



# Overheid in Beweging

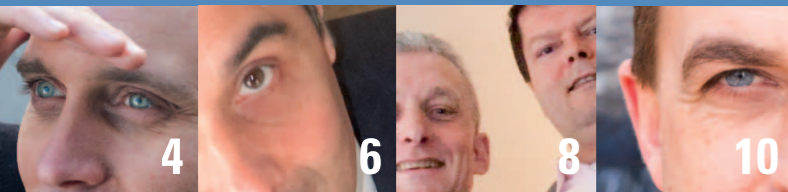
## De Klik

Ketensamenwerking

Hoe 'keten-proof' is het bestuursrecht?

Vernieuwende aanbesteding in Landgraaf

Samen naar de top



## Klikt als een klok

Deelnemers aan onze jaarlijkse themadag weten het inmiddels. *Muziek gaat om de ruimte tussen de muziknoten.* Muziekregisseur John Bakker liet ons die kracht van samensmelten ervaren tijdens een muzikale explosie. Een mooie metafoor voor de uitdaging waar gemeenten en andere ketenpartners voor staan.

Het thema van deze *Overheid in Beweging is De Klik*. In ketensamenwerkingen is een goed samenspel essentieel om het gewenste resultaat te realiseren. De basis daarvoor is de juiste *klik* tussen ketenpartners. In deze uitgave belichten we die samenwerkingen vanuit verschillende invalshoeken. Vanuit een zorgorganisatie die al enkele jaren met innovatieve concepten bezig is, maar er is ook aandacht voor de juridische kant van ketensamenwerking. Is de huidige wetgeving nog wel passend voor de bestuurlijke realiteit van wederzijdse afhankelijkheid en samenwerking?

Daarnaast besteden we aandacht aan het proces van samenwerken in de keten. Hoe kun je als organisatie succesvol regievoeren en zijn er methoden waarmee je de ketens zo optimaal mogelijk kunt faciliteren? En waarop baseren we eigenlijk onze beleidskeuzes in de keten? Hebben we voldoende informatie van de keten beschikbaar om samen het beleid te formuleren en kennen we onze doelgroep wel goed genoeg? Een gemêleerde keten van samenwerkers beschouwt deze vitale onderwerpen in deze *Overheid in Beweging*.

De *OiB* die nu voor u ligt geeft u hopelijk inspiratie voor uw eigen praktijk. Inhoudelijk, maar ook door inspirerende uitstapjes naar de wonderlijke muziekwereld van John Bakker en de machtige klimervaringen van Katja Staartjes in het hooggebergte.

Ik wens u veel leesplezier en succes op weg naar uw *Klik*.

Ad van Dijck  
Directeur



### 3 Ketenpartner aan het woord

Op vertrouwen sturen in ketensamenwerkingen

### 4 Demografische Effect Rapportage

Stedebouwkundige helpt 'nieuwe werkelijkheid' vorm te geven

### 5 Regierol van gemeenten

"Regierol vraagt om herinrichting en focus"

### 6 Wetgeving en de bestuurlijke praktijk

Hoe 'keten-proof' is het bestuursrecht?

### 8 Wmo – Gedeelde zorg

Landgraaf kiest voor een zachte landing

### 10 Vraaggestuurd werken

"Bepaal eerst de vraag, dan het beleid en aanbod"

### 11 Inspiratie

- Muziek in ketensamenwerking
- Met andere ogen – IJle lucht

### 12 Met passie samenwerken

Samenspel naar de top



#### Colofon

Overheid in Beweging,  
nr. 6 - 2013  
Thema: De Klik

Een uitgave van  
Telengy Management & Advies en  
Telengy VROM  
Postbus 1270  
5602 BG Eindhoven  
040 290 12 12  
info@telengy.nl  
www.telengy.nl

Redactie  
Henk Albers, Aafko Bergenhenegouwen,  
Ad van Dijck, Marcel Lemmen,  
Herma Oosterhof

