind!'; *Gemeentestem*, 258 (2008), nr. 7303, p. 509-526.
9. *Eindrapport Inventarisatie samenwerkingsverbanden de-centrale overheden.* Proof Adviseurs, Kwink Groep. Juni 2017
10. M. Boogers, *Energie en democratie. Hoe democratische invloed op Regionale Energie Strategieën en andere complexe besluitvormingsprocessen kan worden versterkt,* Democratie in Actie oktober 2019; zie ook: *Positionering van volksvertegenwoordigers in de Regionale Energie Strategie;* Democratie in Actie; Directie Democratie en Bestuur BZK, 2019; R. de Greef, M. Hageman, *Goed bestuur bij gemeentelijke samenwerking. Een aanzet vanuit de praktijk voor een Code Cooperative Governance,* Bunnik 2017; R. Stolk, R. de Greef, L. Vellekoop, *Grip op samenwerking in de praktijk. Lessen en best practices uit gemeenten,* 2018.
11. *Democratische legitimiteit bij interbestuurlijke samenwerking. Knelpunten, oplossingen en ene handelingsperspectief voor het Rijk.* Berenschot, 21 december 2018; *Versterking gemeenteraden bij effectieve samenwerking? Mogelijkheden tot wijziging van de Wgr en Gemeentewet in relatie tot de positie van de gemeenteraad.* Proof Adviseurs 2019. B. Gooskens, S. Nijssen, 'De secretaris als leider van de energietransitie', in: *VGS Magazine*, winter 2019, 22-23.

Maarten Hageman is geassocieerd adviseur Samenwerken en Governance bij Rijnconsult. Daarnaast is hij docent aan de *VU Law Academy* voor Samenwerken en Governance; studeerde Rechten, Bestuurskunde en Geschiedenis en hij was secretaris-directeur van regionale samenwerkingsverbanden en directeur van de Faculteit Maatschappij en Recht van de Hogeschool Utrecht.



[Download en deel online >>](#)





HOE GEEF JE STURING AAN EEN REGIONAAL SAMENWERKINGS- VERBAND?

3

TOEZICHTHOUDEN IN NETWERKEN

Karin Straus

Bas van der Velde

Toezichthouden anno 2019 vraagt meer dan de traditionele functionele verdeling op inhoud tussen de samenstelling van de verschillende leden. Nog vaak krijgen wij de vraag voor de werving van een nieuw lid van de Raad van Toezicht vanuit dit traditionele perspectief. Dit blijkt ook in de zelfevaluaties die we begeleiden. In het maatschappelijke spanningsveld van deze tijd past de vraag of deze traditionele manier van tegen de rolverdeling in de Raad van Toezicht aan kijken, wel voldoende effectief is.



'Wicked problems'

We leven in een tijd waarin van organisaties wendbaarheid en innovatief vermogen wordt gevraagd om de grotere maatschappelijke vraagstukken, *wicked problems*, op te kunnen lossen. Denk hierbij aan de energietransitie, vraagstukken in het sociaal domein, het versterken van de innovatie- en economische kracht van regio's. Traditionele organisatievormen bieden hiervoor geen soelaas meer. Wat nodig is, is diversiteit in perspectieven en leiderschap. En dat gaat verder dan alleen de discussie mannen versus vrouwen. Het gaat ook over diversiteit in persoonsprofielen, achtergrond, culturele bagage et cetera. Want meer diversiteit leidt niet alleen tot betere resultaten, maar creëert ook een organisatiecultuur die doelgerichter, professioneler, innovatiever en toegankelijker is, gericht op de menselijk maat. Daarnaast helpt diversiteit om de brug te slaan naar andere sectoren.

Dit alles geldt niet alleen voor het (top)management van een organisatie, maar ook voor de Raad van Toezicht. Want hoe kan een organisatie haar wicked problems het hoofd bieden als de Raad van Toezicht hier geen beeld bij heeft? 'Daar worstelen wij ook mee', is een opmerking die wij steeds vaker horen van toezichthouders.

Samenwerken op drie niveaus

Steeds meer organisaties in het maatschappelijk middenveld worden geconfronteerd met wicked problems. Dit vraagt om samenwerking op drie niveaus:

1. Operationeel: tussen professionals van verschillende organisaties.
2. Tactisch: op institutioneel niveau.
3. Strategisch: waarbij organisaties zich uitspreken om in gezamenlijkheid een maatschappelijk probleem te willen oplossen.

Samenwerking op het eerste, operationele niveau gaat vaak het makkelijkst. Professionals vinden elkaar op

hun vakgebied en hun *drive* om vragen van cliënten, patiënten, studenten, huurders, gezinnen of de regio op te lossen. Het wordt pas ingewikkeld als managers en bestuurders zich ermee (moeten) gaan bemoeien. Bij deze steeds verdergaande vormen van samenwerken is er een toenemende behoefte om samenwerking te regelen. Dan komen convenanten, coöperaties en fusievragen in beeld. Daarmee komt deze samenwerking ook op de tafel van de toezichthouder en ontwikkelt hij zich steeds meer van een traditionele, formele toezichthouder naar een toezichthouder bij wie samenwerking centraal staat en bij wie het meer gaat om vertrouwen en ruimte hebben en geven om met vallen en opstaan verder te komen.

Van reageren op de inhoud naar adviseren op het proces

Interessant is dat in de praktijk een samenwerkingsvraagstuk pas laat op de tafel van de toezichthouders terechtkomt. Vaak pas als er al een concept-overeenkomst ligt. De kunst voor een bestuurder is om in de aanloop naar zo'n overeenkomst de toezichthouders mee te nemen in het proces, zonder steeds last en ruggenspraak te moeten houden met de toezichthouders. Voor de toezichthouders is de uitdaging om adequaat te adviseren op het proces en de maatschappelijke opgave van de organisatie steeds centraal te houden. Dit verhoudt zich vaak slecht tot een vergaderstructuur met zes ontmoetingen per jaar.

Anders opereren

Dit vraagt van een Raad van Toezicht ook anders te opereren. Kern daarin zijn het veel meer aangaan van externe relaties zonder daarmee de bestuurder voor de voeten te lopen, snellere schakelsnelheid dan een beperkt aantal vaste vergadermomenten per jaar, een ander evenwicht met de bestuurder dat veel meer kenmerken heeft van een gezamenlijk strategisch partnerschap en meer diversiteit in de Raad van Toezicht, zodat meerdere perspectieven de kwaliteit van dit samenwerkingsgerichte toezicht ten goede komen.

BEHOEFTE AAN DIVERSITEIT IN PERSPECTIEVEN EN LEIDERSCHAP





Het leidt ook tot nieuwe activiteiten, zoals het organiseren van thema-ochtenden over samenwerken, 'samen' als strategisch kernthema omarmen en telkens terug laten komen in beleid, het meer betrekken van samenwerkingspartners en externe stakeholders op specifieke dossiers. Dit is anders dan traditioneel toezichthouden waarbij de scheiding tussen bestuur en toezicht veel formeler van aard is. Toezichthouden in netwerken gaat niet uit van gescheiden interne gremia, maar van het Rijnlands model van organiseren en elkaar opzoeken.

Voor toezichthouden betekent dit bijvoorbeeld om toezichthouders van alle samenwerkingspartners erbij te betrekken, eventueel aangevuld met externe experts

die de toezichthouders adviseren. Daarnaast is het belangrijk om niet alleen vanuit financieel perspectief naar samenwerking te kijken, maar vooral ook te kijken naar het proces en vanuit welke waarden er is gehandeld.

Anders van samenstelling

Om deze manier van toezichthouden te laten werken, is het van belang ook leden van de Raad van Toezicht te zoeken die in deze manier van toezichthouden geloven en daarna (willen) handelen. Daarbij is de kwaliteit om je te kunnen verplaatsen in de zorgen van de ander en proberen daarop te anticiperen, een belangrijke succesfactor.

Zoek leden van de Raad van Toezicht die in de regio actief zijn en wees alert op voldoende diversiteit in de meest brede zin van het woord. Zij pikken, elk vanuit hun eigen perspectief, een breed palet aan signalen op die relevant zijn in de Raad van Toezicht zonder dat daar direct op gestuurd wordt, maar deze leiden wel tot nieuwe vragen en daarmee nieuwe inzichten in de Raad van Toezicht.

Karin Straus is bij Rieken & Oomen/Rijnconsult verantwoordelijk voor de advisering aan en werving en selectie van bestuurders en toezichthouders.

Bas van der Velde is managing partner van ICG Rijnconsult en houdt zich bezig met strategieontwikkeling en bestuursvraagstukken binnen en tussen organisaties.



[Download en deel online >>](#)

A group of people in white jumpsuits are suspended in the air by ropes, holding hands in a circular formation. They are all smiling and looking upwards. The background is a clear blue sky with many small pieces of white confetti falling around them. The overall mood is celebratory and successful.

LOKAAL NETWERK- LEIDERSCHAP; STEL JE VOOR DAT HET LUKT...

Dirk Louter



In het midden van de jaren 90 van de vorige eeuw zon het gemeentebestuur van Noordoostpolder op een list. Hoe konden ze windenergie stimuleren in hun vlakke windrijke gemeente zonder dat het gehele open landschap zou 'verrommelen' met solitaire windmolens? Initiatiefnemers, met name lokale agrariërs, genoeg. En ook wind genoeg. Twintig jaar later werd het grootste windpark van West-Europa op land geopend in hun gemeente en werd bijna het gehele open landschap gevrijwaard van solitaire windturbines. En dit allemaal onder het motto 'van solitair naar solidair'.

Hoe combineer en koppel je ongelijksoortige belangen en partijen tot een gezamenlijk resultaat? En hoe pak je daarin positie als gemeentebestuur? Als er tegelijk grote landelijke belangen spelen, er zakelijke belangen van honderden miljoenen euro's in het geding zijn, als private doelstellingen en publieke doelen conflicteren. En je nauwelijks formele instrumenten hebt om iets te realiseren, dan wel af te dwingen bij andere partijen. Dan komt het aan op netwerksamenwerking op hoog niveau.

Samenwerken in netwerken biedt veel kansen, maar dan moet je het wél kunnen. Vanzelfsprekend is dat niet, want het lokaal bestuur komt nu eenmaal uit een traditie van verticaal en hiërarchisch leiderschap. En al weet iedereen wel dat dit niet meer helemaal van deze tijd is, de systemen en patronen binnen een gemeente zijn er nog steeds sterk op ingericht. Is niet de gemeenteraad 'het Hoofd der Gemeente' en willen raadsleden dat soms maar niet al te graag laten weten?

Hoe vertalen we een gezamenlijk belang zoals de duurzame energietransitie, naar een individueel gemeentelijk belang bij het opstellen van een Regionale Energie Strategie? Hoe kan een bestuurder hierover een eerlijk verhaal in de regio vertolken en voor datzelfde verhaal de handen op elkaar krijgen in de eigen raad? En hoe kan de raad nog invloed houden op een steeds complexer wordend werkveld zoals in het sociaal domein? Steeds vaker vragen rekenkamers om begeleiding van de gemeenteraden in het sturen en controleren van het sociaal domein. Dit domein is een aaneenschakeling van organisaties geworden, waarbij de complexe taak voorligt de beweging van tweedelijns zorg naar het voorliggende veld te realiseren. Enkele indicatoren in een beleidsdocument geven raadsleden onvoldoende handvatten.

Samenwerken in netwerken is anders dan in institutionele verbanden. Macht en invloed zijn gespreid in een netwerk en niet expliciet benoemd. Actoren zijn gebonden aan een netwerk via de doelstellingen en hun belang daarbij en niet of slechts beperkt via contracten, afspraken of convenanten. Netwerken zijn in tijd, ruimte en inhoud fluïde en veranderlijk. Het vraagt een andere vorm van leiderschap om in netwerken resultaten te halen voor de gemeente.

Lokaal netwerkleiderschap kun je leren als je wilt. We geven hiervoor drie vruchtbare tips:

1. Werk vanuit een verleidelijk verhaal.
2. Organiseer het netwerk (waar nodig).
3. Richt je op het goede gedrag.

1. Werk vanuit een verleidelijk verhaal

Actoren in een netwerk laten zich niet sturen door vastgestelde doelen in een coalitieakkoord of een raadsprogramma. In een netwerk wordt per definitie gewerkt aan gezamenlijke belangen of beter gezegd aan resultaten die aansluiten bij de belangen van de deelnemers in het netwerk. Om te komen tot een effectief netwerk is het dus van belang dat het netwerk als geheel tot een set van gezamenlijke doelen en resultaten komt (een gezamenlijk 'verhaal'). Sommige netwerken zullen die kunnen of willen ontwikkelen zonder betrokkenheid of bemoeienis van de gemeente. Daar waar maatschappelijk bredere thema's aan de orde zijn zal de gemeente op enig moment wel betrokken (moeten) worden. In de Noordoostpolder werd het verhaal 'niet solitair, maar solidair'. En dat bleek een krachtige, verbindende boodschap voor alle betrokkenen.

'VAN SOLITAIR NAAR SOLIDAIR'

Iedere stap kent een eigen mogelijke aanpak met verschillende rollen, werk- en gespreksvormen en mogelijke resultaten. De stappen zijn in de tijd niet sterk te onderscheiden; er is sprake van een cyclisch of iteratief proces. De effectiviteit van netwerken wordt versterkt door deze dynamiek ook te verankeren in 'speelrondes', waarbij netwerkdeelnemers ook regelmatig doelen en resultaten herijken in een open proces.

2. Organiseer het netwerk (waar nodig)

Netwerken zijn naar hun aard sterk zelforganiserend en -sturend. Ordening en organisatie in bepaalde mate zijn noodzakelijk en mogelijk om als netwerk doelen beter te bereiken.

- Netwerken functioneren dankzij een zo vrij en open mogelijke informatiestroom tussen en door actoren. Door ontmoetingen, bijeenkomsten, digitale platforms, sociale media te ondersteunen wordt het organiserend en ordenend vermogen van het netwerk versterkt.
- Ordenen van actoren in een netwerk lijkt contra-intuïtief aan het functioneren van netwerken, doch is een proces dat alle netwerkdeelnemers al natuurlijkwijs doen. In een netwerk zoekt eenieder gelijkgestemden, bondgenoten of juist dwarsdenkers die kunnen helpen om de doelen te bereiken. Zeker bij de doorontwikkeling van een netwerk in de fase van emergentie is het van belang om een onderscheid te kunnen maken tussen 'partners',

HET FORMULEREN VAN DOELEN EN RESULTATEN IN NETWERKEN GAAT IN VIER STAPPEN:

Inspiratie	Mobiliseren van ideeën en actoren en vergroten van de bewustwording bij actoren.
Divergentie	Inzichtelijk krijgen van belangen en gewenste resultaten van actoren en mogelijke beperkingen/risico's.
Convergentie	Belangen en resultaten ordenen tot een wenkend perspectief dat bindt en zicht geeft op resultaten.
Emergentie	Gezamenlijke en individuele acties worden een autonome beweging naar het wenkend perspectief.

'belanghebbenden' en 'deelnemers' in een netwerk. Partners kunnen gezamenlijke coalities sluiten (*coalitions of the doing*) om resultaten te bereiken, zeker omdat netwerken uit zichzelf de neiging vertonen om te chaotiseren of te vervlakken in die fase.

- Kenmerk van netwerken is dat niemand 'de baas' kan zijn. Toch zal in de meeste netwerken wel degelijk een vorm van procesregie moeten plaatsvinden. Vaak door de partijen die veel belang hebben bij de uitkomst en/of de mogelijkheid hebben om relatief veel middelen (tijd, geld, kennis, invloed) in te zetten. Belangrijk is dat die positie ook door andere actoren kan worden geaccepteerd en zo veel mogelijk met andere actoren kan worden gedeeld (multidimensionale sturing). Zorg dat sturing over meerdere partijen verdeeld is en op verschillende niveaus in het netwerk wordt belegd (strategisch, tactisch, operationeel). Dat kan op een formele of meer informele manier, al dan niet tijdelijk en of roulerend.

3. Richt je op het goede gedrag

In netwerken werken mensen samen met elkaar. Dit betekent dat alle aspecten van groepsdynamica ook in netwerken aanwezig zijn. Basale groepsprocessen als inclusie en exclusie (erbij willen/mogen horen) en van dominantie en autoriteit ('wie hakt de knoop door') zijn ook in netwerken aanwezig. En dan vaak nog meer ongefilterd in organisaties waar meer vaste codes en conventies aanwezig zijn die het onderling gedrag mede sturen ('zo werken wij hier'). Het ontbreken van een duidelijk machtscentrum of handelingsdoctrine in netwerken leidt enerzijds tot veel ruimte voor creativiteit en het leggen van nieuwe verbindingen. Het leidt anderzijds ook tot mogelijke onzekerheid en opportunisme dan wel *freerider*-gedrag (veel halen, weinig brengen) in netwerken. Gelijkwaardigheid en streven naar gezamenlijkheid vanuit verschillende belangen in een netwerk werken enerzijds bevrijdend als er nieuwe wegen gezocht moeten worden in gezamenlijk ervaren problemen (pionieren, exploreren). Anderzijds kunnen ze remmend en zelfs verstikkend worden als er keuzes gemaakt moeten worden die niet in dezelfde mate in ieders belang zijn.

