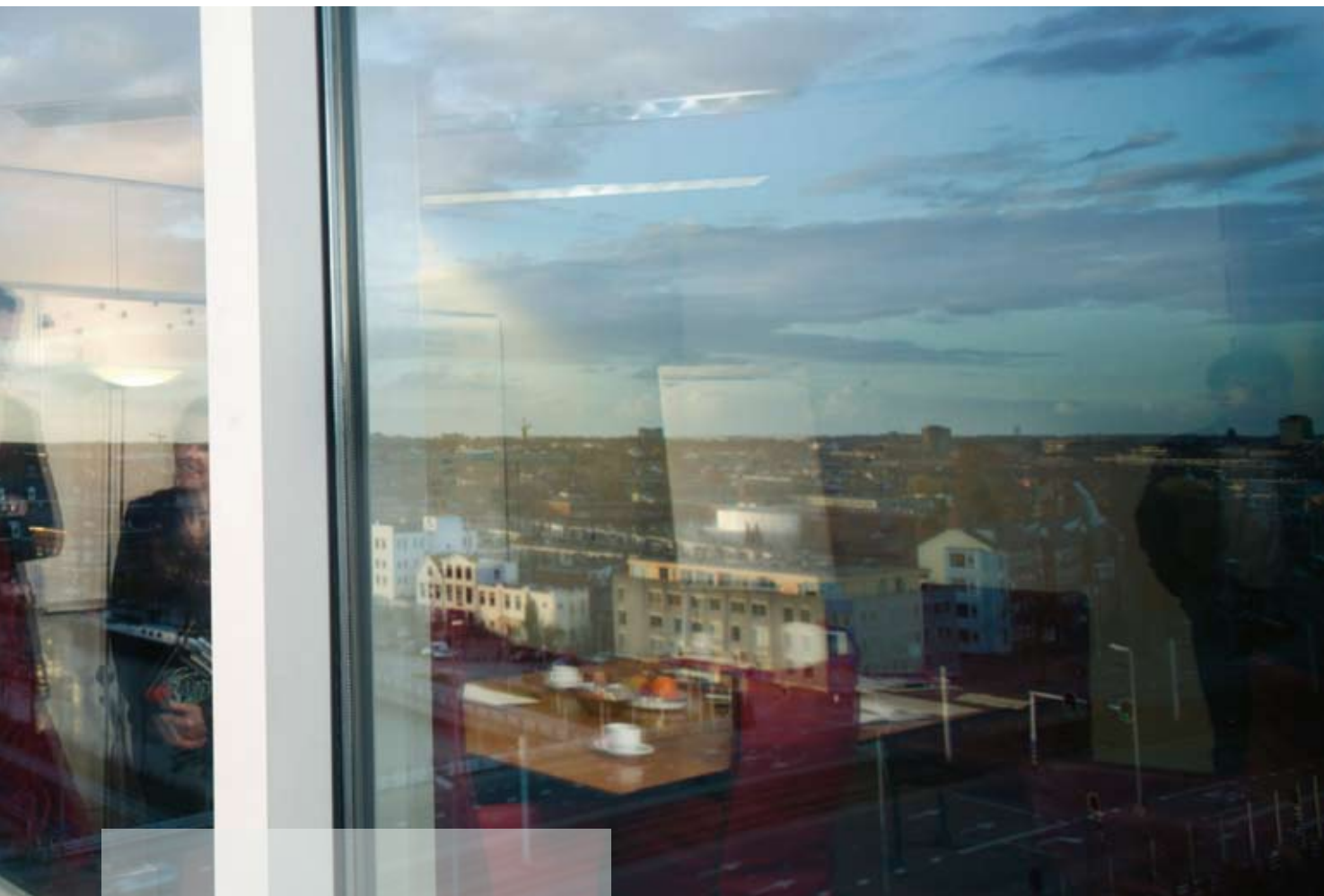




Philips en DE samen in Senseo; kas-teelt en elektriciteitsbedrijven samen in CO2 en warmteoplossingen; het samenbrengen van faciliteiten voor informatievoorzieningen in een Shared Service Center, de HSL, de Betuwelijn, crèches die harmonieus optrekken met bejaardentehuizen en champignontelers die samen met de tuinbouw mestproblemen aanpakken. Talloze combi's die bewijzen dat organiseren over grenzen heen werkt. Het komt steeds vaker voor, maar de weg ernaar toe is vaak vol met hobbels.

