**Gemeenten Zeist en Oss in discussie:**

**“Laat samenwerking niet stollen”**

**Samenwerkingsverbanden worden vaak van meet af aan vanuit institutiedenken ingestoken. Het gaat al snel over de vraag: wie doet wat. Die structuur wordt vervolgens in beton gegoten. Dat past niet meer bij de huidige samenleving, die meer flexibiliteit vereist, zo vinden de managementteams van de gemeenten Zeist en Oss. “Laat de gedachte los dat er vooraf al een vaste vorm zou moet zijn, en de kans van slagen van publiek-private en intergemeentelijke samenwerking is een stuk groter.”**

De MT’s van de gemeenten Zeist en Oss kwamen bijeen in Zeist om met elkaar in gesprek te gaan over hoe samenwerking het best kan worden ingestoken. “Samenwerken bestaat uit twee woorden. Als je de discussie start vanuit ‘werken’, dan komen vaak meteen al de bezwaren en dilemma’s op tafel en wordt er van meet af aan gesproken over de verrekening van uren. Is daarentegen ‘samen’ het startpunt, dan ben je eerder geneigd te verkennen wat je voor elkaar kunt betekenen”, zo meent een van de deelnemers van de gemeente Zeist.

Dit ervoer Zeist onder meer bij een van bovenaf opgelegde opdracht om te kijken of Zeist samen met buurgemeenten gezamenlijk de IT kon oppakken. “Dat proces verliep stroperig, het bleef een wij-zij-discussie.” Bij gebrek aan resultaat ging het onderwerp van tafel. Tot een aantal ambtenaren van de werkvloer toch maar weer eens contact met elkaar opnam en spontaan bij elkaar ging zitten om opnieuw, maar nu zonder druk van bovenaf, de samenwerkingsmogelijkheden te verkennen. Dit had wel succes.

**Structuur**

Daarnaast ervaren beide gemeenten dat samenwerking die begint vanuit structuur eerder gedoemd is te mislukken, terwijl samenwerking die begint vanuit het eigen initiatief (de netwerkgedachte) veel meer kans van slagen heeft. Toch betekent dat niet dat het aanbrengen van structuur zinloos is. “Je hebt structuur nodig om de samenwerking achteraf te bestendigen, maar je moet er niet mee beginnen”, zo is de gedachte bij beide managementteams.

Eén van de deelnemers van de gemeente Zeist verwoordt dat mooi. “Als je van meet af aan werkt aan instituties, dan stolt de samenwerking, het wordt dan iets dat statisch blijft en in beton is gegoten. Die vorm is in de huidige netwerksamenleving niet meer realistisch. De wereld om ons heen verandert snel en daar moeten samenwerkings-verbanden flexibel op kunnen inspelen.”

De vorming van de RUD’s is hiervan een mooi voorbeeld. Het Rijk verplicht dat verschillende overheidsinstanties gaan samenwerken. Zeist en Oss zien best iets in een betere samenwerking, maar niet in de door het Rijk opgelegde structuur die daar bij hoort. Of, zoals gemeentesecretaris van Oss, Marie-Louise van Schaijk, het verwoordt: “Het Rijk kadert naar onze smaak teveel in hoe de samenwerking vorm moet krijgen. Zo krijgt het machtsspel – ‘wie gaat waarover’ - de boventoon en wordt de discussie over het nut en de noodzaak van de samenwerking onvoldoende gevoerd. De discussie gaat te snel over aantal FTE’s in plaats van waar die eigenlijk over zou moeten gaan: hoe je van elkaars kennis gebruik kunt maken.

De inhoud komt in die hele discussie veel te weinig aan bod, terwijl de beleving en inspiratie er bij de professionals op de werkvloer best is. Dat zouden we veel meer moeten voeden en benutten.”

**Mul bospad**

De beide MT’s van Zeist en Oss zijn het erover eens dat er meer vaart wordt gemaakt als je de samenwerking insteekt vanuit: hoe kunnen we elkaar helpen? De vraag is alleen hoe je de vaart erin houdt als beide partijen na die eerste inspirerende bijeenkomsten toch afspraken moeten gaan vastleggen. “Op een gegeven moment houdt het verharde pad op en kom je op een mul bospad. Het is de kunst dan door te gaan, ook al gaat het even minder soepel. Daarbij heb je een trekker nodig die iedereen inspireert. En het is belangrijk om ieder succes, hoe klein soms ook, te vieren. Als je dat doet, dan wordt de verleiding steeds kleiner om toch om te draaien”, zo gebruikt een van de deelnemers een mooie beeldspraak. Jacqueline Wetzels van het ministerie van BZK heeft hiervoor een concreet advies: “Zorg dat je je bestaansrecht, dat je verwoordt in de businesscase, steeds opnieuw verankert. De businesscase is geen statisch gegeven, die moet meebewegen met de ervaringen die je opdoet. Bouw vooraf aan het proces ijkmomenten in, zo kun je kwartaalrapportages benutten om jezelf een spiegel voor te houden. Zorg steeds voor quick wins en haalbare doelstellingen zodat er ook daadwerkelijk en duurzaam succes te vieren valt.”

**Andere bril**

Zowel in Zeist als in Oss probeert de ambtelijke organisatie de vaste structuren los te laten en meer te opereren vanuit enthousiasme en persoonlijke kwaliteiten van medewerkers. In Oss werken ze met een interne klussenbank voor afgebakende klussen. Medewerkers kunnen daar, ongeacht hun huidige functie, op inschrijven. In Zeist zijn het met name de leden van het MT die zo af en toe hun functie loslaten en trekker worden van een dossier dat op een ander vakgebied ligt. Beiden ervaren dat het zoeken naar een match tussen de kwaliteiten van een medewerker en de klus die moet worden geklaard kan leiden tot verrassende resultaten. “Doordat je door een andere bril naar bestaande problemen kijkt, kom je tot heel nieuwe inzichten.”