Effectief gedrag in netwerken, dat wil zeggen gedrag dat helpend is in het realiseren van de gezamenlijke doelen, wordt gestimuleerd door:

- openheid van actoren over wensen en ideeën en

ook over onderliggende motieven en belangen;

- 'belonen' van diversiteit in uitingen en opvattingen door het stimuleren van verschillende uitings- en werkvormen en een plek blijven geven aan afwijkende opvattingen;
- sanctioneren van *freerider*-gedrag met onderlinge basisafspraken over inbreng, taakverdeling en resultaten;
- stimuleren gewenst gedrag door regelmatig te reflecteren over voortgang, resultaten en onderlinge verhoudingen in het netwerk.

Lokaal bestuur en netwerken; geen keuze maar noodzaak

Lokaal bestuur wordt steeds leuker, alsook ingewikkelder. In de netwerk- en platformsamenleving moeten oude mechanismen en reflexen in het lokaal openbaar bestuur worden opgegeven en nieuwe gevonden. Althans, als lokaal bestuur en bestuurder nog iets willen betekenen. En het zal niet alleen veel betekenen voor het extern optreden van bestuur en bestuurders, maar zeker ook voor de eigen interne processen. In het verkeer met de gemeenteraad en de ambtelijke organisatie, die beide ook steeds meer netwerkend hun werk moeten doen. En het zal ook veel kunnen betekenen voor de samenwerking en afstemming binnen het bestuursteam van B&W. Elkaar goed informeren, ruimte geven, meenemen, versterken en soms grenzen stellen. Daarmee is lokaal netwerkleiderschap een mooie uitdaging voor gemeentelijk bestuurders en bestuursteams!

Dirk Louter is geassocieerd adviseur bij Rijnconsult.

De vraag: 'hoe krijgen we het samen voor elkaar?' is de brandstof voor zijn werk als adviseur, procesmanager en teamcoach en kan betrekking hebben op bestuurlijke samenwerking of fusie tussen gemeenten, op een majeure windparkontwikkeling of andere samenwerkingsuitdaging.



[Download en deel online >>](#)

BOBO'S ONDER HET MAAIVELD

HET ZIJN DE STERKE SCHOUDERS VAN NETWERKLEIDERS DIE
DE ZWARE LASTEN VAN HET REGIONALE BELANG KUNNEN DRAGEN

Frank Engelbart



'Als ik persoonlijk verantwoordelijk moet zijn voor de regionale samenwerking, dan neem ik jullie advies niet over.' Met deze uitspraak van een bestuurder reed ik met de pest in mijn lijf naar huis. Het was een aantal jaar geleden en we hadden net een – in onze ogen – baanbrekend advies voor de besturing en uitvoering van een regionale samenwerking in de tuinbouw neergelegd bij een vooraanstaand bestuurder. Hij vond het te eng. Hij had liever een advies waarin stond dat hij als voorzitter van het bestuur – want op die positie zat hij wel te azen – twee keer per jaar in een aangenaam etablissement met een etentje, een professor met een leuk verhaaltje en het vaststellen van een jaarplan zijn taak zou kunnen vervullen. Maar bobo's horen niet ver verheven in de wolken te sturen op afstand, zij moeten juist samen het fundament onder de samenwerking vormen. Dus onder het maaiveld.



In dit artikel leggen we dit principe verder uit, inmiddels gestaafd met vijftien jaar ervaring en aangescherpte inzichten. We combineren daarbij regionale samenwerking, economische clusters en triple helix samenwerking.

Regionale samenwerking sinds 2004

In 2004 stelde het kabinet de *Nota Ruimte* vast. In deze nota wordt de toekomstige inrichting van Nederland besproken. De belangrijkste conclusie was een delegering van verantwoordelijkheden naar provincies en gemeenten vanuit het motto 'decentraal wat kan, centraal wat moet' en met steun voor 'gebiedsgerichte, integrale ontwikkeling waarin alle betrokkenen participeren'. In de *Nota Ruimte* worden mainport Rotterdamse Haven, mainport Schiphol en Brainport Eindhoven als voorbeelden van economische clusters beschreven.

Nieuw in de *Nota Ruimte* was het noemen van de term *Greenports*. De Nederlandse tuinbouw is in de vorige eeuw tot wasdom gekomen en uitgegroeid tot een van de economische pijlers van Nederland. Managementgoeroe op de clustertheorie Michael Porter roemt in zijn boek *The Competitive Advantage of Nations* (1990) het Nederlandse sierteeltcluster zelfs als een van de voorbeelden van een succesvol cluster.

Opvallend is dat er in alle documentatie rondom *Greenports* destijds nauwelijks tekst was opgenomen over hoe *Greenports* zich kunnen organiseren, en hoe zij bestuurd kunnen dan wel moeten worden. Dit terwijl daar juist volop kansen liggen om de diverse regio's die Nederland rijk is met een mooi product écht op de kaart te krijgen en samen een sprong voorwaarts te maken.

Een cluster, ook wel industrieel district genoemd, is een geografische locatie of regio waarin een groep bedrijven en andere instanties (zoals universiteiten) binnen een bepaald vakgebied bij elkaar in de buurt gevestigd zijn. Een bekend voorbeeld van een cluster is Silicon Valley in Californië.

Al doende leren met de besturing van het Fruitpact

In 2007 werd ik benaderd om te kijken of regionale samenwerking rondom het thema fruit in de regio Rivierenland kansen had. Dit vanuit het bredere perspectief van een initiatief van de provincie Gelderland om te kijken of zij een 'Greenport-achtig construct' konden realiseren in Zuid-Gelderland. En als we het hebben over die regio, dan hebben we het al snel over fruit: Betuwe, Flipje, kersen et cetera. Voor mij als adviseur een prachtige kans om iets neer te zetten in de regio waar ik ook nog eens geworteld ben.

We ontwikkelden onze eigen werkmethode voor het faciliteren van drie kernactiviteiten:

1. We realiseren een bestuurlijk fundament van bestuurders, gevormd door ondernemers, overheden en kennisinstellingen. Ook wel de triple helix genoemd. We houden de structuur uiterst simpel als 'vrijwillig samenwerkingsverband' zonder juridische status.
2. We jagen projecten aan op onderwerpen die de ondernemers belangrijk vinden. We helpen ze ontwikkelen, proberen er geld bij te vinden en regelen bestuurlijke support. *Powered by Fruitpact* noemen we dat.
3. We creëren een groepsgevoel, een gevoel van trots op fruit. Dat doen we met nieuwsbrieven, een website, bijeenkomsten, presentaties en gesprekken. Want we mogen best (meer) trots zijn op ons fruitcluster. We zijn groot door veelvuldig klein, en daar is niks mis mee, maar je moet het wel vertellen.

In de afgelopen jaren leerden wij al doende om de drie kernactiviteiten verder aan te scherpen. En we mochten ook helpen om de samenwerking met de vier andere regionale tuinbouwsamenwerkingsverbanden in Zuid-Gelderland verder vorm te geven: Fruitpact en de vier andere pacts werkten in toenemende mate samen in wat we zijn gaan noemen 'Greenport Gelderland' (een ander pact is het Laanboompact, wat we ook vanuit Rijnconsult managen, zie het andere artikel hierover in deze Review). Vijf besturen die ook nog eens overkoepelend moesten samenwerken, als dat geen netwerk-samenwerking is!

VAARDIGHEDEN OM VAN ÉÉN PLUS ÉÉN DRIE TE MAKEN, TE VERBINDEN EN HET TOTAAL NAAR EEN HOGER INZICHT TE KRIJGEN

Conclusies uit de praktijk van de Greenports

Uit de praktijk van vijf Greenports (en de vergelijking met *Foodvalley* en Brainport Eindhoven) zijn destijds vier conclusies getrokken:

1. Het netwerk en het faciliteren van het netwerk

Het is van belang om een onderscheid te maken tussen enerzijds het regionale netwerk als het systeem zelf: hoe werkt de samenwerking tussen al die actoren in die regio, met ondernemers, overheden, toeleveranciers, afnemers, dienstverleners, onderwijs, onderzoek et cetera. En anderzijds de faciliterende vraag: hoe faciliteer je met organisatie en besturing ópdat het netwerk optimaal functioneert?

2. Besturen is niet structuren maar samen-werken

Besturen zit 'm niet in structuren maar vóóral in vaardigheden voor 'strategische' samenwerking. Met eigenlijk slechts één nuancering dat structuren voorwaardenscheppend kunnen zijn, zonder belemmerend te worden. Je moet het gemeenschappelijk belang zien, de wil hebben om het te pakken, en het improvisatietalent wint vervolgens. Vaardigheden zijn belangrijk, het is een kwestie van zoeken: een aantal hebben ze (die zijn er ook wel bij), een aantal niet (die roeren zich ook niet). Vaardigheden om van één plus één drie te maken, te verbinden en het totaal naar een hoger inzicht te krijgen. Regionale samenwerking zet iedereen in een nieuw netwerk, maar we weten vaak nog niet hoe we het verder moeten krijgen.

3. Belang van een bestuurlijk boegbeeld

Iedereen onderschrijft dat een bestuurlijk boegbeeld als hét gezicht van de regionale samenwerking belangrijk kan zijn. Natuurlijk kun je op zoek gaan naar één, onafhankelijk en door iedereen gerespecteerd boegbeeld. Dan kom je al snel uit bij een primus inter paris, een grijze nestor, een persoon die zowel publiek als privaat erkend wordt. Deze personen zijn echter

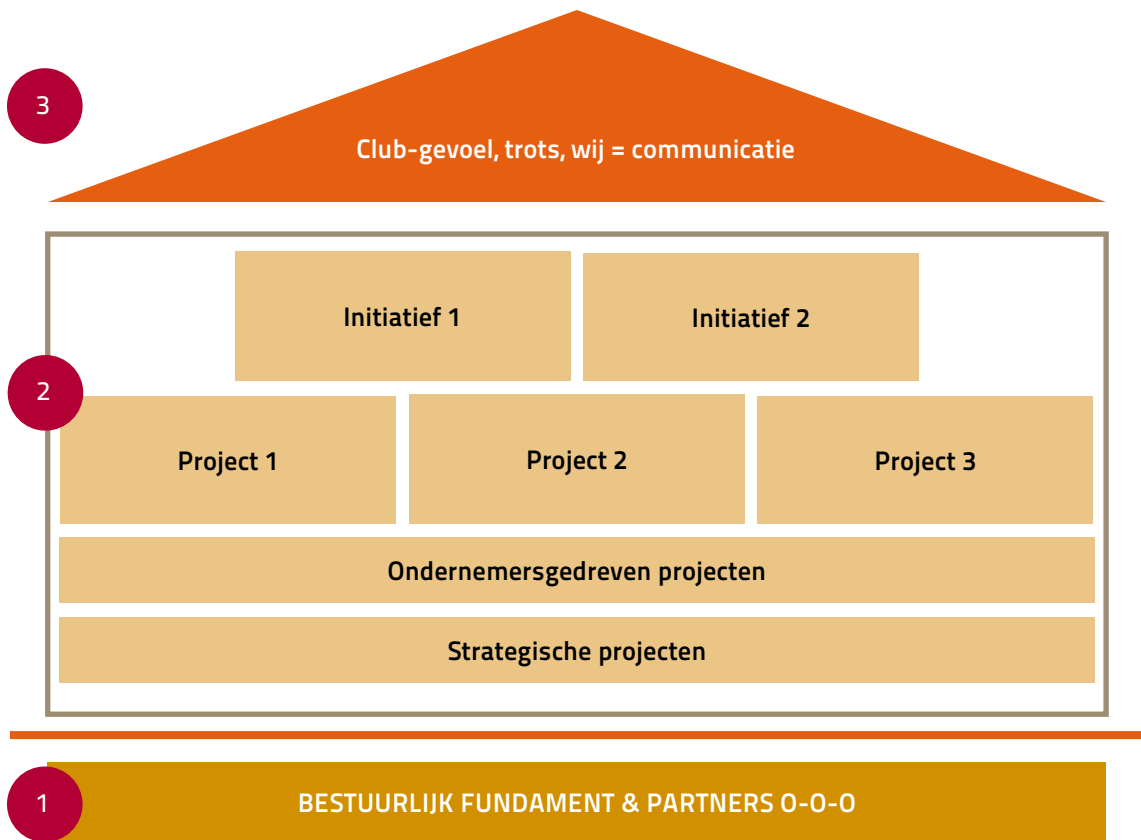
schaars. Een ander model is een meervoudige invulling. En niet te vergeten de gewenste evenwichtigheid tussen met name overheid en bedrijfsleven maakt dat boegbeelden van beide groepen wenselijk zijn: een goed duo is dan ook een goede optie.

De metafoor van het fundament, het maaiveld en het huis

Bestuurders staan dus niet boven, maar onder op de tekening. Zij doen hun werk veelal onzichtbaar. Maar ze zijn essentieel, vooral in het elkaar vasthouden vanuit visie in goede én slechte tijden. Je zou kunnen zeggen, ze zijn het fundament onder het huis. Zonder fundament valt alles om.

Voor ondernemers, maar ook voor vele andere stakeholders, zijn de concrete projecten zichtbaar en tastbaar. De projecten laten zien dat samenwerken zin heeft. De projecten krijgen financiering en subsidie. De projecten lossen zaken op waar ondernemers en anderen mee worstelen. Vaak heeft dat te maken met innovatie, met arbeidsmarkt en of personeel en met wetgeving en *license to produce*. De projecten bouwen het vertrouwen. Steen voor steen stapelen we het huis op elkaar.

Tenslotte, communicatie vormt het cement tussen de stenen en bijeenkomsten het dak op het huis. Samen mag je trots zijn op jouw bijdrage aan de regio: in economie, in werkgelegenheid, in bijdrage aan het landschap et cetera.



4. Belang operationele kracht op basis van een scherp profiel

Bestuurders besturen en werkers werken. Dat betekent dat de werkorganisatie moet zorgen voor de vertaalslag van de visie naar de praktijk. En hoe competent de personen die daaraan werken, hoe beter. Het werken in netwerken, wat door iedereen als belangrijk wordt beschouwd, is een competentie die nog niet vanzelfsprekend is. Vooral de continuïteit in de bezetting is vaak een punt van zorg. Met name aan de personele invulling vanuit de (lokale) overheden vindt nogal wat wisseling van de wacht plaats, wat nadelig is voor de regionale ontwikkeling. Een competente en stabiele *workforce* is ook hier van groot belang. Overigens, de werkorganisatie hoeft niet per definitie met nieuwe mensen bemand te worden. Het is juist krachtig en handig om de bemensing te halen en te binden vanuit reeds bestaande instanties in het regionale netwerk, wellicht hier en daar aangevuld met 'vers bloed zonder historie'. Belangrijke les: de werkorganisatie is geen afvoerputje van ambtenaren die nog ergens een plek

moeten krijgen. En zoek vooral 'spelverdelers zonder sterallures'.

Uiteindelijk is de conclusie gerechtvaardigd dat persoonlijk commitment gecombineerd met een krachtige uitstraling en een gerespecteerde positie erg belangrijk is: het is uitermate persoonlijk en bestuurders moeten de leiding nemen en hun nek uitsteken.

Tien jaar later: besturing van *Logistics Valley*

In de zomer van 2016 kreeg Rijnconsult de vraag om, vanuit de ervaring in de tuinbouw en vanuit de theoretische basis, de *governance* voor Logistics Valley te adviseren aan de Provincie Gelderland. Logistics Valley was als naam bedacht op het provinciehuis (eendachtig *Foodvalley* en *Health Valley*), en zou de samenwerking tussen de drie logistieke hotspots in Rivierenland, Nijmegen (e.o.) en Liemers-Achterhoek moeten verbeteren, in relatie tot de provincie.

Op basis van de drie kerntaken en de conclusies uit de praktijk van Greenports definieerden we de volgende vertrekpunten:

1. Decentraal wat kan (ondernemersgedreven), centraal wat slim is of moet.
2. Familiedachte met ronde tafels als leidend principe van netwerkkorganiseren.
3. Bestuurlijk fundament als basis (in plaats van sturen van bovenaf).
4. Ondernemersgedreven projecten met sterke focus op 'morgen', vanuit portfolio/programma slim combineren met strategische projecten voor 'overmorgen' vanuit bestuurlijke visie.
5. Communicatie op basis van een wij-, een clubgevoel met collectieve trots. Bijeenkomsten alleen is niet genoeg.
6. Structuur volgt inhoud én is onderschikt aan persoonlijk leiderschap ('je kunt het mooi bedenken maar of het gaat werken ligt aan leiders').
7. Heldere rolverdeling tussen bestuurder en werker, die verbindend in netwerken acteren.
8. Competente mensen, en de daadwerkelijke bereidheid tot samenwerken op bestuurlijk en uitvoerend niveau, maken (of breken) de samenwerking.
9. Knip in financiering van organisatie/basis en projecten.
10. Clusterfilosofie, gebaseerd op triple helix (3xO) gedachte met ondernemers-overheid-onderwijs/onderzoek.