Water kent geen grenzen

Ruud Viergever, Philip van Klaveren en Katrien Termeer over samenwerken over organisatiegrenzen heen, door Ronald Buitenhuis



Ruud Viergever, is secretaris directeur van het Waterschap De Dommel in Brabant. Katrien Termeer is hoogleraar aan de Universiteit Wageningen en ontwikkelde bij Sioo onder meer het Werkatelier Alliantiemanagement. Philip van Klaveren is adviseur bij Twynstra Gudde, een van de auteurs van het boek *Organiseren tussen organisaties* en deelnemer aan het Sioo traject *In de Wind*; invloedrijk handelen in veranderingsprocessen.

Het boek *Organiseren tussen organisaties* van Philip van Klaveren (met Edwin Kaats en Wilfrid Opheij) is voorzien van een knaloranje sticker: *Genomineerd voor het managementboek van het jaar 2006*. Helaas. Uiteindelijk werd het boek in de verkiezing nipt verslagen door de biografie over Anton Philips. Maar alleen al de nominatie geeft aan dat de auteurs een thema te pakken hebben dat 'hot' is. Bij de tafelgenoten die aanschoven voor dit gesprek voor *Change*, is dan ook weinig discussie over het antwoord op de stelling dat over de grenzen heen organiseren één van de adagia is die het eerste decennium van dit nieuwe millennium kleurt. Ruud Viergever maakt het bijna dagelijks mee dat hij over grenzen heen moet kijken in zijn rol als secretaris

directeur van het Waterschap de Dommel. “De discussie over water houdt niet een meter buiten de sloot op”, zegt hij veelzeggend. “Heel veel partijen bemoeien zich met de inrichting van ons - schaarse - land.” Katrien Termeer signaleert de trend vanuit haar rol als hoogleraar bestuurskunde aan de Universiteit van Wageningen. “Zeker in de discussie over het landelijk gebied heb je met veel partijen te maken.” Als auteur van het genomineerde boek, is Philip van Klaveren vanzelfsprekend overtuigd van de waarheid van de stelling dat organiseren over grenzen heen werkt. Mooi voorbeeld vindt hij nog altijd Stater, oud-onderdeel van Bouwfonds. Dat bedrijfsonderdeel verzorgde de hypotheekadministratie voor Bouwfonds en deed dat zo goed dat ook concurrerende banken hun hypotheekadministratie bij Stater onder gingen brengen. Waarop Stater uiteindelijk werd verzelfstandigd.

Op de vraag hoe hot het onderwerp organiseren over grenzen heen is, zegt Philip: “De laatste jaren zijn bedrijven vooral veel bezig geweest met naar binnen kijken. Ze waren voornamelijk gericht op operational excellence; alle interne processen moesten goed functioneren. Mijn observatie is dat bedrijven nu weer meer naar buiten kijken, lef tonen en van betekenis willen zijn. Ten tijde van de economische neergang moest het vooral goedkoper en slimmer. Nu is het tijd voor groei. Dat kan autonoom, dat kan door bedrijven op te kopen of door samen te werken. Voor de toekomst geloof ik vooral in die derde variant.” Katrien: “Mijn overtuiging is, dat je andere organisaties nodig hebt voor innovatie. Vraagstukken zijn tegenwoordig vaak zo complex dat je

De belangrijkste faalfactoren zijn een gebrek aan vertrouwen en de angst dat er bij je in de keuken wordt gekeken

niet alle expertise in huis kunt hebben. De denkkracht samen met anderen is ook groter; in je eigen club denk je toch vooral meer van hetzelfde. Snelheid is ook een issue. Nieuwe wetten, globalisering ... Mensen en bedrijven kunnen niet alles zelf meer. Ik zeg niet dat het altijd opgaat, maar de kans dat je innoveert is wel veel groter als je met anderen samenwerkt.” Ze prikkelt Philip vervolgens door te stellen dat ze samenwerken eigenlijk helemaal geen hype vindt. Katrien Termeer: “Het speelt voor mij al vijftien jaar en is dus niet meer iets nieuws. We zijn de hype al weer voorbij.” Net als Philip van Klaveren is echter ook Ruud Viergever nog

niet overtuigd: “Ik zie toch dat samenwerken nog vaak met de mond wordt beleden. Hoe dichterbij je komt, hoe moeizamer het allemaal gaat. Ik zie dat bij de waterschappen heel sterk. Je zit bijvoorbeeld met gemeenten om tafel, maar als puntje bij paaltje komt, dan hebben gemeenten vaak geldgebrek en leggen ze de prioriteiten toch elders.”