Beide gemeenten juichen dit soort zelforganisatie toe, maar waarschuwen ook. “Je moet voorkomen dat het begint te lijken op F-jes voetbal: met z’n allen op een kluitje de bal achterna hollen. Tegelijkertijd moet je ervoor waken dat je er teveel management op zet en allerlei regeltjes invoert. Het optimum ligt ergens in het midden. Je moet wel wat richting geven, maar je moet medewerkers niet hun eigen initiatief ontnemen.”

**Cultuuromslag**

Het klinkt zo in een discussie soms eenvoudig, maar het is geen sinecure om deze cultuuromslag voor elkaar te krijgen, weten de MT’s van zowel Oss als Zeist. Toch geloven ze heilig in het pad dat ze op zijn geslagen. De gemeentesecretaris van Zeist, Ineke Lissenberg-van Dam besluit: “Deze cultuuromslag krijg je alleen voor elkaar als je een sfeer creëert waarin iets kan, waarin je niet direct wordt afgerekend op het resultaat als je bewust een risico neemt. Je mag ook best falen, want daar leer je van. Uiteindelijk kunnen we als organisatie alleen groeien als we zo af en toe risico’s nemen en lering trekken uit het resultaat, ongeacht of dat positief of negatief is.”

Kader

**Spontane netwerkorganisatie geeft toekomst aan life sciences in Oss**

Toen moederbedrijf MSD in 2010 haar activiteiten in Oss fors wilde inkrimpen, vormde zich in hoog tempo een netwerkorganisatie die zich hard maakte voor behoud van banen én expertise in Oss. Gemeentesecretaris Marie-Louise van Schaijk vertelt: “Spontaan vormde zich een netwerk van mensen die iets konden betekenen, die invloed hadden en die de urgentie doorleefden. Dat netwerk bestond deels al – ondernemers die elkaar kenden – maar deels nog niet. Zo lagen er nog nauwelijks lijntjes met de Raad van Commissarissen en de OR van MSD-Organon, maar die connecties werden razendsnel gelegd. We hadden allemaal hetzelfde belang voor ogen, namelijk: het gaat ons niet gebeuren dat de poorten van MSD in Oss voorgoed dichtgaan. We hebben een beetje structuur ingebouwd om ervoor te zorgen dat niet teveel mensen zich met hetzelfde onderwerp gingen bemoeien, maar verder ontstond het min of meer vanzelf.” Het effect is bekend: het Life sciences park Oss en daarmee vele banen zijn behouden voor de stad Oss en de directe omgeving.

**Zeist besteedt bezuinigingsopgave maatschappelijk aan**

Om in tijden van bezuinigingen een kloppende begroting te maken, heb je veel creativiteit nodig. Creativiteit die de gemeente Zeist zowel intern als extern heeft gezocht. “Je zou kunnen zeggen dat we hebben de totstandkoming van de begroting ook maatschappelijk aanbesteed hebben”, vertelt gemeentesecretaris Ineke Lissenberg-van Dam. “En daarnaast hebben we intern geroepen: wie het leuk vindt hieraan mee te werken, mag deelnemen. Om maximaal te profiteren van nieuwe inzichten wilden we namelijk dat medewerkers hiermee aan de slag gingen wiens normale werk het niet is om een begroting te maken. Je ziet dan dat enkele mensen zich spontaan melden en dat anderen een duwtje nodig hebben.”

Uiteindelijk vormde zich een team van circa 15 medewerkers, dwars door de organisatie heen. Zij werkten als procesbegeleider samen met burgers, bedrijven en instellingen in de stad, die allen een belang hadden. Dit leidde tot ontzettend veel nieuwe en innovatieve ideeën. “Het gevaar is dat nu we die ideeën handen en voeten moeten geven, we al snel weer in een regulier proces verzanden”, constateert Lissenberg-van Dam. “Daarmee gaat het vernieuwende eruit, de energie lekt weg. Dat komt enerzijds doordat onze organisatie nog niet gewend is aan deze nieuwe manier van werken, en anderzijds doordat er ook een bestuurlijke ambitie ligt. We moeten nog bedenken hoe we die energie in vervolgtrajecten kunnen vasthouden.”

Kader

**Deelnemers**

Aan de ronde tafel namen deel:

**CMT gemeente Oss:**

Mevr. Marie-Louise van Schaijk, gemeentesecretaris

Mevr. Lia Berben, directeur Publiekszaken

Dhr. Simon Franssen, directeur Gemeentebedrijven

Dhr. Tom de Laat, directeur Stadsbeleid

**GMT gemeente Zeist:**

Mevr. Ineke Lissenberg-van Dam, gemeentesecretaris

Mevr. Gelinde Groeneveld, afdelingsmanager Vastgoed

Dhr. René Grotens, directeur Service Centrum

Dhr. Dennis Vork, afdelingsmanager Publiek en Dienstverlening

Dhr. Wim Nieuwland, afdelingsmanager Leefomgeving en Welzijn

Dhr. Harry de Wilde, afdelingsmanager Projectbureau

Dhr. Arno Schepers, afdelingsmanager Strategie en Beleid

Dhr. Yno Hoekstra, bestuursadviseur, loco gemeentesecretaris

**Ministerie BZK:**

Mevr. Jacqueline Wetzels

**Begeleiders van Promundo:**

Dhr. Tako Hofstra

Dhr. Rob van Veen