En vervolgens vertaalden we dat naar hoe de bestuurlijke invulling per *hotspot* (en gezamenlijk) geregeld zou moeten worden en welke taken en bedragen daarbij zouden hoorden. Het advies werd, anders dan in 2007, nagenoeg geheel overgenomen, en de hotspots zijn ermee aan de slag gegaan. En voor mij persoonlijk werd het nog spannender, want ik werd door de hotspot Rivierenland gevraagd om het aldaar te komen implementeren en de transitie van de 'oude hotspot' naar 'de nieuwe hotspot in Logistics Valley' te faciliteren. Of zoals de bestuurder zei: 'Je hebt het mooi opgeschreven, kom het nou maar eens doen.'

In een zorgvuldig en transparant transitiepad hebben we de oude Logistieke Hotspot Rivierenland, samen met het Platform Transport en Logistiek Rivierenland in de zomer van 2019 samen laten opgaan in de nieuwe Logistics Valley Rivierenland, een van de drie hotspots van Logistics Valley. En uiteraard hebben we de besturing ingeregeld conform het advies. We hebben een

BESTUURDERS MOETEN HET FUNDAMENT ONDER DE SAMENWERKING VORMEN



'JE HEBT HET MOOI OPGESCHREVEN, KOM HET NOU MAAR EENS DOEN.'

triple helix bestuur van zes personen: drie ondernemers met een verfijnde verdeling (geografisch, groot-klein, vervoerders-verladere, etc.), twee overheden en één namens het onderwijs. Juridisch is er gekozen om een eenvoudige stichting op te richten. Persoonlijk leiderschap is daarbij het vertrekpunt voor de bestuurders, en daar hebben zij volmondig 'ja' op gezegd. De bestuurders vormen het bestuurlijk fundament, eigenaarschap en korte lijntjes naar elkaar als het nodig is vanuit de visie en vertrekpunten van de hotspot. Ze houden elkaar vast in goede, maar vooral ook in slechte tijden als het echt spannend wordt. Ze spreken elkaars taal en begrijpen elkaar (steeds beter). Ze beseffen dat ze samen werken aan een sterk regionaal speelveld en innovatie, en dat ze daarvoor ook soms buiten hun comfortzone moeten acteren. Ze besluiten over zaken als visie, strategie en werkwijze; de inhoudelijke, organisatorische en financiële kaders en prioriteiten waarbinnen gewerkt wordt via de jaarplannen. Over thema's en projecten, de lijn naar ondernemers en gemeenten in de regio, de branding, marketing & promotie en uiteraard de steun aan Logistics Valley als geheel en collega-hotspots, inclusief wat slim is om samen op te pakken. En het bestuur stuurt de werker van de hotspot aan en heeft deze als uitvoerder beschikbaar.

Tenslotte

Samenwerken moet nut hebben. Want samenwerken lukt het best in je eentje, met anderen maakt het alleen maar lastig. Dat doe je alleen als het meerwaarde heeft. Bestuurders horen te laten zien dat zij de regionale samenwerking steunen. Niet door er hoog boven te gaan zweven en te vluchten in structuren. Maar juist onder het maaiveld: om dienstbaar, vanuit persoonlijk commitment, elkaar vanuit visie en wederzijds begrip stevig vast te houden. Het zijn de sterke schouders van netwerkleiders die de zware lasten van het regionale belang kunnen dragen. En dat is echt wel even wennen, maar het leidt tot mooie samenwerkingsresultaten.

En geachte bestuurder wees gerust, het gaat echt wel rondzingen dat u onder het maaiveld een belangrijke bijdrage levert ...

Frank Engelbart is partner bij Rijnconsult en al meer dan 30 jaar bezig met samenwerkingsverbanden. Daarvan al 15 jaar adviseur van regionale samenwerkingsverbanden zoals Greenport Boskoop, Greenport Venlo, AgriFood Capital, Food Valley, Greenport Arnhem-Nijmegen, Laanboomcampact en the Green Connection. Hij is parttime programmanager Fruitpact (sinds 2007) en directeur Logistics Valley Rivierenland (sinds 2017). Hij schreef in 2007 de MBA-thesis De kunst van samenwerken, organisatie en besturing van samenwerking in greenports.



[Download en deel online >>](#)

‘Quality growth of a region
does not happen by chance. It
is the result of community and
business leaders
working together with
shared vision and
common goals.’

Mike Byers

Op zoek naar diversiteit aan de top

Maura Spalink

Tanja de Vries

Er gaat geen dag voorbij zonder dat we het tegenkomen: burgerinitiatieven, publiek-private samenwerkingen, regionale of lokale samenwerkingen oftewel keten- en netwerksamenwerkingen. Of het nu gaat om duurzaamheid te realiseren, zorg en welzijn centraal rondom cliënten te organiseren of sneller tot innovatie te komen; deze vorm van samenwerken is niet meer weg te denken uit ons dagelijks leven.

We zien dat het maatschappelijk middenveld zoals onderwijs, zorg, woningcorporaties en gemeenten de afgelopen jaren door een groot aantal transities is gegaan en zich heeft ontwikkeld tot moderne kennisintensieve organisaties. Ze improviseren voortdurend waardoor oude organisatie modellen niet meer passen en de traditionele bestuurder uitgespeeld lijkt te zijn.


Dit veranderde speelveld vraagt van een bestuurder om andere vaardigheden en competenties en daarmee om 'leiderschap nieuwe stijl'. Bij ketensamenwerking gaat het om vertrouwen en de overtuiging dat het samen slimmer en beter kan, niet alleen dromen ontwikkelen voor de organisatie maar ook voor het netwerk en een lange-termijnvisie hebben. Hierbij doe je meer een beroep op competenties als verbinden, kennisdelen, samenwerken, empathie en het borgen van resultaat. Belangrijk hierbij is dat op bestuurlijk niveau er een diversiteit ontstaat van competenties en achtergronden aangezien dit een positief effect kan hebben op de mate van innovatie en de prestaties op de lange termijn.

Deze noodzaak tot diversiteit aan de top wordt onderbouwd door verschillende wetenschappelijke onderzoeken. Tevens heeft de Sociaal-Economische Raad in 2019 op verzoek van minister Van Engelshoven van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en minister Koolmees van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een advies uitgebracht over maatregelen die gender en culturele diversiteit in de top kunnen vergroten.

Gesteld kan worden dat organisaties beter presteren wanneer er sprake is van een gemengde culturele en etnische achtergrond en competenties. Daarnaast blijkt dat bij divers samengestelde organisaties:

- er sprake is van een hogere omzet en hierdoor betere overlevingskansen;
- meer vernieuwend en creatiever zijn in het oplossen van problemen door vanuit verschillende gezichtspunten naar het issue te kijken;
- er beter gebruikgemaakt wordt van talent op de arbeidsmarkt en organisaties een beter imago hebben door culturele verschillen;
- er meer tevreden en loyale medewerkers aanwezig zijn;
- er beter gepresteerd wordt over de hele linie omdat zij beter weten wat er speelt onder diverse klantengroepen waardoor er sneller ingespeeld wordt op de ontwikkelingen in de markt.

Deze verandering van het profiel voor een bestuurder heeft ook invloed op het werving & selectieproces. In het proces is nog belangrijker geworden een duidelijk inzicht te hebben in de bestaande organisatie en de fasen van ontwikkeling om een gedegen advies te kunnen uitbrengen over welke competenties nodig zijn naast de inhoudelijke kennis.



delijke expertise. We kijken dan ook naar de verschillende vormen van ketensamenwerking waarin een organisatie zit en voeren inhoudelijke gesprekken binnen verschillende gremia van de organisatie. Op basis hiervan genereren wij een profiel dat duidelijkheid verschaft en draagvlak heeft binnen de gehele organisatie. Gedurende het gehele werving & selectieproces zijn wij de adviseurs die een organisatie ontzorgen en nieuwe inzichten verschaffen in wat past bij een veranderende maatschappij.



Maura Spalink is als adviseur Werving en Selectie bij Rieken & Oomen creatief in het bij elkaar brengen van mens en organisatie vanuit een natuurlijke interesse en persoonlijke overtuiging dat diversiteit in de breedste zin van het woord de sleutel is tot succes.

Tanja de Vries houdt zich bezig met het neerzetten van zoekstrategieën en het in kaart brengen van kandidaten bij Rieken & Oomen voor topfuncties en interim rollen.

[Download en deel online >>](#)



STUREN OP SAMENWERKING IN KETENS EN NETWERKEN IN HET PUBLIEKE DOMEIN

Marcella Rijkschroeff

Publieke organisaties werken meer dan voorheen samen met partners in zogenoemde ketens. Deze organisaties verhouden zich anders tot elkaar dan tot nu toe. Sturen en samenwerken in een keten is iets anders dan binnen een organisatie.

Gemeenten zijn sinds 2015 verantwoordelijk voor het sociaal domein. Dit domein bestaat uit Jeugdzorg, Thuiszorg en Arbeidsparticipatie. Zij hebben hiervoor geen extra budget van het Rijk gekregen. Dit artikel gaat over de lessen uit het laatstgenoemde domein: arbeidsparticipatie en dan vooral op de werking van de gekozen hulpstructuur 'de keten'. In deze keten werkt de gemeente met andere publieke, maar ook met private, partijen samen om mensen naar betaald werk en uit de bijstand te begeleiden. Voor alle partijen is vanaf 2015 ketensamenwerking nieuw. De financiële druk op de gemeentelijke begroting door forse overschrijdingen op het budget voor bijstandsuitkeringen, maakt een effectieve samenwerking urgent. Maar dat gaat niet vanzelf. Dieper inzicht op de invloed van de sturing op de

samenwerking in de keten van arbeidsparticipatie kan bijdragen aan het vergroten van duurzame plaatsingen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij reguliere werkgevers. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat formele en informele sturing de samenwerking in ketens en netwerken beïnvloedt. Vanuit deze lessen kunnen ook meer algemene uitspraken worden gedaan over het sturen van samenwerking in ketens en netwerken.

Keten of netwerk?

In veel literatuur over ketens en netwerken staat dat het essentiële verschil tussen beide is dat bij ketens de voortbrenging van een product of dienst centraal staat, waarbij de ketenpartners op volgorde hun bijdrage leveren en het (tussen)product doorgeven aan de volgende ketenpartner. Bij netwerken staat het leveren van toegevoegde waarde centraal. Er kan ook worden geleverd zonder direct een partij in het voortbrengingsproces te zijn. Bijvoorbeeld door alleen te financieren of partijen bij elkaar te brengen (makelaarsrol). In dit artikel wordt dit onderscheid

niet zo strikt gemaakt. De ontwikkeling van het denken over ketens en netwerken op het terrein van organiseren en managen staat niet stil en naast volgtijdelijkheid speelt synchroniciteit (en daarmee complexiteit) een steeds belangrijkere rol bij het leveren van toegevoegde waarde.

Hoe het werkt

Er zijn drie belangrijke inzichten waarmee rekening moet worden gehouden bij het vormgeven en sturen van samenwerking rondom maatschappelijke opgaves in ketens en netwerken.

Inzicht 1: Governance: ruimte voor informele sturing

Formele sturing met behulp van bijvoorbeeld contracten of convenanten is vooral van belang voor de afbakening van het speelveld en het stelt de randvoorwaarden op voor het collectief. Daarbij staat beheersing voorop. Beheersing moet de verantwoordelijk bestuurder of opdrachtgever het vertrouwen geven dat de keten doet wat zij moet doen. De informele sturing in de keten daarentegen stelt de doelrealisatie voorop. Deze is gekoppeld aan de individuele hulpvraag van de inwoner of specifieke maatschappelijk opgave. Ruimte maken voor sturing vanuit relationele aspecten, maakt de spanning tussen de individuele en collectieve focus in de sturing hanteerbaar. Formele en informele sturing zijn geen communicerende vaten. Er kan niet gezegd worden dat bij een gebrek aan formele sturing de informele sturing dit wel compenseert of andersom. In het overzicht hiernaast wordt duidelijk hoe in de praktijk deze beide typen sturing op elkaar inwerken en elkaar soms helpen, maar elkaar soms ook in de weg kunnen zitten.

Inzicht 2: Bruikbare informatie ondersteunt de sturing

Om te kunnen sturen is informatie nodig. Deze richt zich idealiter op doelrealisatie. Om vinger aan de pols op doelrealisatie van de samenwerking te houden, wordt vaak een monitor ontworpen. Wanneer deze

monitor is opgemaakt vanuit doelrealisatie op ketenniveau in plaats van uit een politieke opdracht, wordt het wegen van informatie in het belang van doelrealisatie versterkt. Daarmee dient dit het overkoepelend ketenbelang in plaats van het eigenbelang van de bestaande organisaties in een keten. De invloed van formele sturing op de samenwerking wordt zichtbaar in de relatie tussen het karakter van de monitor, het wegen van informatie en het verminderen van de verticale druk (de afzonderlijke belangen van de ketenpartners). Het verminderen van deze verticale druk is van groot belang voor het creëren en behouden van een stabiel ketenproces. Hoe stabiel dit proces, hoe groter de kans op doelrealisatie.

Inzicht 3: Verticale druk

De invloed van formele sturing heeft het reduceren van eigenbelang van ketenpartners tot doel. Dit komt de stabiliteit van de samenwerking ten goede. Wanneer het vraagstuk, in dit geval van arbeidsparticipatie, zelf als uitgangspunt wordt genomen, zal dit eerder tot een meer integrale benadering van dit vraagstuk leiden. Het voorbeeldgedrag van bestuurders dat hieruit voortkomt, richt zich op het bouwen van een horizontaal krachtenveld. In een dergelijke situatie gaat de keten haar eigen taal maken en gebruiken.

Het vraagstuk sturen van de samenwerking in ketens en netwerken kent geen *one size fits all* aanpak. Uit het eerder genoemde wetenschappelijk onderzoek kunnen zes condities worden geformuleerd, waardoor sturing de samenwerking tussen organisaties in ketens en netwerken verbetert:

1. Koppel de bestuurlijke ambitie met de ketendoelstelling: Een concrete vertaling van de bestuurlijke ambitie naar een ketendoelstelling zorgt voor verbinding van de bestuurder met hetgeen de keten voortbrengt. Het is daarbij van belang dit gezamenlijk met de ketenpartners (ambtelijk en bestuurlijk) te doen. Het werkt verbindend en het ontmoedigt de reflex van de bestuurder om de politieke opdracht leidend te maken voor het handelen in de keten.

VERTROUWEN RICHT ZICH OP PERSONEN IN PLAATS VAN OP FUNCTIE OF POSITIE

Interactie formele en informele sturing	Formele sturing belemmert informele sturing	Formele sturing versterkt informele sturing	Informele sturing belemmert formele sturing	Informele sturing versterkt formele sturing
<p>Voorbeelden uit de praktijk</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Louter gekwantificeerde criteria in de monitor 2. Criteria los van de ketendoelstelling 3. Geld is dominant 4. Bestuurder onder druk op doelrealisatie 5. Extra verantwoording 6. Politieke ideologie is dominant 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Overheids BV op afstand 2. Niveau in de keten 3. Positionering vanuit ketenbelang 4. Bemensing sleutelposities 5. Maatwerk (individuele vraag van de burger is leidend) 6. Effectieve uitvoering 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dubbelrollen en gelaagdheid 2. Financierings-syste-matiek 3. Onduidelijke ketendoelstelling 4. Afstand (ook juridisch) tussen gemeente en werkbedrijf 5. Terugdraaien van besluitvorming 6. Bemoeienis met interne organisatie werkbedrijf 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creatief gebruik maken van wet en regelgeving om aan de politieke opdracht gehoor te geven 2. Informeel lunchen met management-team gemeente en dat van het werkbedrijf 3. Doelrealisatie onder druk 4. Bemensing op sleutelposities
<p>Invloed op de samenwerking</p>	<p>Ad 1) Monitor niet in het licht van het overkoepelende ketenbelang Ad 2) Wantrouwen Ad 3) Duurzame afhankelijkheid in het geding door inflexibele opstelling (aannemer) Ad 4) Ontbreken van de wil om samen te werken in de keten omdat er geen andere perspectieven op doelrealisatie zijn Ad 5) Verticale druk neemt toe: eigen belang partners overlapt met ketenbelang Ad 6) Generiek burgerprofiel voor sorteersysteem op beperking in plaats van een organisatie overschrijdende dialoog</p>	<p>Ad 1) Duurzame afhankelijkheid door werken in co-creatie Ad 2) Doelgebonden speelruimte door inhoud boven politiek in de uitvoering Ad 3) Gunnen wekt vertrouwen op Ad 4) Oog voor kwaliteit van relaties in de context van de keten Ad 5) Leidinggeven op basis van horizontale oriëntatie: ruimte voor eigen afweging van de autonome professional Ad 6) Autonome professional switcht tussen verschillende aanpakken</p>	<p>Ad 1) Schijnsturing door oneigenlijke spreiding van de invloed Ad 2) Verticale druk neemt toe door concurrentie tussen gemeenten Ad 3) Eigen belang van mensen in de keten bepaalt handelen Ad 4) Complexe beslissituatie waarbij besluitvorming niet is terug te zien in de uitvoering Ad 5) Gebrek aan voorbeeldgedrag van leiders door afnemende macht c.q. geen mandaat Ad 6) Geen duidelijk afgebakend speelveld waardoor partijen op elkaars stoel gaan zitten</p>	<p>Ad 1) Waarborgen benutten voor een effectieve uitvoering Ad 2) Leiders vertonen voorbeeldgedrag waarmee de gestemdheid van de spelers in de keten wordt beïnvloed en de wil om samen te werken ontstaat of wordt onderhouden Ad 3) Leidinggeven vanuit een horizontale oriëntatie: niet alleen kijken naar sturend vermogen maar ook naar bindend vermogen</p>