Hoofd- en eindredactie  
Peter ter Telgte

Teksten  
Stam+twée, www.stamplustwee.nl

Ontwerp  
DGO, www.dgo.nl

Fotografie  
Bram Birkhoff (DGO)

Drukwerkverzorging  
Graphic Support, Dreumel

# Op vertrouwen sturen in ketensamenwerkingen

**Dick Herfst, voorzitter van de Raad van Bestuur van ZZG Zorggroep, leidt – samen met zijn collega Jelle de Visser – de transitie die ZZG Zorggroep opknipt in productgroepen met een eigen verantwoordelijkheid. Van een traditionele zorginstelling maken ze de overgang naar een zorginstelling die haar cliënten zorg, wonen en welzijn op maat biedt. Hij vertelt gepassioneerd over zijn ervaringen en de resultaten tot nu toe.**

#### Vernieuwende aanpak kraamzorg

ZZG Zorggroep werkt in meerdere ketensamenwerkingen. Zo bracht men bijvoorbeeld kraamzorg onder in een regionale keten met verloskundigen, gynaecologen en jeugdzorg. Met deze vernieuwende aanpak slaat volgens Herfst de balans op meerdere punten positief uit: "De kraamverzorgende ondersteunt bij de bevalling in het ziekenhuis en doet ook de kraamtijd thuis. Zo is er al een band met het gezin. En door de nauwe samenwerking met de ketenpartners is er een soepelere overdracht naar het consultatiebureau of de jeugdgezondheidszorg. Voor ouders is dat praktisch en prettig."

#### Anders samenwerken in wonen en zorg

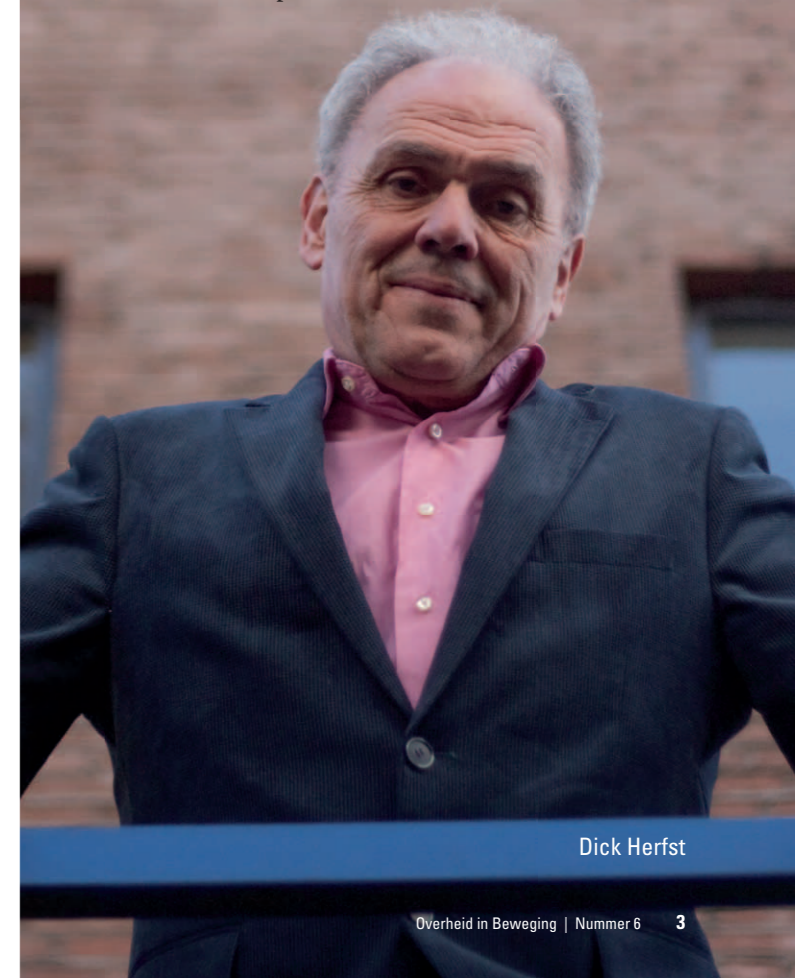
ZZG Zorggroep zet haar 1.000 plaatsen in verzorgingshuizen om naar zo'n 70 kleinschalige wooneenheden waar cliënten een appartement huren. Herfst vertelt enthousiast: "De woningcorporatie bouwt en wij leveren verzorgend personeel. Maar daarmee zijn we er nog niet. In die wooneenheden ontbreken gemeenschappelijke voorzieningen, zoals een maaltijdvoorziening. Voorheen waren die er in verzorgingshuizen wel. Samen met de woningcorporatie nemen we hierin onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dus zoeken we voor onze wooneenheden een ondernemende kok die een eigen bedrijfje wil starten. En helpen hem op weg. Of we zetten mensen met een beperking in, in het kader van arbeidsintegratie. Zo biedt iedere omgeving mogelijkheden om nieuwe samenwerkingsvormen te ontwikkelen."