Een van de dilemma's bij grensoverschrijdend werken is



volgens Philip dat partijen snel in de onderhandeling schieten. “Maar dan verlies je de win-win uit het zicht. We zijn in Nederland meesters in het compromissen sluiten. Het is alleen de vraag of dat wel de beste oplossing oplevert.” Ruud: “In een provincie wilden waterschap, gemeente en waterleidingbedrijf gezamenlijk een keten opzetten: van waterwinning tot zuiveren. Het leek allemaal mooi, maar uiteindelijk wilden drie van de dertig betrokken partijen niet en toen ging de stekker eruit.” Philip: “Uit onderzoek blijkt dat uiteindelijk meer dan zestig procent van alle samenwerkingsinitiatieven mislukt. De belangrijkste faalfactoren zijn een

gebrek aan vertrouwen en de angst dat er bij je in de keuken wordt gekeken. Toch is samenwerken de juiste weg.” Katrien: “Ik zie die belemmeringen natuurlijk ook, maar ik heb wel de indruk dat bij veel partijen de overtuiging groeit dat samenwerking onvermijdelijk is. Alleen, hoe geef je het handen en voeten?”

Ruud vindt somberen ook overbodig. “Van de 2000 waterschappen vroeger, zijn er nu nog 26 over. We doen

partij liever, dan dat ik samenwerk. Dan ben ik van het gezeur af.”

De tafel is dus gelijkgesteld waar het de vraag betreft of samenwerken zinvol is. Geen discussie over mogelijk. Ze delen tevens de mening dat er geen wondermiddel is om samenwerken te organiseren. Of een fusie beter is dan een alliantie of toch maar los/vast?



heel veel samen, bijvoorbeeld op het terrein van inkoop, en dat werkt heel goed. In Eindhoven hebben ze bijvoorbeeld een akkoord over de gehele waterbeheersing. Elders hebben we een innovatieproject in ontwikkeling op het terrein van waterzuivering, samen met enkele bedrijven, de universiteiten in Delft en Eindhoven en het waterschap. Het kan dus wel. Wat in mijn ogen belangrijk is, is om die successen te laten zien. Dan krijgen mensen er geloof in. Dan gaan dingen leven.” En toch ook hier blijkt de praktijk weerbarstiger. Philip: “Bij Twynstra Gudde organiseerden we eens een zorgseminar. Een directeur zei letterlijk: ik koop die andere

Katrien: “Er is niet één concept. Iedere organisatie moet een eigen spel spelen. Innoveren doe je ook niet altijd met dezelfde partij. Innovatie is fluïde.” Philip: “Achteraf kun je zeggen dat de Senseo een geweldig voorbeeld is van samenwerken over grenzen heen. Maar ik kan je vertellen dat toeval daar een grote rol heeft gespeeld. Samenwerken is een veelkoppig monster.” Wordt Ruud eigenlijk gedwongen tot samenwerken? “Omdat er heel veel partijen in Nederland aanspraak willen maken op grondgebied, moeten we veel overleggen. Vormden de boeren vroeger negentig procent van het waterschapbestuur, nu zijn ze ver in de minderheid. Er zitten steeds

meer partijen aan tafel. Toch is het niet zo dat dat voor ons levensbedreigend is. Samen met anderen doen we meer vanuit een overtuiging. We willen voorop lopen, kwaliteit bieden tegen een zo laag mogelijke prijs en ook maatschappelijk verantwoord bezig zijn. Het is lastig om dat allemaal in je eentje te doen.” Katrien: “Dat is een belangrijk punt. Duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen dwingen je vandaag de dag om over grenzen heen te kijken.” Mooi en aardig, maar nogal wat krachten maken dat ook weer lastig. Philip: “Zo is de bouwsector in Nederland behoorlijk opgeschud door de bouwfraude. Als reactie wordt onder meer op dit moment een opdrachtgevercode á la code Tabaksblat ontwikkeld voor en door de bouwsector. Het thema professioneel samenwerken zal daarvan een essentieel onderdeel vormen.” Ruud: “Mee eens. Kijk naar de zogenaamde ‘blauwe dienstregeling’ in Nederland. Als land onder water wordt gezet bij hoog water, krijgen boeren daar compensatie voor. Ho, zegt Europa dan, dat is staatssteun en dus subsidie. Dat mag niet. Dat is concurrentievervalsing.” Philip: “Wat betreft de overheid geldt, denk ik, dat samenwerken lastig voor ze is, omdat ze zich in het verleden erg comfortabel voelden in de rol van opdrachtgever. Nu het allemaal gelijkwaardiger wordt, is het voor hen veel moeilijker om het samen eens te worden. Dat zijn ze niet gewend.” Lastig of niet, voor Ruud is het volstrekt helder dat de samenwerking in zijn wereld voort zal snellen. “België kent nu helemaal geen waterschap. Daar doe je bijna direct zaken met de minister. Maar water kent geen grenzen. Ik voorspel dat er in 2020 op Europees niveau vier waterschappen zijn die over de vier stroomgebieden hoeden.”