2. **Urgentie inspireert:** Elkaar vinden in tijdelijke urgentie, ook al is deze ingegeven door financiële tekorten, is nodig om te blijven werken aan de afgesproken doelrealisatie.
3. **Stuur én geef ruimte:** Het maken van afspraken, die in het belang van de ketendoelstelling nodig zijn en de samenwerking kaderen, is slechts één kant van de medaille. De andere kant is de invulling van die ruimte aan de professionals over te laten. Loslaten hoort bij leidinggeven vanuit een horizontale oriëntatie.
4. **Selecteer het management op bindend vermogen:** Netwerkleiderschap gaat niet alleen om sturend vermogen, maar meer nog over bindend vermogen. Bij de bemensing van sleutelposities in de keten is het dan ook van belang nadrukkelijk te kijken naar de sociologische vermogens van kandidaten. Zoals bindend vermogen en oog voor relaties. Het ontwikkelvraagstuk van de ketens en netwerken richt zich niet op de inhoudelijke kennis van de partners, maar op het netwerk- c.q. ketenvaardig maken van bestuurders, management en medewerkers.
5. **Voorkom informatiedisbalans:** Zoals eerder gezegd, het maken en wegen van informatie kan de samenwerking maken of breken. De koppeling tussen de politieke bestuurlijke ambitie en de ketendoelstelling verbindt de ketenpartners. Het stimuleert het verzamelen, genereren en uitwisselen van informatie, die bruikbaar is in zowel het politieke besluitvormingsproces als in de operatie zelf. Informatie die beide doelen dient, voorkomt dat de bestuurder ingrijpt in het ketenproces (lees: bedrijfsvoering), wanneer hij of zij ontevreden of onzeker is of in de uitvoering wel datgene plaatsvindt wat is afgesproken. Het voorkomt ook dat de energie uit de keten lekt vanwege het op detailniveau moeten 'maken' van informatie die vooral het doel van politieke besluitvorming dient en niet relevant is voor de uitvoering.
6. **Investeer in vertrouwen:** Een open deur. Maar wel eentje die zo'n enorme impact heeft dat het toch weer genoemd moet worden. Wanneer er sprake is van onderling vertrouwen in de context van de ketendoelstelling, dan stimuleert dit de samenwerking. Vertrouwen richt zich op personen (kunnen we samen door één deur), dan wel op afspraken (hebben we werkbare afspraken gemaakt) in plaats van op functie of positie. De monitor op de doelrealisatie en de informatie die in dit licht

wordt 'gemaakt' weerspiegelt in die zin de mate van vertrouwen in elkaar. Werken aan vertrouwen voedt de informele sturing, die zich richt op de mens en gedrag en minder de formele sturing die gericht is op regels of beheersing.

Hoe het blijft werken

Wij pleiten voor bewust en gericht aandacht besteden aan de informele aspecten van sturing op samenwerking in ketens en netwerken. Waarbij er rekening wordt gehouden met het feit dat ketens die publieke dienstverlening voortbrengen een relatief nieuw fenomeen zijn. Er is meer onderzoek nodig om de inzet en werking van ketens rondom publieke taken te kunnen doorgronden. Hiermee kan kennis worden ontwikkeld voor het verder professionaliseren van de benodigde ketenvaardigheden van de ketenpartners. Daarin is onlangs een concrete stap gezet. In opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken zal Rijnconsult, samen met de Vereniging van gemeentesecretarissen en twee partnerorganisaties, onderzoek doen naar de governance van gemeentelijke organisaties in relatie tot participatie in het algemeen.

Marcella Rijkschroeff is bij Rieken & Oomen/Rijnconsult verantwoordelijk voor de advisering over en begeleiding van werving en selectie van managementrollen en is expert op het gebied van samenwerkingsvraagstukken in ketens en netwerken. Daarnaast is zij ook bestuurlijk actief en docent HRM in de leergang Bedrijfskunde aan de Hogeschool in Leeuwarden.



[Download en deel online >>](#)

COLUMN

Regie als containerbegrip

Boris Gooskens

Deze *Rijnconsult Business Review* staat in het teken van samenwerken in de regio. Binnen dat soort samenwerkingen zie je vaak dat één partij wordt aangewezen voor 'de regie'. Mooi, dan is die verantwoordelijkheid tenminste duidelijk belegd! Of toch niet? Het woord 'regie' is immers een containerbegrip dat op verschillende manieren wordt geïnterpreteerd. Het aanwijzen van een regisseur zorgt daardoor juist niet voor de gehoopte duidelijkheid.

Een regisseur op de filmset stelt het team samen, bepaalt de planning en de kwaliteit van de opnames (CUT!) en is eindverantwoordelijk voor het resultaat van de productie. Kortom, de regisseur is de baas. Naast de filmwereld is deze interpretatie van regie met name populair onder bestuurders, denk aan premier Rutte die de regie pakt bij het bestrijden van Corona. Deze regisseurs stellen zich op als leidinggevende van het samenwerkingsverband.

In het sociaal domein zijn in diverse gemeenten regisseurs aangesteld die als taak hebben om beleid en visie te ontwikkelen en inhoudelijk de verbinding te leggen tussen werkvelden als Jeugd, WMO en Participatiewet. Deze vorm van regie is met name gericht op de inhoud en biedt geen hiërarchische sturingsmogelijkheden.

Rondom overheden zijn ook regisseurs actief die juist weinig verbinding hebben met de inhoud, maar vanuit een onafhankelijke rol partijen op een specifiek onderwerp bij elkaar brengen. Ze organiseren overleggen en stimuleren informatie-uitwisseling. Ze voeren regie in de rol van procesbegeleider of technisch voorzitter.

Sommige corporaties, welzijnsinstellingen en gemeenten hebben regisseurs als vooruitgeschoven post van de organisatie. De regisseur kent de wijk, de straat of de buurt en is de vraagbaak voor iedereen met een klacht of idee. Als er plannen worden gemaakt wordt er met de regisseur overlegd over draagvlak en communicatie (hoe zal dit vallen?). Deze vorm van regie is gericht op participatie.

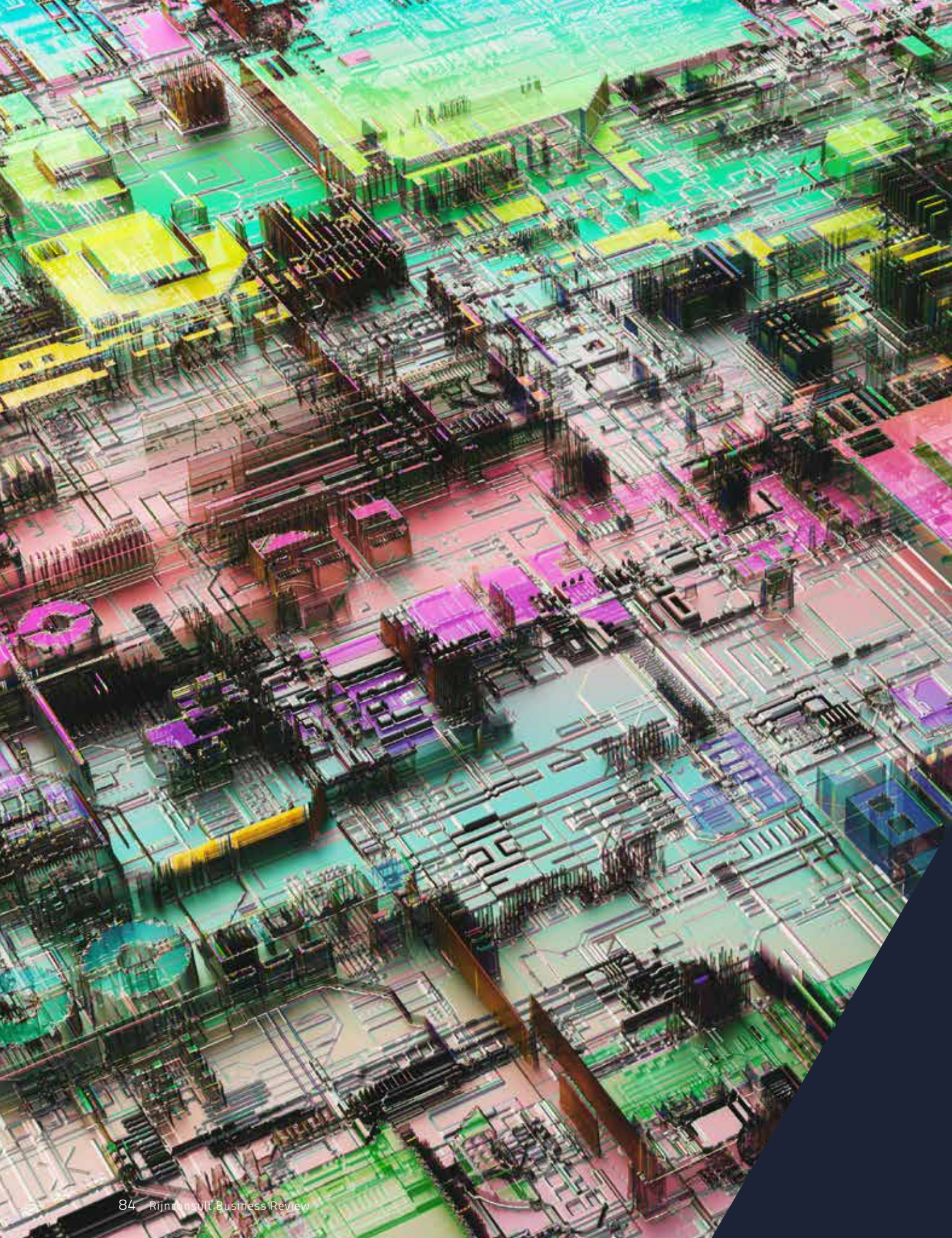
In de jeugdzorg is de slogan '1 gezin, 1 plan, 1 regisseur' populair. Deze regisseur verkent de problematiek, stelt een plan van aanpak op en zorgt dat de juiste zorg wordt verleend door de diverse instanties. De regie is gericht op gezamenlijke uitvoering.

Kortom, de rol van regisseur kan voor de één een argument zijn om alles te delegeren, terwijl de ander juist alles naar zich toe zal trekken. De ene regisseur is onderdeel van de samenwerking en de ander is juist contactpersoon richting de samenwerking. Sommige regisseurs zijn gericht op inhoud, terwijl anderen dat zijn op communicatie. Ik zie in de praktijk dat de verschillende interpretaties van regie kan zorgen voor verwarring bij de regisseur en frustratie bij de samenwerkingspartners en uiteindelijk ten koste kan gaan van de samenwerking. Welk type regie het best past hangt af van de samenwerking, maar zorg in ieder geval dat alle partijen dezelfde verwachtingen hebben.

Boris Gooskens is directeur bij Rijnconsult en houdt zich als adviseur bezig met het verbeteren van samenwerking tussen organisaties. Hij adviseert overheidsorganisaties onder andere over de organisatie van de energietransitie.

[Download en deel online >>](#)

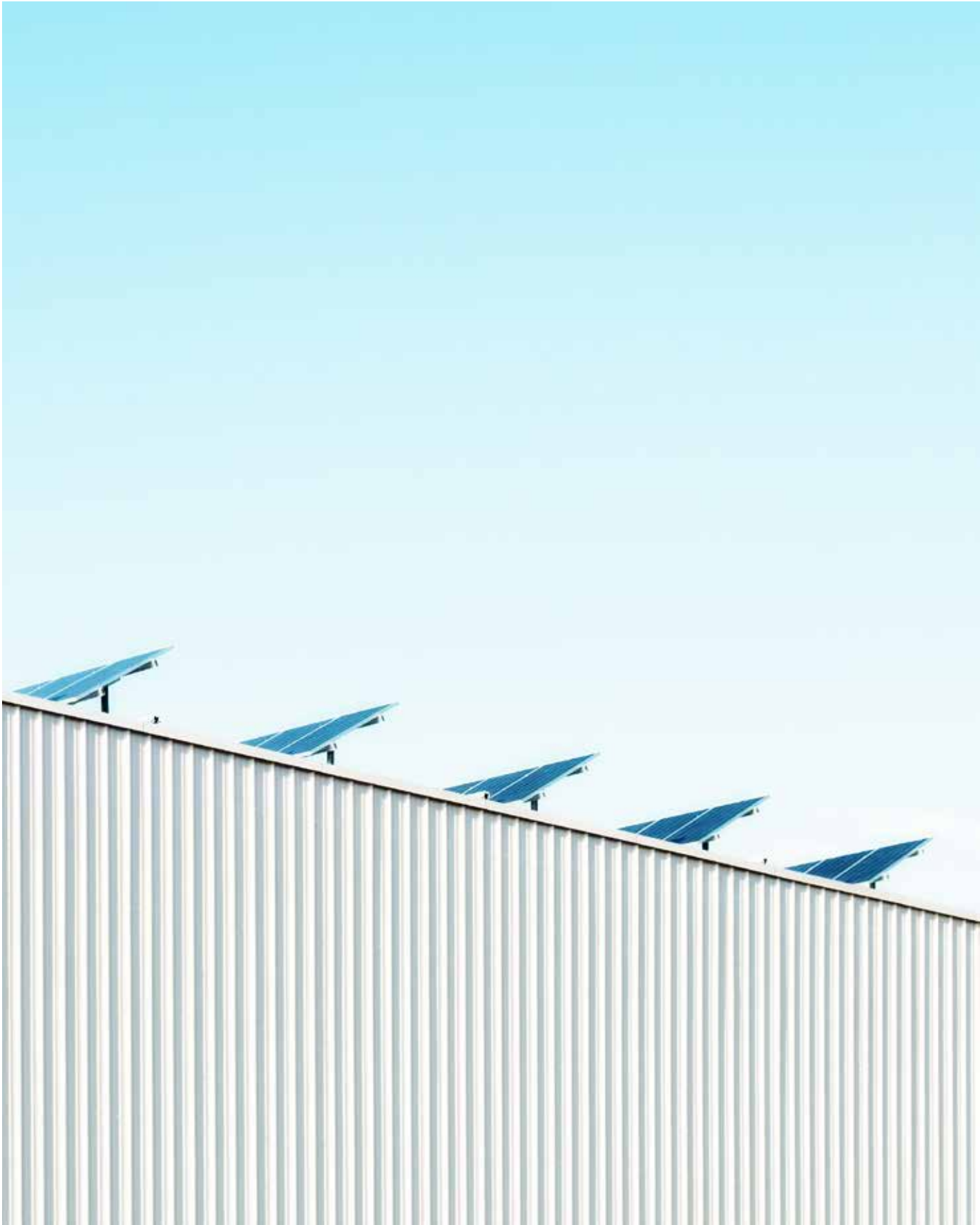






LEREN VAN...

4



AAN DE SLAG VOOR NIEUWE ENERGIE!

Mark Elbers

Jan-Willem van Stijn

Eind november 2019 schoof interim-manager Mark Elbers aan bij de Regietafel Energietransitie Utrecht. Sinds ongeveer een jaar is hij namens Rijnconsult de programmamanager voor Overvecht-Noord aardgasvrij. Zijn agenda vult zich met afspraken met verschillende 'belanghebbenden'. Een stuurgroep voor het programma wordt ingericht, de projecten die binnen het programma lopen worden besproken. Binnen het programmateam verkent hij de stand van zaken rondom twee actieve buurtinitiatieven in de wijk. Bovendien moeten de offertes worden beoordeeld van de bureaus die willen helpen bij het uitvoeren van werkzaamheden. Een gedegen voorbereiding van een presentatie voor de wijkraad Overvecht, die hem tevoren een behoorlijke lijst met vragen heeft toegestuurd, is gewenst. Wanneer je warm wordt van complexiteit en afwisseling: stap in de functie van transitie-manager!

Van vele markten thuis

De rol van programmamanager voor Overvecht-Noord aardgasvrij vraagt om de nodige wendbaarheid en improvisatievermogen. De samenwerkende partijen (gemeente Utrecht, Stedin, de Stichting Utrechtse Woningcorporaties en Energie-U) beschreven het in de uitvraag aan Rijnconsult als volgt: 'Je bent verantwoordelijk voor de procesaanpak van de warmtetransitie in Overvecht-Noord (middelen, budgetten, resultaten) en stuurt het

programmateam aan. Je houdt samen met de omgevingsmanager regie op de communicatie met de bewoners en je zorgt dat er zo snel mogelijk een transitieplan ligt met draagvlak voor de komende twee jaar.' Waarvan akte!

In de beschrijving van de persoon die men zoekt, herkent Mark zichzelf wel: gemakkelijk bewegen in een speelveld met veel onzekerheden en onduidelijkheden, zonder gebaande paden. Wat bovendien mooi klinkt, is 'regie nemen zonder anderen ruimte te ontnemen'. Het gaat hierbij om de kunst van balanceren tussen belangen en verwachtingen, tussen eigen inbreng en gedeeld resultaat.