#### Gemeenten zoeken hun rol

Herfst ervaart dat gemeenten nog zoekende zijn naar hun rol binnen ketensamenwerkingen: "Er komt een verantwoordelijkheid op hen af, waar ze over het algemeen nog onvoldoende zicht op hebben. Het verschilt per gemeente, maar het grote gevaar is dat ze alleen op kosten sturen en niet op inhoud. Juist omdat we niet weten waar we naartoe gaan samen, kunnen gemeenten nu beter regisseren door anderen te laten excelleren. Dus niet op activiteiten sturen, maar op resultaten. Aan partijen vragen: 'Hoe lossen jullie dit op en wat heb je daarvoor nodig?' En vooral: sturen op vertrouwen, anders halen ze alle creativiteit en oplossingsmogelijkheden uit de keten. Daarnaast moeten ze ook richtinggevende standpunten innemen. Dat vraagt om visie, bestuursfilosofie, bestuurlijk vertrouwen en deskundigheid vanuit de lokale politiek."

#### Cultuur- en mentaliteitsverandering van personeel en cliënt nodig

Zorg op maat vraagt inlevingsvermogen van het personeel in de individuele wensen en behoeften van de cliënt. Herfst legt uit: "Mensen die gewend waren routinematig te werken, hebben er moeite mee dat de cliënt nu zelf de regie in handen heeft. Maar ook de cliënten moeten wennen. Bij een verhuizing van een bewoner bijvoorbeeld leggen we de verantwoordelijkheid bij de bewoner en zijn familie. Wij regelen dat niet meer volledig, de burger moet zelf meedoen. En daar kijkt men soms raar van op." ●



Dick Herfst

# Stedebouwkundige helpt 'nieuwe werkelijkheid' vorm te geven

Bestempelen media en bestuurders het onrustige vaarwater waarin we verkeren als 'de crisis', senior stedebouwkundige Rob van der Wijst heeft het liever over 'de nieuwe werkelijkheid'. Waarin de overheid optreedt als regisseur, ontwikkelaars een bescheiden rol hebben en corporaties beheren. En waarin wordt gekozen voor een bottom-up benadering, nieuwe planvormen en nieuwe verdienmodellen. Van der Wijst ziet daarbij belangrijke rollen voor stedebouwkundigen, social design en Demografische Effect Rapportages.