Knelpunten

Er zijn al wat knelpunten voorbij gekomen die grensoverschrijdend samenwerken lastig maken. Toch leggen we de vraag nog eens expliciet op tafel. Waarom gaat het zo vaak verkeerd? Katrien: “Voor mij is het belangrijkste dat je samenwerken niet moet doen vanuit een bestaand organisatieconcept. Dan krijg je weer een stuurgroep en controlelijnen. Dat werkt niet.” Philip: “Als je het doet, moet je het echt en goed aanpakken.” Katrien: “Zorg ook dat je het samen optrekken niet alleen met enthousiaste mensen doet die het allemaal wel zien zitten en zelf hebben bedacht. Als je bijvoorbeeld de bestuurders vergeet, kunnen die later dwars gaan liggen. Loop dus niet te ver voor de troepen uit, maar betrek veel partijen in je enthousiasme. Anderzijds: Tuig ook weer niet te veel kerstbomen op. Als er te veel partijen betrokken

raken, valt het niet meer te organiseren.” Philip: “Ik zag dat bij de Deilgroep in Gorinchem. Zorginstellingen werkten daar op voorbeeldige wijze samen. Heb jij bedden tekort? Oh, ik heb er nog wel wat over. Het ging zo goed dat het samenwerkingsverband te groot werd. Toen zijn ze maar gefuseerd in wat nu de Rivas Groep heet.” Ander dilemma vinden de tafelenoten dat er in samenwerking te veel wordt ‘gepolderd’. Dat mensen het overal eens over willen zijn. Katrien: “Samen optrekken is ook een kwestie van gunnen. Als je de macht te veel naar je toetrekt, kun je die macht ook makkelijk weer kwijt raken.” Dwang is volgens Ruud ook een slechte stimulus. Philip vervolgt: “Ik ken een voorbeeld van een gemeente die een *shared service center* op móest zetten. De politiek legde dat dwingend op. Mensen namen er direct afstand van. Dan gaan de hakken in het zand.” Philip wijst ook nog op de persoonlijke klik tussen partijen. “Je moet als individuen door één deur kunnen. Anders wordt het op termijn heel moeizaam.” Philip geeft aan dat wat hem betreft drie zaken essentieel zijn:

Samenwerken kun je leren

Zorg ervoor dat je je als organisatie weet te positioneren in je omgeving, kies bewust voor het inrichten van je samenwerkingsrelaties en richt ze dan ook goed in en zorg ervoor dat je de competentie bezit om samen te werken!” Ruud: “En je hebt voorvechters nodig. Mensen die de kar willen en kunnen trekken.”

Tot slot leggen we aan de drie de vraag voor hoe we over tien jaar tegen grensoverschrijdend samenwerken aankijken? Allereerst Katrien: “Ik denk dat we het er dan niet eens meer over hebben. Ik merk bij jonge mensen nu al dat samen optrekken al normaler is. Zij zijn in staat om gelijktijdig diverse samenwerkingsvormen aan te gaan.” Philip twijfelt daar over. “Nu is dat nog zeker niet zo. Ik hoop dat je gelijk hebt, maar ik heb zo mijn bedenkingen. Al zal het zeker meer een automatisme zijn dan nu. De weg erheen is onvermijdelijk. Ik zie nu al bij mijn collega’s van Twynstra Gudde dat ze bovenop het onderwerp springen. Ze willen het spel leren kennen, omdat ze zien dat de grenzen verschuiven. Er zal veel meer sprake zijn van een netwerkeconomie.” Katrien zegt ook nog dat de varianten in samenwerking dan vele malen groter zijn dan nu. Ruud: “Voor nu vind ik belangrijk dat je een besef ontwikkelt dat je samenwerken kunt leren.”