Diverse spelers in een dynamische omgeving

Waar hebben we het dan over? Overvecht-Noord is de eerste wijk in Utrecht die is aangewezen om van het aardgas af te gaan. Het is een wijk met meer dan 8.000 vastgoedobjecten: 6.500 woningen worden verhuurd, drie woningcorporaties zijn er actief, 1.500 woningen zijn particulier eigendom, 300 objecten zijn bedrijven en maatschappelijk vastgoed. Een flink deel van Overvecht-Noord is aangesloten op het Utrechtse warmtenet dat eigendom is van Eneco. Naast de gemeente, de corporaties met bezit in de wijk en netbeheerder Stedin is ook de Utrechtse energiecoöperatie Energie-U actief binnen het programmateam. Zij hebben vooral een

rol als kennisdrager van bewonersparticipatie en buurtcollectieven. Communicatie en interactie naar eigenaar-bewoners verlopen via een klankbordgroep die ongeveer zes keer per jaar bijeenkomt. Daarnaast zijn er buurtgesprekken en bijeenkomsten in 'Gasvrij thuis', een aardgasvrije voorbeeldwoning aan de Costa Ricadreef.

Overvecht-Noord is tevens een ingewikkelde wijk, met veel uitdagingen op ruimtelijk, economisch en sociaal vlak. In 2019 is de gemeente gestart met 'Samen voor Overvecht'. Een programma waarin kansen centraal staan die bijdragen aan plezierig wonen in een meer gemengde wijk, met daarin meer perspectief voor de jeugd, veilige buurten en zorg dichtbij en op maat. De ambitie is dat iedereen meedoet aan de ontwikkeling van de wijk. Grote opgave voor de komende jaren is om vanuit de energietransitie te zoeken naar concrete kansen om de verbinding te maken. Dat worden in jargon 'koppelkansen' genoemd. Kansen die ontstaan door de energietransitie, omdat je werk met werk kunt maken en sociale en ruimtelijke ambities versneld kunt realiseren. Zo worden interactie en participatie heel concreet: enkele bewoners worden opgeleid om zonnepanelen te plaatsen en te helpen isoleren (en behalen zo een diploma).

Transitieplan als belangrijke tussenstap

Ondertussen is het transitieplan voor het aardgasvrij maken van de wijk verschenen. Het is een bundeling van ambities van alle deelnemende partijen, samengepakt in begrippen als 'duurzaam', 'betaalbaar' en 'betrouwbaar', en een reeks aan projecten die de komende maanden worden opgepakt. Zo gaat het programmateam werken aan een model dat de kosten (zowel maatschappelijke als eindgebruikerskosten) van het aardgasvrij maken berekent, CO₂-reductie in beeld brengt en de hinder in de wijk en voor bewoners inschat. In principe zijn veel warmteopties mogelijk die op veel verschillende merites worden beoordeeld. Het transitieplan is een procesdocument dat uiteindelijk een beeld van voorkeursopties voor de wijk zal laten zien. Een héél belangrijke randvoorwaarde is dat de wijk aan dit proces actief kan en wil deelnemen via bijvoorbeeld de klankbordgroep, nieuwsbrieven en een speciaal te ontwikkelen *online tool* voor bewoners. Zo hebben de bewoners in deze



Succesfactoren als transitie manager

1. Kom gemaakte afspraken en plannen na. Doe geen valse beloftes.
2. Benoem de verschillende belangen van iedereen. Zoek naar gedeelde verbinding.
3. Wees concreet in doelstellingen en verwachtingen. Wees optimistisch én realistisch.
4. Alternatieven, kosten, ongemak: focus op wat al wel duidelijk of bekend is.
5. Blijf jezelf en praat vanuit jezelf. Onafhankelijkheid en boven de partijen staan is cruciaal.
6. Communiceer in begrijpelijke taal. Burgers zijn een brede doelgroep, hou ook rekening met laaggeletterdheid.

WORD JE WARM VAN COMPLEXITEIT EN AFWISSELING, STAP IN DE FUNCTIE VAN TRANSITIEMANAGER!

multiculturele wijk aangegeven om ook de buurtteams en opbouwwerkers te betrekken zodat deze transitie met het juiste tempo en tact kan slagen.

Het programmateam werkt aan een uitvoeringsplan dat medio 2020 richting de gemeenteraad gaat en vertrekpunt wordt voor verdere uitwerking van de plannen. De woningcorporaties en de netbeheerder stemmen investeringen en werkzaamheden op elkaar af. De gemeente en landelijke overheid zorgen voor de benodigde wetgeving- en financieringsinstrumenten. In de tussentijd is wel een concreet handelingsperspectief nodig voor bewoners die al met hun woning aan de slag willen.

Onafhankelijke interim-manager voor verbinden en aanjagen

Het afgelopen jaar heeft Mark veel geïnvesteerd in het afbakenen van de opdracht van het programma-team. Waar ben je verantwoordelijk voor als interim-manager, welke mensen wil je om de tafel hebben in de verschillende gremia, waar wordt je succes op beoordeeld? Ook de wijze waarop het team met elkaar samenwerkt, is cruciaal. Hoe weten teamleden elkaar te vinden, welke dilemma's willen en durven zij met elkaar te delen, hoe creëer en stimuleer je onderling vertrouwen?

Hij realiseert zich dat het eveneens aankomt op goede ideeën en enthousiasme: zijn teamgenoten zijn namelijk geen afdeling of projectbureau maar onderdeel van een actieve netwerkorganisatie. En hij weet dat binnen de samenwerking de politiek, landelijk en in Utrecht, een flinke invloed heeft op het programma. Het betekent permanent willen pionieren, elkaar opzoeken en (blijven) communiceren. Voordeel van een onafhankelijke programma-manager die werkt voor de samenwerkende partijen is dat hij partijen ook concreet op hun inzet of wendbaarheid kan aanspreken. Dan kan hij relatief onbevangen op zoek gaan naar verbinding tussen de verschillende belangen.

De komende maanden zullen nog veel aanjaag-energie en improvisatie vergen. Na de afronding van het uitvoeringsplan breekt een nieuwe fase aan, met waarschijnlijk een veel meer primaire rol voor de gemeente Utrecht. Tot dat moment maakt Mark gebruik van Boris Gooskens en Jan-Willem van Stijn, schaduwmanagers van Rijnconsult, om regelmatig te sparren en om ook concrete opties mee te krijgen. Zo is recentelijk de governance-structuur voor de energietransitie in Utrecht gewijzigd. We vinden het mooi en we zijn trots dat Rijnconsult samen met Mark daar zijn kennis en ervaring kan laten zien!

Door Mark Elbers (interim-manager) en Jan-Willem van Stijn (partner Rijnconsult/Rieken & Oomen Interim-Management). Laatstgenoemde zorgt voor de invulling en begeleiding van tijdelijke managementopdrachten voor diverse opdrachtgevers. Binnen de (lokale) overheid, zorg, onderwijs en andere organisaties met een maatschappelijke opgave alsmede binnen de profitsector is hij actief. Met snelheid in het voordragen van kandidaten, met aandacht voor de specifieke situatie en het gewenste resultaat.

Mark Elbers is interim-manager en in deze rol werkzaam bij de Regietafel Energietransitie Utrecht

Jan-Willem van Stijn is partner bij Rijnconsult/Rieken & Oomen Interim-Management. Hij zorgt voor de invulling en begeleiding van tijdelijke managementopdrachten voor diverse opdrachtgevers.



[Download en deel online >>](#)

LAANBOOMPACT: SAMEN WERKEN AAN GEZONDE GROEI

Henk Folkerts

Huib Torremans

Eind 2019 presenteerde Frans Timmermans, vicevoorzitter van de Europese Commissie, zijn *Green Deal*. Het klimaatactieplan van de EU. Een belangrijk onderdeel in dit plan is het planten van veel, heel veel bomen: twee miljard. Maar die moeten wel worden gekweekt. Dat gebeurt onder andere in het Laanboomcluster Opheusden. Een regio ingeklemd tussen de Rijn, de Waal, het Amsterdam Rijnkanaal en de spoorlijn Arnhem-Nijmegen. Hier worden door 160 kwekers op 1.800 hectare bomen gekweekt en verhandeld voor de nationale en internationale markt. Het Laanboomcluster heeft een sterke positie opgebouwd in Europa, mede door de goede samenwerking tussen ondernemers, overheden, onderzoek en onderwijs; vanaf 2006 in Laanboompact verband. Een mooi voorbeeld van regionale publiek-private samenwerking. Rijnconsult heeft in 2006 de ontwikkeling van het Laanboompact begeleid en verzorgt sindsdien het programma-management.





GREEN DEAL

Het Laanboompact

Deelnemers aan het Laanboompact zijn Tree Centre Opheusden (kwekers en handel), de gemeenten Neder-Betuwe, Overbetuwe en Buren, provincie Gelderland, Rabobank West-Betuwe, toeleveranciers, onderwijs en onderzoek. Het doel is versterking van de boomteelt in goede balans met woningbouw, natuur, recreatie, infrastructuur, waterhuishouding en overige bedrijvigheid. De rol van het Laanboompact is het bieden van een bestuurlijk platform, visieontwikkeling en beleidsafstemming, aanjagen van projecten en faciliteren van bijeenkomsten. Inhoudelijk zijn de activiteiten gegroepeerd langs de thema's ruimte, markt, ondernemerschap, innovatie en duurzaamheid. Financiering van organisatie en projecten vindt plaats door de deelnemers aan het Laanboompact.

Aanleiding

Er was in 2006 een aantal redenen om te starten met het Laanboompact. In de eerste plaats de toenemende (internationale) concurrentie en het grote belang van de boomteelt voor de economie, de werkgelegenheid en de leefomgeving. Ten tweede het besef dat door goede en continue afstemming van strategie, beleid en regelgeving sneller en beter kon worden ingespeeld op veranderingen in de markt én in de maatschappij. Dat verkleint de kans op het nemen van verkeerde beslissingen, zowel publiek als privaat. Een derde reden was de mogelijkheid om de beperkte middelen in tijd en geld van alle deelnemers samen te voegen. Hierdoor konden initiatieven die individueel niet konden worden opgepakt, nu wel van de grond komen. Anno 2020 zijn deze redenen om samen te werken nog onverminderd van kracht. Regionale samenwerking ontstaat vaak ook als gevolg van externe impulsen. Zo waren in 2006 landelijk diverse andere regionale tuinbouwclusters (*Greenports*) in ontwikkeling of operationeel. En was er op provinciaal niveau een initiatief onder de naam Betuwse Bloem. Dit is inmiddels omgevormd tot Greenport Gelderland waarin vijf pacts, waaronder het Laanboompact, samenwerken.

Meerwaarde

Het Laanboompact is vooral een uitwisselings- en samenwerkingsplatform van ondernemers, over-

heden, onderzoek en onderwijs (triple helix). Het brengt kansen, knelpunten, thema's, actoren en geldstromen bij elkaar waar meerdere deelnemers belang bij hebben. Het zorgt voor het delen van kennis en vakmanschap. Het streeft doelen na die alleen gezamenlijk kunnen worden gerealiseerd. Zoals een doelmatige inrichting van de ruimte, ontwikkelen en invoeren van nieuwe teelttechnieken, preventie en bestrijding van plantziekten, klimaatadaptie en verbeteren van de leefbaarheid in steden. Hans Keuken, tot januari 2020 voorzitter van de stuurgroep van het Laanboompact, hierover: 'Het pact op zichzelf is leeg, is niets, maar bestaat uit de optelsom van haar deelnemers. En kan juist daardoor haar deelnemers stimuleren, leiden, richting geven en support verlenen. Het Laanboompact is een instrument van verbinding. De plek om je veters vast te maken.'

Opbrengsten

Wat zijn de opbrengsten van deze samenwerking de afgelopen 14 jaar? In de eerste plaats: een toename van het aantal bedrijven, een toename van de toegevoegde waarde (van 60 miljoen naar 90 miljoen euro), en een (geringe) uitbreiding van de werkgelegenheid. In de tweede plaats: de genomen samenwerking tussen de kwekers, tussen de gemeenten en met elkaar. Onder andere door het ontwikkelen van gemeenschappelijk beleid en agendavorming. Daarnaast is de samenwerking met andere tuinbouwclusters in de regio (waaronder het Fruitpact, zie elders in deze RBR) en nationaal toegenomen. Ook wordt samengewerkt in Regio Rivierenland-verband, waar door middel van het speerpuntberaad *Agribusiness* een 'Ruimtelijke Strategische Visie' is ontwikkeld. In de derde plaats: is de relatie met de omgeving verbeterd door diverse activiteiten en events, zoals 'Kom in de Kwekerij' en een 'Fietsroutenetwerk'. Dit versterkt de acceptatie van en support voor het Laanboomcluster. Tot slot: het ontstaan van een bedrijventerrein (Agro Business Centre) met aan het cluster gerelateerde activiteiten en een Laanboomhuis en Laanboomtuin als thuisbasis voor TCO en het cluster. Fysieke, zichtbare *landmarks* zoals gebouwen, infrastructuur en teeltgebieden zijn essentieel voor de zichtbaarheid van het cluster. Deze zijn daarmee ook te duiden als een succesfactor.

Ontwikkeling

Een vitaal cluster is voortdurend in beweging en ontwikkeling. Oog voor de historie is daarbij belangrijk. Zo werden er al in 1.400 bomen gekweekt in de regio. Na de Tweede Wereldoorlog kwam hierin een verbreding en versnelling. Het was vooral een onbewuste (impliciete) ontwikkeling die gestaag doorzette. Vanaf 2006 wordt bewuster (meer expliciet) samengewerkt via het Laanboom-pact. Terugkijkend kunnen we hierbij de volgende fasen onderscheiden:

Fase 1: van 2007 tot 2015

In deze periode lag het accent op het ontwikkelen en uitvoeren van projecten. Het ging om interne profilering. Gewerkt werd in periodes van vier jaar wat betreft organisatie en financiering en jaarlijkse werkplannen. Dit heeft geleid tot een betere kennis van elkaar en van de belangrijkste uitdagingen: men heeft de voordelen van de samenwerking leren zien en ervaren.

Fase 2: van 2016 tot en met 2019

Hierin werd, naast de activiteiten van fase 1, meer aandacht geschonken aan gezamenlijke beleidsontwikkeling, communicatie en externe profilering. Onder andere door het starten van samenwerking met andere boomteeltregio's in Nederland. Dit heeft geleid tot meer besef van het perspectief en het strategische belang van de samenwerking in Laanboom-pact verband: men wil elkaar niet meer loslaten.

Fase 3: vanaf dit jaar, 2020

Naast het continueren van de activiteiten uit fase 1 en 2 worden vanaf 2020 vier nieuwe accenten toegevoegd aan de samenwerking. Zo wordt niet meer gewerkt met strakke vierjarenplannen, maar wordt meer organisch ingespeeld op actuele korte en lange termijn knelpunten en ontwikkelingen. Daarnaast wordt fors ingezet op maatschappelijke uitdagingen, zoals de klimaatverandering, plant- en boomgezondheid, leefbaarheid in steden en digitalisering. Voorts een pro-actievere rol in de aansturing en coördinatie, onder andere door het werken met portefeuilles en profielen in de stuurgroep. En tot slot versterken van de samenwerking met andere sectoren (*cross-overs*), zoals water, hightech, energie, architectuur, logistiek: men wil gezamenlijk (maatschappelijk) ondernemen en de vleugels uitslaan.

Hans Keuken constateert: "Terugkijkend zien we de laatste 14 jaar de volgende verschuivingen: Naast focus op de eigen bedrijfsvoering en sector meer aandacht voor de regionale omgeving. Naast focus op product en of markt ook bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke uitdagingen. En naast focus op de eigen regio ook aandacht voor de landelijke en internationale context. Samengevat kan de ontwikkeling van de afgelopen jaren het best worden geduimd met "we doen het altijd zo" naar "we kunnen beduidend meer". En van "vrijwillig" naar "verantwoordelijk".'

Samenleving

De boomkwekerij is van vitaal belang voor de samenleving. Bomen en groen zijn goed voor de economie en werkgelegenheid. Bovendien leveren ze een belangrijke bijdrage aan een mooie en gezonde leefomgeving. Thuis, op het werk, in de wijk, in de natuur. Maar bovenal dragen bomen en groen bij aan een goed klimaat door het opnemen van CO₂ en fijnstof uit de lucht: Groen is leven.



Succesfactoren

Onder het kopje 'Opbrengsten' (p. 92) is al ingegaan op het belang van landmarks, zichtbare resultaten en gezamenlijke beleving. In aanvulling hierop nog enkele belangrijke succesfactoren van het Laanboomcompact:

Succesfactor 1: een ondernemende overheid

Aanjagen en continu investeren in tijd, kennis, beleid en geld. Bijvoorbeeld door financieel bij te dragen aan een gezamenlijk regionaal Innovatiefonds. Keuken: 'Blijven zaaien tot het begint te groeien, zonder als overheid op de stoel van de ondernemers te gaan zitten. Dat wordt gewaardeerd in het Laanboomcompact. In het begin werd de overheid als tegenspeler gezien, nu als positieve partner die meedoet, faciliteert en stimuleert.'

Succesfactor 2: bottom-up werken

Essentieel is dat ingespeeld wordt op ideeën en activiteiten die ontstaan bij ondernemers en deelnemers en daar draagvlak hebben. Dat werkt beter dan *top-down* allerlei initiatieven het cluster in te slingeren. De deelnemende organisaties moeten het werk doen, het programmamanagement is beperkt tot het strikt noodzakelijke.