## Gemeenschappelijke ontwikkelingsbenadering

Als antwoord op de huidige ontwikkelingen zien we steeds vaker burgerinitiatieven ontstaan, bijvoorbeeld door dorpsraden en ondernemersverenigingen. Deze bottom-up initiatieven komen vanuit nieuwe partijen die weinig ervaring hebben met processen, procedures en politieke wegen binnen gemeenten. Ook ontstaan er nieuwe samenwerkingsvormen, ketens, van partijen die niet gewend zijn om met elkaar samen te werken. "Maar deze ketensamenwerkingen zijn toch succesvol omdat iedere partij van de ander afhankelijk is om het gemeenschappelijk doel én het eigen belang te realiseren. Zo blijft de samenwerking toch in beweging." Zo'n keten wordt vaak als schakels achter elkaar gevisualiseerd, maar Van der Wijst waarschuwt: "Dan gaat de verantwoordelijkheid van schakel naar schakel en is de keten zo sterk als haar zwakste schakel. Daarom zie ik een ketensamenwerking liever als een gemeenschappelijke ontwikkelingsbenadering. Hierbij zijn schakels stuk voor stuk met elkaar verbonden en wordt de haalbaarheid vergroot dankzij burgerparticipatie ofwel social design."

## Gevolgen van toekomstige ontwikkelingen in kaart brengen

De nieuwe werkelijkheid vraagt om nieuwe ketens, maar ook nieuwe planvormen en verdienmodellen. De Demografische Effect Rapportage is een goed voorbeeld van een nieuwe planvorm. Van der Wijst was intensief

betrokken bij de ontwikkeling ervan. "Met de Demografische Effect Rapportage brengen stedebouwkundigen ketensamenwerkingen verder. Daar ben ik van overtuigd." Van der Wijst licht toe hoe de effectrapportages worden opgesteld: "Eerst onderzoeken we hoe de bevolking en de behoeften zich ontwikkelen in een bepaalde kern of regio. Is er sprake van demografische krimp? Welk gedrag kunnen we verwachten? Ontstaan er knelpunten? Moeten we door de trek naar de grote steden bijvoorbeeld vrezen voor de vorming van spookdorpen, zoals in Frankrijk? Alle ontwikkelingen en gevolgen brengen we in kaart."

## Inspelen op veranderende behoeften

"Dan is de hamvraag welke partijen er door de veranderingen worden geraakt en welke partijen kunnen samenwerken om daarop in te spelen. De dorpsraad, ondernemersvereniging, gemeente, een bedrijf, zorginstelling of wooncorporatie? Of een bank die haar hypotheek in de dorpskern wil veiligstellen door de leefbaarheid te vergroten. Partijen met een gezamenlijk belang en een gedeelde toekomstvisie kunnen een ketensamenwerking vormen. Met deze ketenpartners ontwikkelen we op basis van de effectrapportage verschillende scenario's om in te spelen op de veranderende behoeften van bewoners." Hij signaleert: "In deze tijden verandert de context continu. Een vastomlijnd einddoel is daardoor niet realistisch. De partners stellen samen een flexibel einddoel vast en passen dat steeds aan."

## Geen struisvogelpolitiek; aan de slag!

Van der Wijst merkt dat sommige gemeenten deze problematiek nog als een ver-van-mijn-bed-show beschouwen. Of denken dat ze vraag kunnen creëren door nieuwe projecten te ontwikkelen. Struisvogelpolitiek vindt hij dat: "De wereld verandert, we moeten nu samen aan de slag om de nieuwe werkelijkheid vorm te geven. De stedebouwkundige kan daarin een belangrijke rol spelen." ●

Rob van der Wijst heeft jarenlange ervaring als senior stedebouwkundige bij Kuiper Compagnons en SAB. Sinds begin dit jaar werkt hij als zelfstandig adviseur.



Rob van der Wijst

# "Regierol vraagt om herinrichten en focus"

Om de regierol van gemeenten binnen ketensamenwerkingen goed uit te voeren, is resultaatgericht werken noodzakelijk. Tot deze conclusie kwam Herma Oosterhof, adviseur bij Telengy, toen zij bij de gemeente Zeewolde haar MBA in regievoeren behaalde. Ze merkte dat deze manier van werken bij veel gemeenten nog in de kinderschoenen staat en dat een gebrek aan focus de grootste valkuil is voor regiegemeenten in wording.