Succesfactor 3: het betrekken van de achterban

Misschien wel de belangrijkste succesfactor: ervoor zorgen dat activiteiten niet beperkt blijven tot een klein groepje mensen bijvoorbeeld uit de stuurgroep of een projectgroep. De medewerkers van alle deelnemers betrekken bij projecten, bijeenkomsten en in de communicatie. Hierdoor zijn ook gemakkelijker taken of functies over te dragen. Er is altijd verloop van mensen door wijzigingen in functie, pensioen en opvolging. Een mooi streven is: het cluster is permanent, de mensen zijn voorbijgangers. Hans Keuken voegt daaraan toe: 'Je staat ook altijd op de schouders van mensen die zich voor jouw hebben ingezet. Zij verdienen ook ons respect.'

Succesfactor 4: op elkaar wachten

De ene deelnemer wil of kan soms sneller dan een andere. Voorkomen dat de ontwikkeling wordt geforceerd en samen bepalen van het tempo, in plaats van te vervallen in dichtgetimmerde plannen en deadlines. In het Laanboomcompact zijn er enkele momenten geweest waar op elkaar is gewacht en dat heeft het zelfvertrouwen, respect en kracht van het cluster enorm versterkt.

Laanboomteelt

Uniek in de wereld zijn het brede assortiment bomen en de grote variatie in bodems in de regio Opheusden. De teelt richt zich op het hele proces van uitgangsmateriaal (enten, stekken, spullen) tot volwassen bomen. Enkele gekweekte soorten: esdoorn, es, prunus, linde, meidoorn, sierappel, eik, kastanje, berk, beuk en plataan. De teelt vindt plaats in de volle grond, in pot- en containerteelt of bovengronds in goten.

Tot slot

We zijn dit verhaal begonnen met de recente *Green Deal* van de Europese Commissie, die tot extra versnelling en kansen leidt voor de boomteelt. Ongeveer twintig jaar geleden kwam het ministerie van VROM in de nota Ruimte met het concept van Greenports, gericht op versterking van regionale tuinbouwclusters. Dit bleek wat later ook een stimulans om te starten met het Laanboomcompact. Succesvolle regionale clusters weten een goede balans aan te brengen tussen een krachtige, interne, eigen ontwikkeling en snel en goed inspelen op externe impulsen. Dat lukt beter door organisch ontwikkelen en goed op elkaar afgestemde organisaties, processen, mensen en communicatie dan door strak dichtgetimmerde vierjarenplannen met deadlines en targets.

Henk Folkerts helpt bedrijven en organisaties bij het ontwikkelen van regionale samenwerking.

Huib Torremans helpt organisaties om hun strategische keuzes operationeel te maken.



[Download en deel online >>](#)



‘There are no mistakes in life,
just learning opportunities.’

Robert T. Kiyosaki



Sioo is een opleidingsinstituut dat in 1958 opgericht is door zeven technische en economische universiteiten, mede op initiatief van de adviesbranche. Het instituut biedt zowel open opleidingen als maatwerktrajecten op het gebied van veranderkunde, organisatiekunde, leiderschap en consultancy. Als organisatie is Sioo niet gericht op specifieke regionale samenwerkingen, maar heeft zij haar bestaan wel te danken aan het netwerk.

We gaan met Jesse Segers, die sinds het voorjaar van 2018 rector van Sioo is, in gesprek over Sioo als netwerkorganisatie, de ontwikkeling van netwerkorganisaties in de afgelopen tijd en de uitdagingen die hij voor netwerkorganisaties en hun leiders ziet in de nabije toekomst.



VERSCHIL MAAKT DAT JE BESTAAT!

Iris van Gils

Jacomien de Jong

Van leveranciers naar samenwerkingspartners

Van oorsprong was de relatie van Sioo met docenten eerder een leveranciersrelatie dan een samenwerkingsrelatie. De laatste jaren is Sioo echter vrij snel veranderd in een netwerkorganisatie waaraan 250 docenten en onderzoekers als zzp'er verbonden zijn; hierdoor is de groep vaste docenten op de payroll kleiner geworden. Door de specifieke rol die deze docenten en onderzoekers individueel kunnen invullen, vormen ze samen een netwerk met innovatiekracht; ze zijn flexibel en hebben het vermogen om te experimenteren.

‘Dankzij het verschil ontstaat er leven. In netwerken gaat het om het benutten van elkaars verschillen, deze te waarderen en te kapitaliseren.’

Jesse ziet het als uitdaging om een nieuwe samenwerkingsvorm te vinden tussen Sioo en haar samenwerkingspartners waarin de kracht van elke partij tot uiting komt. In netwerkorganisaties gaat het erom dat de waarden die partijen

VAN WIN-WIN NAAR HAPPY-HAPPY

zoeken ontdekt worden en bij elkaar komen. Dat is minder eenvoudig dan het lijkt, want wat de samenwerkingpartners bij Sioo zoeken is verschillend. Voor de één gaat het om de financiële vergoeding, voor de ander om een 'emotionele' plek of een vrijplaats om te kunnen innoveren of experimenteren. Pas als je weet welk type waarde eenieder zoekt, kun je daarop kapitaliseren en effectief samenwerken.

Samen met zijn team en diverse en wisselende leden uit het netwerk heeft hij 'de missie, waarden en leer- en ontwikkelvisie' van Sioo vormgegeven. Dit gebeurde in verschillende rondes, waarbij verschillende stakeholdergroepen werden geconsulteerd.



Jesse Segers is professor op het gebied van leiderschap aan de Universiteit van Exeter (UK) en sinds het voorjaar van 2018 rector van Sioo. Jesse is afkomstig van de Antwerp Management School en was daar werkzaam als vice-decaan. Hij gaf les in politiek vaardig handelen aan Sioo, toen hij werd benaderd voor de functie van rector van Sioo. Deze stap paste in zijn behoefte aan meer complexiteit, werken in een netwerkorganisatie en het liefst in het buitenland. Met de overstap naar Sioo in Nederland heeft hij invulling kunnen geven aan deze wensen.

Vervolgens werd het docentennetwerk in verschillende groepen ingedeeld, onder de noemer van een bepaalde waardepropositie. Zo zagen sommige docenten zichzelf meer als 'ondernemer', anderen zichzelf meer als 'vakvoorbereider', de volgende voelde zich meer thuis bij de noemer 'docent' of bij de propositie 'leerbegeleider'. Vervolgens werden de deelnemers binnen deze groepen bij elkaar gebracht en gingen om tafel aan de slag met de vraag: welke plichten hebben we naar elkaar? Daarna volgde een boeiende dialoog.

De kunst van het niet-weten

Om dit proces in goede banen te leiden, moet je ook kunnen zeggen dat je het niet weet, als instituut en als leider. Het niet-weten is een belangrijk leiderschapsthema in het vormen en sturen van netwerken. Jesse: 'Macht zorgt ervoor dat je abstracter en meer op lange termijn denkt, je meer opties kunt bedenken om een doel te bereiken en dat je minder empathisch wordt naar anderen. Allemaal effecten die niet helpend zijn in een netwerkorganisatie. Als leider dien je ervan doordrongen te zijn dat leiderschap altijd persoonlijk is, maar niet over jón gaat. Het gaat altijd over het collectief dat groter is dan jezelf. Als je dat niet wilt, moet je immers niet samenwerken in een netwerk. Dan kun je gewoon beter een onderaanneming organiseren.'

Bij het vormen en aansturen van netwerken is het voor leiders de kunst nederig te zijn als er sprake is van een nieuw terrein verkennen, dat wordt ook wel situational humbleness genoemd. Is het echter mogelijk je zo kwetsbaar op te stellen dat je het niet altijd hoeft te weten? 'Het beheersen van het niet-weten heeft ook te maken met je verschillende identiteiten als mens. Voor leiders die naast hun identiteit van leider ook nog andere sterke identiteiten hebben, waaruit ze eigenwaarde halen, is het makkelijker te starten vanuit het niet-weten. Dit is anders voor leiders die hun eigenwaarde uit hun leiderschapsidentiteit halen.'

'Als leider dien je ervan doordrongen te zijn dat leiderschap altijd persoonlijk is, maar niet over jón gaat'

Omgaan met druk van de achterban

Een tweede belangrijk aandachtspunt van leiderschap in netwerken is de druk vanuit de achterban. Een leider moet kunnen omgaan met deze druk, deze kunnen weerstaan en durven af te wijken van normen en waarden van die achterban. En tegelijk ook de dialoog aangaan met de organisatie over het afwijken van de normen en waarden. Wat het beste is voor de organisatie die de achterban vertegenwoordigt, is niet altijd het beste voor de ambitie van het netwerk.

'Sioo heeft als instituut de naam in de markt, de legitimatie en exploitatiekracht om zaken ook echt te realiseren. Onze docenten en partners weten elkaars verschillen te benutten, elkaar hierom te waarderen en die verschillen te kapitaliseren. Dan ontstaat er een *happy-happy* situatie: een wederzijdse, ook gevoelsmatige, waardecreatie. Netwerkleiders moeten elkaar helpen bij het omgaan met de verwachtingen en de ethiek van de achterban. Ook hier komt het creëren van de *happy-happy* in plaats van de cerebrale win-winsituatie in beeld. Leaders binnen het netwerk zijn verantwoordelijk voor het creëren van een situatie waarin iedereen het gevoel heeft waardevol te zijn voor de ander. En dit is niet automatisch wat de organisatie in eerste instantie voor ogen had.'

Sociaal construeren

Voor het creëren van netwerken zijn leiders nodig die jaren vooruit en terug kunnen denken. Leaders die uitstijgen boven persoonlijk leiderschap, zichzelf zien als een veelheid van verschillende en wisselende identiteiten die sociaal geconstrueerd worden door wat de context vraagt en die systemisch kunnen denken. Leaders die de spanning van paradoxen en meervoudige realiteiten opzoeken en meerdere kanten van de medaille op tafel leggen. Dit type leider is nodig in complexe samenwerkingen als netwerken en regionale samenwerkingsverbanden. Zulke leiders zijn echter schaars.

Het lijkt erop dat de 'vertechnologisering' van de maatschappij voor veel mensen niet helpend is om dit soort leiderschap te ontwikkelen. Het zorgt eerder voor zelf-constructieve leiders met een vaststaande identiteit en met één eigen verhaal.

Zij bedenken geïsoleerde oplossingen voor complexe vraagstukken en proberen daarin bevestigd te worden, zonder echt verbinding aan te gaan met een anonieme massa.

'Alleen door het verdragen van de onmacht en het minder ervaren van de almacht kom je verder in de samenwerking.'

'Ik zie je graag' als basis voor een goed netwerkhuwelijk

Dit gehoord hebbende, wat ziet Jesse als belangrijke uitdaging voor organisaties en bedrijven die steeds meer samenwerken in netwerken? 'Het zijn vaak net gedwongen huwelijken. Dit vraagt aan de voorkant interesse en verdieping in de ander. Wie ben jij, wat vind jij belangrijk, wat hebben wij gemeen, waar zitten onze verschillen en daarmee onze toegevoegde waarde voor de ander? En het betekent ook dat het ongemakkelijke gesprek moet worden gevoerd; hoe willen we trouwen, wat verwacht je van een huwelijk, hoe verdelen we de inboedel als we uit elkaar gaan? Zowel bij gedwongen huwelijken als 'vrije' huwelijken is het lastig om hier aan de voorkant over te spreken. Daarom is het des te belangrijker om naast je verlangens ook je angsten neer te leggen. Immers, alleen door het verdragen van de onmacht en het minder ervaren van de almacht kom je verder in de samenwerking.'

Iris van Gils begeleidt organisaties bij het oplossen van verandervraagstukken, organisatie- en teamontwikkeling en strategische HRM-vragen.

Jacmien de Jong was tot voor kort adviseur bij Rijnconsult en actief op het snijvlak van projectmanagement en advies in onder andere de zorg en bij woningbouwcorporaties.



[Download en deel online >>](#)



ONTWIKKELING VAN EEN NETWERK IN DE PRAKTIJK

DE SAMENWERKING TUSSEN ICG EN RIJNCONSULT ALS VOORBEELD
VOOR SAMENWERKING IN HET SEMIPUBLIEKE DOMEIN

Marit Ubachs

Bas van der Velde

De ontwikkeling van de internationale samenwerking van Rijnconsult heeft ons waardevolle inzichten gegeven in het proces. We konden hierin duidelijk drie fasen onderscheiden: de club, het lerend netwerk en het gezamenlijk in business zijn. We lichten eerst deze fasering toe op basis van onze ervaringen met de Integrated Consulting Group (ICG) en eerder met Allied Consultants Europe. Vervolgens gaan we kort in op de dynamiek zoals we die hebben gezien bij onze klanten in het (semi)publieke domein en geven daaraan betekenis. Wat als een lerend netwerk wordt opgedrongen? Wat als er sprake is van een noodgedwongen samenwerking doordat bijvoorbeeld een gemeente een gezamenlijk aanbesteding afdwingt? Dan ontbreekt het aan tijd voor 'natuurlijke' ontwikkeling en dat leidt dan ook vaak (natuurlijk) tot spanning.

Fase I: De club

Vaak beginnen samenwerkingsverbanden met persoonlijke connecties. Rijnconsult zat ooit in een samenwerkingsverband ACE wat zijn oorsprong vond in ontmoetingen tussen Rotarians over landsgrenzen heen. Het huidige netwerk – ICG – bestaat van oudsher uit mensen die elkaar persoonlijk kennen van *oriëntering* (een loopsport waarbij je aan de hand van terreinkaarten en een kompas zo snel mogelijk een route moet zien af te leggen). Uiteraard hoeven dit soort persoonlijke connecties geen basis voor inhoudelijke samenwerking te worden, maar ze bieden wel een relationele basis.

Het informele karakter van de ontmoetingen helpt om elkaar te begrijpen en op het niveau van normen en waarden te doorgronden, om te achterhalen of er een fit is. Dit is tevens bepalend voor de manier van kennisdeling in fase II en samenwerking in fase III. Bij ICG is deze fit zeer goed en sterk gebleken. Bij ACE bleek na enige tijd dat de normen en waarden onderling veel verschilden, waardoor deze samenwerking – achteraf bezien – eigenlijk nooit verder is gekomen dan fase I.

Fase II: Het lerend netwerk

In ons werk zijn vakinhoud en doorontwikkeling daarin belangrijke aangrijpingspunten om elkaar te vinden. De volgende fase van de samenwerking van ICG en Rijnconsult was deelnemen in elkaars leeromgevingen (*Learning Days, Learning Academy* en heidedagen). Zo hebben we onder andere ook een gezamenlijke studiereis naar Silicon Valley en China gemaakt.

Door op inhoudelijk niveau met elkaar van gedachten te wisselen ontstaat er meer begrip voor wat, hoe en waarom we de dingen op een zekere wijze doen en hoe we daarin van elkaar kunnen leren. Hierdoor ontstaat tegelijkertijd het verlangen om elkaar ook in projecten bij klanten te gaan versterken, omdat er synergie ontstaat wanneer je elkaars sterke punten vindt en combineert.

Fase III: Het gezamenlijk in business zijn

Door het verlangen naar intensere samenwerking werd het doel om elkaars sterke punten meer te

benutten en een gezamenlijk of overlappend productaanbod te ontwikkelen. Dit is geen makkelijke opgave omdat het doorgaans voor de organisatie als geheel makkelijker is om in een bestaande productmarkt-combinatie te blijven en daarmee niet op zoek te gaan naar vernieuwing. Het succes hiervan hangt vaak af van de mensen die er echt energie in willen steken en er tijd voor (kunnen) vrij maken. In deze fase rees de vraag om te fuseren, maar een fusie als antwoord op de inhoudelijke uitdagingen past eigenlijk niet in het DNA van Rijnconsult. Als alternatief werd daarom een gezamenlijk bedrijf neergezet (een joint venture tussen ICG en Rijnconsult) om samen inhoudelijke uitdagingen op te pakken op het brandpunt waar we elkaar versterken. Het was op dat punt cruciaal dat beide partijen de eigenbelangen expliciet benoemden. Het voordeel van Rijnconsult was om hierdoor de positie in het bedrijfsleven te versterken. Het voordeel van ICG was verankering in Noord-West Europa. Rijnconsult heeft met ICG hiermee een natuurlijke ontwikkelgang kunnen bewerkstelligen, gebaseerd op vrijwilligheid, wederkerigheid en gezamenlijke ambitie ervaren en een plek gegeven.

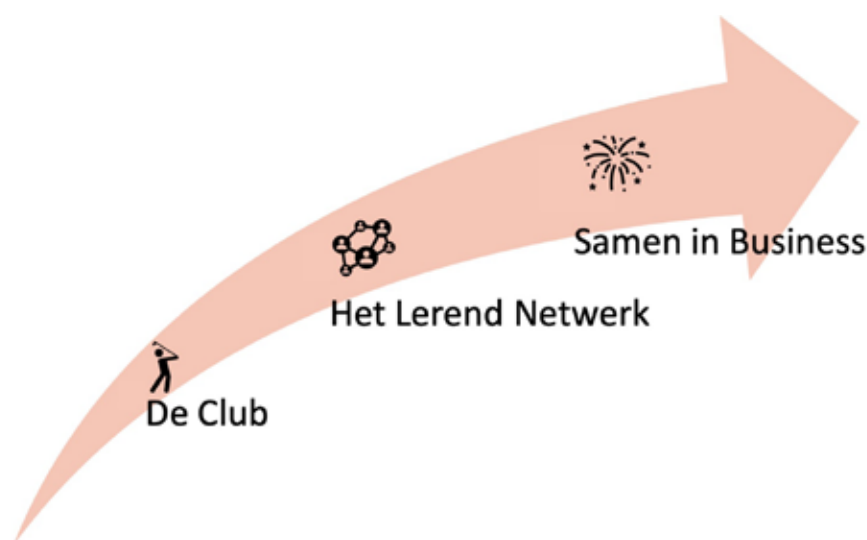
Achteraf is gebleken dat bij ACE de belangen te veel verschilden en nooit expliciet op tafel waren gelegd. Zo was het voor de ene partij relevant om een Europees netwerk achter zich te hebben bij aanbestedingen, terwijl de ander vooral een internationaal imago zonder verplichtingen wilde en weer een andere partij

op zoek was naar overnamekandidaten. De grote verschillen en deze niet hardop uitspreken bemoeilijkten een gezamenlijk doel te definiëren of elkaars belangen te respecteren.

Beleid versus natuurlijke ontwikkelgang

Als we de hiervoor beschreven natuurlijke ontwikkelgang loslaten op het sociaal domein en de zorg, dan zien we onder andere een aantal initiatieven waarin bestuurders elkaar persoonlijk mogen, elkaars normen en waarden delen en van daaruit tot ambitieuze samenwerkingen komen. Mits gekoppeld aan een relevante maatschappelijke en financierbare invulling, lijken dit soort samenwerkingen de meeste kans van slagen te hebben en kunnen rekenen op duurzame verbintenissen. Helaas zien we dat beleidsmakers het moeilijk vinden dit soort initiatieven te omarmen en verder te brengen en dwingend optreden in het tot stand brengen van samenwerking.

Twee voorbeelden: in het Kwaliteitskader van de ouderenzorg (VVT-sector) staat dat iedere instelling een lerend netwerk moet hebben met minimaal twee andere partijen in de regio. Hiermee worden organisaties gedwongen fase I over te slaan en direct naar fase II te gaan. Een ander voorbeeld: veel gemeenten dwingen instellingen in het sociaal domein om onder één contract aan te besteden en samen te werken,



LEREN OP DE WERKVLOER KOMT SNEL VAN DE GROND

waarmee niet alleen fase I, maar ook fase II moet worden overgeslagen.

In het eerste voorbeeld zien we in de praktijk dat organisaties bij elkaar in de keuken kijken, van elkaar leren en elkaar versterken in de ontwikkeling. Wederkerigheid is een belangrijk element; de kwetsbaarheid die je als organisatie soms moet laten zien in samenwerkingen vraagt om kwetsbaarheid op gelijke voet. Op sommige plekken zien we dit goed werken, op andere manieren is de invulling van de verplichte samenwerking niet toereikend. Grappig is dat het leren tussen professionals op de werkvloer doorgaans snel van de grond komt, maar dat het op bestuurlijk niveau vaak erg lastig is. Soms zien we ook het verlangen groeien om samen business te doen, zelfs tot fusievragen aan toe.

In het tweede voorbeeld, verplicht samen aanbesteden, zien we dat er vaak niet of onevenwichtig is geïnvesteerd in het begrijpen van elkaar op persoonlijk niveau, op professioneel niveau, van elkaars normen en waarden en elkaars plek in de keten of het netwerk. Er ontstaat dan snel een belangenspel, vaak niet geëxpliciteerd. Sommige partijen zijn voor 100 procent existentieel afhankelijk van de samenwerking, sommige amper. Sommige vertrekken vanuit een duidelijke en ambitieuze maatschappelijke visie, sommige uit risicobeperking et cetera. Het dwingende karakter hiervan helpt zeker om elkaar snel te vinden, maar heeft ook een hoog risico in zich als partijen elkaar eigenlijk niet op het niveau van normen en waarden kunnen vinden maar desondanks toch tot elkaar veroordeeld zijn. De duurzaamheid van dit soort samenwerkingsverbanden is beperkt. Zo was 'de Combinatie' in Nijmegen in eerste instantie zeer succesvol, maar is daarna – mede door het gebrek aan overeenkomstige waarden en het relationele fundament – toch in elkaar is gezakt toen de wethouder die hierin het voortouw nam vertrok.

Conclusie

In sommige situaties – zoals bij aanbestedingen of wetgeving – word je gedwongen tot samenwerking,


waardoor je de natuurlijke gang van zaken geen ruimte kunt bieden. Juist in deze gevallen is het belangrijk om bewust even terug te gaan naar 'clubniveau'. Niet om allemaal lid te worden van de Rotary, maar wel om de gezamenlijke normen en waarden te ontdekken: vanuit welke overwegingen acteren wij en waarom doen we dat. Als blijkt dat je elkaar niet kunt vinden op dat niveau, kan een zakelijke oplossing in sommige contexten een prima oplossing zijn. In andere gevallen is het van belang meer aandacht en ontwikkelruimte te geven alvorens volgende stappen te zetten, om zo het duurzame succes van het netwerk te vergroten. Daarnaast is het van belang om, ook onder druk, de belangen van de verschillende partijen aan tafel expliciet te maken – om ze te begrijpen, soms te overbruggen en soms om zakelijke afspraken te maken.

Marit Ubachs is managing partner van ICG Rijnconsult en adviseert organisaties over strategie, topstructuur en governance binnen zowel de private als de publieke sector.

Bas van der Velde is managing partner van ICG Rijnconsult en houdt zich bezig met strategieontwikkeling en besturingsvraagstukken binnen en tussen organisaties.

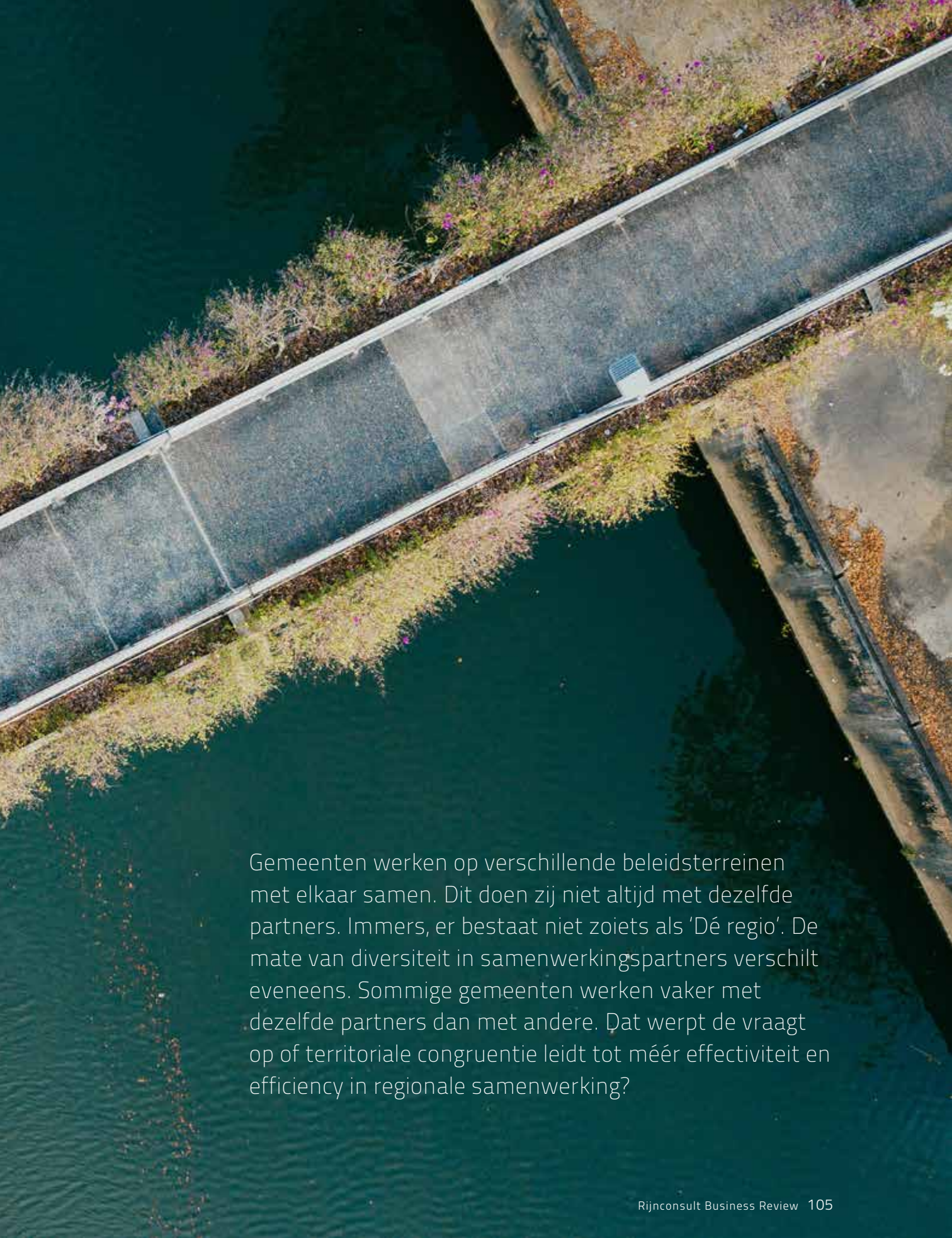


[Download en deel online >>](#)

An aerial photograph of a modern, landscaped riverbank. The river is dark blue and occupies the top and right portions of the frame. A paved walkway runs diagonally across the middle, bordered by a low wall and lush greenery with purple and white flowers. A person is walking on the path. The overall scene is bright and clear.

MAAKT MEER TERRITORIALE CONGRUENTIE REGIONALE SAMENWERKING BETER?

Ayrin van Dal-Peters
Maxim ter Hedde

An aerial photograph of a canal. The canal is filled with dark, still water. On both sides, there are concrete walls. A paved path runs along the top wall, and a grassy area with some flowers is between the walls. The lighting is bright, suggesting a sunny day.

Gemeenten werken op verschillende beleidsterreinen met elkaar samen. Dit doen zij niet altijd met dezelfde partners. Immers, er bestaat niet zoiets als 'Dé regio'. De mate van diversiteit in samenwerkingspartners verschilt eveneens. Sommige gemeenten werken vaker met dezelfde partners dan met andere. Dat werpt de vraag op of territoriale congruentie leidt tot méér effectiviteit en efficiency in regionale samenwerking?

Definitie territoriale congruentie

In toenemende mate werken gemeenten met elkaar samen, omdat maatschappelijke opgaven de eigen gemeentegrens overstijgen. De mate waarin gemeenten met dezelfde groep gemeenten samenwerkt, wordt in een zogenoemde percentage 'territoriale congruentie' uitgedrukt. Een hoog percentage geeft dus aan dat een gemeente vaak met dezelfde buurgemeenten samenwerkt. Een laag percentage duidt erop dat een gemeente meer verschillende samenwerkingspartners heeft.

De samenwerkingspartners zijn meestal maar ten dele te kiezen. Vaak is het al per taak of opgave bepaald door de wet of ingegeven door de geografische ligging. Dit leidt in de praktijk tot een divers beeld als het gaat om samenwerkingspartners. Voor de ene gemeente is er sprake van een onoverzichtelijke lappendeken en voor een andere gemeente is de groep gemeenten met wie wordt samenwerkt vaak min of meer hetzelfde.

Territoriale congruentie in cijfers

Om dit te illustreren volgt hieronder een vereenvoudigd rekenvoorbeeld voor de gemeente Den Haag, gebaseerd op de drie regio-indelingen:

1. AWBZ Zorgkantoren
2. GGD-regio's
3. Jeugdzorgregio's (2015)

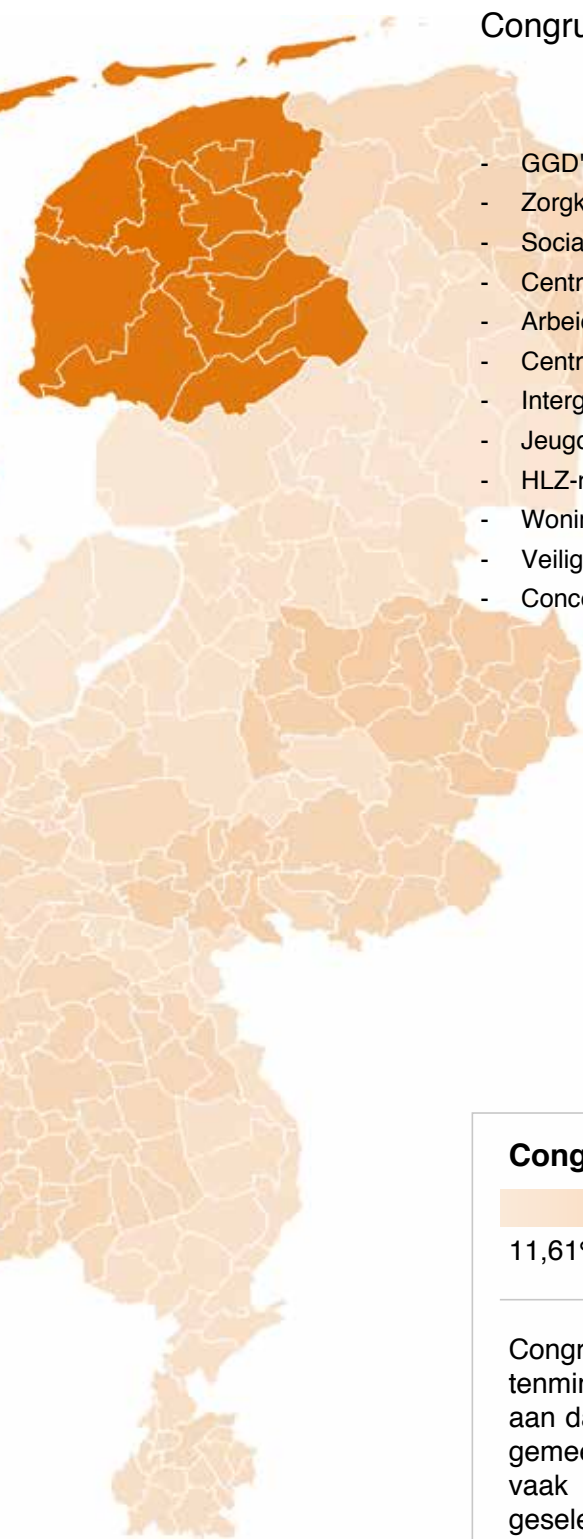
Den Haag werkt binnen deze drie regio-indelingen samen met acht gemeenten: Wassenaar, Rijswijk, Zoetermeer, Leidschendam-Voorburg, Westland, Pijnacker-Nootdorp, Delft en Midden-Delfland. Voor elk van de acht gemeenten wordt gekeken naar hoe vaak Den Haag met deze gemeente samenwerkt. In dit voorbeeld is dat maximaal drie keer. Percentagegevijs ziet dat er als volgt uit:

- Den Haag werkt in twee van de drie regio-indelingen samen met de gemeente Wassenaar:
 $2 / 3 * 100 = 66.6\%$
- Den Haag werkt in een van de drie regio-indelingen samen met de gemeente Westland:
 $1 / 3 * 100 = 33.3\%$
- Den Haag werkt in een van de drie regio-indelingen samen met de gemeente Delft: $1 / 3 * 100 = 33.3\%$

Dit is berekend voor alle acht gemeenten waarmee Den Haag samenwerkt. Het gemiddelde per-



Congruentiekaart



- GGD's
- Zorgkantoorregio's
- Sociale Werkvoorziening
- Centrumgemeente maatschappelijke opvang & beschermd wonen
- Arbeidsmarktregio's
- Centrumgemeenten vrouwenopvang / geweld in huiselijke kring
- Intergemeentelijke sociale diensten
- Jeugdzorgregio's
- HLZ-regio's (Hervorming Langdurige Zorg)
- Woningmarktregio's (Woningwet)
- Veilig Thuis regio's
- Concessiehouders Wlz-regio's

Congruentie percentage per gemeente

11,61%

92,16%

Congruentie drukt de mate van overeenkomst uit tussen tenminste twee regio-indelingen. Een hoog percentage geeft aan dat die gemeente vaak samenwerkt met steeds dezelfde gemeenten. Een laag percentage duidt erop dat de gemeente vaak met verschillende gemeenten samenwerkt op de geselecteerde regelingen.

Deze kaart is afkomstig van www.regioatlas.nl



tage dat hieruit volgt is het congruentiepercentage van Den Haag. In dit voorbeeld komt dat uit op 50 procent.

Congruentiekartaart

In de figuur op de vorige pagina is het congruentiepercentage van een aantal regio's in Nederland weergegeven in een congruentiekartaart¹, uitgaande van de samenwerking op het samenhangende gebied van sociaal domein, zorg en woningmarkt.

Op deze kaart is te zien dat in Friesland en Leiden/Bollenstreek een relatief hoge territoriale congruentie bestaat voor de geselecteerde samenwerkingsverbanden. De rest van Nederland kent wat dat betreft een lage territoriale congruentie. De vraag is nu of territoriale congruentie een relatie kent met effectiviteit (doeltreffendheid) en efficiency (doelmatigheid) in de taakuitvoering van de betreffende samenwerkingsverbanden. Gaat regionale samenwerking in Friesland en Leiden/Bollenstreek significant beter dan in de Achterhoek of Midden-Brabant? Daar laten wij graag een hypothese op los.

Doeltreffendheid op strategisch, tactisch en operationeel niveau

Laten we beginnen met de doeltreffendheid: halen gebieden met een hoger congruentiepercentage betere maatschappelijke rendementen? En daarbij gaan

we er voor het gemak vanuit dat er een hoge mate van overlap of samenhang is tussen het collectieve rendement van het samenwerkingsverband als geheel en het individuele rendement van de individuele deelnemers. Om die vraag te beantwoorden maken we een onderscheid tussen strategische, tactische en operationele doelen.

We veronderstellen dat een hoge mate van territoriale congruentie een positief effect kan hebben op de te bereiken strategische doelen van een samenwerkingsverband. Immers, het bereiken van strategische doelen vraagt onder meer om een integrale aanpak, meerjarig *commitment*, goed lobbywerk en het creëren van synergievoordelen (*economies of scope*). De kans om dit succesvol invulling te geven achten wij groter in een bestendige coalitie van gemeenten dan in steeds wisselende samenstellingen. Daarom gaan wij ervan uit dat territoriale congruentie een positief effect heeft op de doeltreffendheid van een samenwerkingsverband op strategisch niveau.

Op tactisch niveau lijkt de samenhang met territoriale congruentie minder evident. Op dit niveau gaat het vaak om inrichtingsvraagstukken: bijvoorbeeld het delen en ontsluiten van kennis en informatie, het afdekken van financiële risico's, het gezamenlijk inkopen van diensten of producten et cetera. Dit vraagt onder meer om zorgvuldige processen en de aanwezigheid van de benodigde kennis en expertise, hetgeen niet noodzakelijkerwijs beter of slechter is in gebieden met méér territoriale congruentie.

Kenmerk	Territoriale congruentie	
	HOOG	LAAG
Kans op integraliteit van beleidsvorming en -uitvoering op lokaal en regionaal niveau	+	-
Homogeniteit en externe consistentie van de netwerkorganisatie	+	-
Toegang tot inhoudelijke best practices/uitwisseling leerervaringen	-	+
Kans om de bestuurlijke drukte te verminderen	+	-
Eenduidigheid en transparantie van besluitvorming	+	-
Uitruilkansen op thema's (vorming package deals)	+	-
Interne dynamiek, veranderbereidheid en creativiteit in de probleemoplossing	+/-	+
Kostenreductie ondersteunende functies	+/-	+/-

Op operationeel niveau lijkt er zo mogelijk nog minder samenhang. Denk hierbij aan het afgeven van vergunningen, het gezamenlijk organiseren van ICT- of HRM-taken, het uitvoeren van handhavingstaken et cetera. Andere factoren dan territoriale congruentie zijn in onze beleving veel méér bepalend of een samenwerkingsverband op operationeel niveau al dan niet effectief is. Wél is het denkbaar dat op operationeel niveau de doelmatigheid (efficiency) gebaat is bij méér territoriale congruentie, indien daardoor meer schaalvoordelen zijn te realiseren. Bijvoorbeeld doordat ondersteuningsfuncties uniformer en structureler kunnen worden ingericht. Daar staat tegenover dat bij een lage territoriale congruentie mogelijk eerder gekozen wordt voor een gastheerconstructie in plaats van een gezamenlijke uitvoeringsorganisatie. En dit betekent in de praktijk met enige regelmaat dat de werkelijke kosten van ondersteuning niet volledig in rekening worden gebracht bij alle afnemers, ingegeven door een verantwoordelijkheidsgevoel van de gastheer of centrumgemeente, waardoor er voor de een wat meer en de ander wat minder efficiencywinst is.

Samengevat schatten wij in dat de kans op een positief effect van territoriale congruentie in de praktijk

het grootst is bij het bereiken van strategische doelen, dat deze kansen in mindere mate aanwezig zijn bij het realiseren van tactische doelen en nog minder bij het verwezenlijken van operationele doelen.

Voor- en nadelen in theorie

In bovenstaande tabel beoordelen wij op verschillende kenmerken de situatie van een hoge en lage territoriale congruentie, zonder overigens naar volledigheid te streven.

Een hoge territoriale congruentie biedt een aantal kansen, onder meer omdat dezelfde spelers elkaar vaker tegenkomen en daarmee relaties intensiever zijn. Er deals kunnen worden gesloten waarbij de ene keer de één wat meer wint en de andere keer een andere partij. Of waarbij uitruilmogelijkheden zijn (win-win), waarbij er voor de buitenwereld een duidelijker aanspreekpunt is (wie zijn de spelers of de boegbeelden), besluitvormingsprocessen op een eenduidigere manier kunnen worden georganiseerd en daarmee samenhangend ook bijvoorbeeld de terugkoppeling naar gemeenteraden et cetera. En tegelijkertijd kan een hoge mate van congruentie

allerlei hindernissen opwerpen. Bestuurlijk gedoe in het ene dossier kan eenvoudig doorwerken naar andere domeinen en er kan sneller een sentiment komen van 'zo doen wij dat' waardoor er minder ruimte is voor verandering of vernieuwing of voor het geven van kritische feedback. Kostenreductie is noch in een gebied met hoge noch met lage congruentie een vanzelfsprekendheid.

De complexiteit van de praktijk

In de praktijk spelen ook allerlei andere elementen mee, die het beeld complexer maken. Een voorbeeld is het cafetariamodel. Wanneer binnen een hoog congruent samenwerkingsverband een cafetariamodel wordt gehanteerd, met een klein basistakenpakket dat voor alle deelnemers gelijk is (standaard) en veel optionele producten en diensten (maatwerk), wordt het beoogde voordeel van samenwerking vaak weer tenietgedaan. De kosten lopen eerder op dan af, net als de kansen op het bereiken van één gezamenlijk maatschappelijk doel. Wij verwachten echter dat de kans op het toepassen van een cafetariamodel door gemeenten als praktisch wordt gezien in regio's met een lage territoriale congruentie, omdat dit meer recht doet aan de verschillen tussen aanpalende beleidsgebieden. Een ander element dat van belang is voor het optimaal gebruikmaken van territoriale congruentie heeft betrekking op de invulling van informele overlegstructuren, buiten een afzonderlijk samenwerkingsverband om. Met een hogere territoriale congruentie zijn bijvoorbeeld regionale college-overleggen en het bundelen van portefeuillehouderschappen op aanpalende beleids-terreinen een efficiënte manier om de regionale besluitvorming te organiseren. Er is dan minder doorloop- en coördinatietijd nodig binnen de afzonderlijke colleges en daardoor tussen de deelnemers onderling om tot consensus te komen. Dit zorgt voor minder bestuurlijke drukte. Bij een lage mate van territoriale congruentie vergen wijzigingen in regionale afspraken meer afstemming binnen de colleges van B&W van deelnemers. De verschillen in beleids-richtingen tussen verschillende samenwerkingsverbanden worden dan eerder binnen de collegekamers 'uitgevochten'.

En dat is nog maar een greep uit elementen die de praktijk complexer maken dan de theorie.

Hypothese

We zien dat een hoge mate van territoriale congruentie weliswaar een betere basis kan bieden voor een hoger doelbereik, in elk geval op strategisch niveau, en het biedt diverse kansen. Vanuit dat perspectief is het streven naar meer territoriale congruentie wenselijk. Maar het is zeker niet zaligmakend en allesbepalend. Er is immers geen enkele garantie dat regionale samenwerking daarmee ook daadwerkelijk effectiever en efficiënter wordt. Er spelen veel meer factoren mee die bepalend zijn voor een doeltreffende en doelmatige samenwerking. Dus onze hypothese is dat een hoge mate van territoriale congruentie regionale samenwerking niet automatisch leidt tot betere samenwerking. Friesland, Leiden/Bollenstreek doen het op grond daarvan niet per se beter dan de regio's in de rest van Nederland. Het zou de moeite waard zijn om deze hypothese met empirisch onderzoek te toetsen.

1. Bron: ministerie van BZK / RegioAtlas

Ayrin van Dal-Peters en Maxim ter Hedde werken bij Kokx-DeVoogd en zijn samenwerkingspartner van Rijnconsult. Zij adviseren de publieke sector over samenwerkingsvraagstukken, onder meer op het gebied van management accounting bij het bouwen, wijzigen en beëindigen van samenwerkingsverbanden.



[Download en deel online >>](#)

**RIJNCONSULT
BUSINESS
REVIEW** NR 6, 4 5/10

**LEREN EN
ONTWIKKELEN
VAN MOETEN NAAR WILLEN**

O.A. OP WEG NAAR EEN LEEREND ORGANISATIE, VERANDEREN SMAAKT OM STRUCTUUR EN DISCIPLINE, EEN FRIJSE
BIJK UIT TANZANIA, GAAN DIT VERBODEN IN DE TOEKOMT NOG NAAR SCHOOL?
LEREN BESPAART ENERGIE, WAAROM ORGANISATIES WEL LEREN

rijnconsult
rijnconsult.nl

**RIJNCONSULT
BUSINESS
REVIEW**

**TIJD
VOOR EEN
NIEUWE TIJD**

GAME TIME - DOURZAAMHEID VRAAGT OM SAMENWERKING, COMMON GROUND, AGE OF WONDERLAND
LEIDERSCHAP IN NETWERKEN, TIJD VOOR EEN NIEUWE MANAGEMENTAANPAK, WAT ZODEREN START-UPS OOGST
HET NIEUWE ADVISOREN IN ZES ELEMENTEN - KETENSAMENWERKING, GOVERNANCE IN NETWERKEN
DE TOEKOMST VAN LEREN IN ORGANISATIES

rijnconsult
rijnconsult.nl

**RIJNCONSULT
BUSINESS
REVIEW**

**PROCESSEN:
ZICHTBARE EN
ONZICHTBARE STROMEN**

DE BLIJVENDE WAARDE VAN LEAN MANAGEMENT, WAAROM STRUCTUUR EN PROCESSEN HAND IN HAND GAAN
JE MOET BESHOORLIJK STUREN OM TOT ZELFSTURING TE KOMEN, LEIDERSCHAP & ORGANISATIE-CULTUUR
DE DIMENSIE VAN VERBODEN, DE KRACHT VAN ZACHT, TERUG NAAR DE BASIS, RATIO EN MENSELIJKHEID
SEQUENT-METHODE VERSTREKT DE KETEN

rijnconsult
rijnconsult.nl

**RIJNCONSULT
BUSINESS
REVIEW**

**DE VEELZIJDIGHEID
VAN LEIDERSCHAP**

LEIDERSCHAP IN NETWERKEN, EENEN AAN LEIDERS, ENGAGE LEIDERSHIP, TOEZICHTHOUDEN, TEAMWERK EN
PROFIESEL, TRIVIEL LEIDERSCHAP, LEIDERSCHAP IS AANRACHT GEVEN, LEIDERSCHAP IN DE PROCESORGANISATIE,
LEIDEN VAN EEN MAATSCHAP, TOPDOUWEN, DE GEMEENTESCHAPTAREN, LEIDERSCHAP, BEVRIJDEN VAN KWALITEIT
HERBEREIDERS RIJNCONSULT 2013

rijnconsult
rijnconsult.nl

**RIJNCONSULT
BUSINESS
REVIEW**

IN DIT NUMMER

NETWERKORGANISATIES:
AFKASINGEN, AANLEIDING EN AANPAK
DE NETWERKORGANISATIE
ALS ORGANISATIEMODEL
WENDBAARHEID VAN EN DOOR
DE NETWERKORGANISATIE VERGROOT
DE KANSEN OP OVERLEVEN
GEMEENTELIJKE SAMENWERKING:
AMBTELIJKE WIL, BESTUURLIJKE LEF,
BEDRIJFSCONCEPT GILZE EN RIJEN
GAAT OVER GEDICHTEN

THEMA NETWERKORGANISATIE

DE VALKUILEN VAN SHARED SERVICE CENTRA
NIEUWE KETENS IN DE FOOD- & AGRIBUSINESS
VRAGEN OM ACTIE!
NETWERKEN EN DOURZAME VORMEN
VAN SAMENWERKING TUSSEN
ONDERWIJS EN BEDRIJFSLEVEN
OPEN INNOVATIE IN NETWERKEN
KERRINGEGEVENS RIJNCONSULT 2012

rijnconsult
rijnconsult.nl

**RIJNCONSULT
BUSINESS
REVIEW**

IN DIT NUMMER

WAAROM SOMMIGE ORGANISATIES
OVERLEVEN EN ANDERE NIET
HOE TRAINER, INTERIM-MANAGER EN
ADVISEUR NAAR ELKAAR TOE GROEIEN
DE ZES DIMENSIES VAN
EFFECTIEVE SAMENWERKING
WENDBAARHEID VANUIT
DRIE PERSPECTIEVEN
CONTEXT IS EVEN
BELANGRIJK ALS CONTENT
KIJKEN MET EEN ANDERE BRIL
DE WERKELIJKE BETEKENIS
VAN HET NIEUWE WERKEN
VERANDERENDE TIJDEN VRAGEN
OM EEN VERANDERENDE OVERHEID

THEMA WENDBAARHEID

FACILITEREN EN EMPOWEREN
DOURZAME ORGANISATIES ZIJN PER DEFINITIE
WENDBAAR, MAAR WENDBARE ORGANISATIES
ZIJN NIET ALTIJD DOURZAAM

*'It's not the strongest
of the species that survives,
not the most intelligent,
but the one
most responsive
to change.'*
Charles Darwin

Eenmalige uitgave van Rijnconsult, www.rijnconsult.nl

rijnconsult
rijnconsult.nl

**WILT U EEN VAN ONZE ANDERE
BUSINESS REVIEWS ONTVANGEN
OF MET ONS VAN GEDACHTEN WISSELEN?**

E-mail uw vraag en gegevens naar secretariaat@rijnconsult.nl en wij helpen u graag.



MICHEL HOLLANDER



MELANIE VAN THOR



HENK FOLKERTS



AD VERBOGT



DIO SIMMELINK



INGRID DE JONG



HUUB TORREMANS



HENRIETTE VAN LENTE



MAURA SPALINK



LOIS BAAS



CASPER LAGAS



PIETER ROB



MARIT UBACHS



PIETER CALIS



DIEDERIK HOMMES



IRIS VAN GILS



ROGIER KELDERMAN



TANJA DE VRIES



KARIN STRAUS



JAN-WILLEM VAN STIJN



HANS HEIJERMAN



ERWIN VAN DE POL



KEES GOUDZWAARD



HENNY MORSHUIS



MYRTHE VAN BEEK



NIELS VAN DONGEN



EVELIEN VAN GIIZEN



YVONNE VAN DRUENEN



MAARTEN HAGEMAN



BAS VAN DER VELDE



OVER RIJNCONSULT

Onze strategie: Samen werkend maken!

Het thema van deze Rijnconsult Business Review past bij het hart van onze organisatie; samenwerken in ketens & netwerken. Onze overtuiging is dat organisaties alleen nog relevant zijn als zij goed zijn in samenwerken in ketens en netwerken. Binnen de grenzen van de eigen organisatie, maar vooral daarbuiten, tussen organisaties. Alleen dan kunnen ze een impact hebben op de maatschappelijke uitdagingen waarvoor we staan; denk daarbij aan de transities op het gebied van energie, voedsel, duurzaamheid, diversiteit en in het sociale domein.

Onze dienstverlening richt zich meer en meer op het vormgeven van die samenwerking, en wat dat betekent voor mens, organisatie en netwerk. Onze aanpak is pragmatisch en mensgericht, met maatschappelijke relevantie als richtpunt. Practise what you preach; daarom werken wij zelf ook veel samen met wat wij 'coöperatiepartners' noemen, andere adviseurs en bedrijven die aanvullende competenties inbrengen, nationaal en internationaal.

Opdrachtgevers waarderen onze gedrevenheid en menselijke benadering. Daardoor bouwen we vaak zeer langdurige klantrelaties op.

Rijnconsult zoekt mensen

Adviseurs gaan bij Rijnconsult werken om zich te kunnen ontplooiën in hun vak, om met een grote diversiteit aan professionals te kunnen werken aan mooie opdrachten. De basis is voor alle adviseurs verandarkunde in combinatie met vakinhoud en sector kennis. We hebben een bijzonder eigendomsmodel: iedereen is mede-eigenaar, in principe voor een gelijk deel. Eens in de vier jaar kiezen we onze eigen directie, we bepalen samen de koers, de opbrengsten delen we samen, dat vinden we wel zo eerlijk. We werken samen vanuit het principe van gedeeld leiderschap. Dat geeft veel betrokkenheid bij het bedrijf. Op onze website staan alle vacatures.



www.rijnconsult.nl



www.linkedin.com/company/rijnconsult



www.facebook.com/rijnconsultbv



[twitter@rijnconsult](https://twitter.com/rijnconsult)

Onze samenwerkingspartners



‘Success comes
when people act together;
failure tends to happen
alone.’

Deepak Chopra