## Sturen op resultaten, dus anders leidinggeven

Tijdens haar onderzoek keek Oosterhof onder meer naar de interne cultuur, stijl van leidinggeven en de competenties van medewerkers: "In de nieuwe cultuur moet de gemeente als regievoerder eisen stellen en sturing geven aan de output, de concrete prestaties, en outcome, het maatschappelijk effect van het beleid. Daarnaast moet de gemeente zich verbinden aan de klant en de samenwerkingspartners. Dat vraagt intern om een andere organisatie: lerend, ontwikkelend, innovatief en meer naar de buitenwereld kijkend. Dat is een hele andere manier van denken en kijken dan voorheen. Als je als gemeente de strategische keuze maakt om regiegemeente te willen zijn, is het noodzakelijk dat je interne bedrijfsvoering op orde is. Dit vraagt om aanpassing van het HR-beleid en een andere stijl van leidinggeven. Maar ook om het ontwikkelen en borgen van kwaliteitsbeleid, risicobeleid, projectmanagement en een transparante planning- en controlcyclus."

## Resultaatgericht denken en sturen nog in de kinderschoenen

Oosterhof adviseert: "Train medewerkers op andere competenties, zoals resultaatgerichtheid, samenwerken, onderhandelen, plannen, besluitvaardigheid, controleren, oordelen en stimuleren. En leer leidinggevend te sturen op resultaten, kaders te stellen en hun medewerkers te coachen en te faciliteren. Zij zitten nu vaak nog in een mentorrol en zijn voor een groot deel taakgericht bezig. Vooral dat resultaatgericht denken en sturen zie ik in veel gemeenten nog niet terug. Dat staat nog in de kinderschoenen."



Herma Oosterhof

## Verskillende rollen maken regievoeren complex

"Als gemeente heb je verschillende rollen bij samenwerkingen en bij outsourcing: die van eigenaar, klant en leverancier. Maar uiteindelijk ben je altijd eindverantwoordelijk over de producten en diensten die door de samenwerkingspartners, leveranciers en Shared Service Centers worden uitgevoerd. Dat maakt regievoeren voor gemeenten complex."

## Regie vanuit eigen kracht

"Het vraagt nogal wat van gemeenten om de inrichting van de organisatie te veranderen. Je bent er nog lang niet na het bedenken van de nieuwe organisatiestructuur. Zo'n ingrijpende verandering vraagt om doorzettingsvermogen en een continue inspanning van het bestuur, de directie en het management. En er is commitment nodig vanuit de hele organisatie. In de waan van alledag zie je de focus vaak langzaam verschuiven van de langetermijnvisie naar ad-hoc-problematiek. Dat is de grootste valkuil in deze trajecten." Oosterhof adviseert gemeenten: "Kijk naar buiten, maar blijf wel focussen en koersen vanuit eigen kracht. Houd continu je einddoel, regiegemeente worden, in het vizier." ●

# Hoe 'keten-proof' is het bestuursrecht?

**Stavros Zouridis, hoogleraar Bestuurskunde aan de Tilburg University, juicht de groei in ketensamenwerking toe. Met ketensamenwerking kunnen maatschappelijke problemen vaak beter worden opgelost. Wel zit er volgens hem nog een aantal juridische haken en ogen aan. Hij licht toe welke spanningsvelden hij ziet tussen de huidige wetgeving en de bestuurlijke praktijk.**

## Openbaar bestuur verandert door ketensamenwerking

"Was er voorheen voor ieder probleem een aparte organisatie, tegenwoordig beseffen organisaties binnen het openbaar bestuur dat zij niet los staan van elkaar. Zij zijn met elkaar verbonden, werken steeds vaker samen en stemmen hun beslissingen beter op elkaar af. Dat is een goede ontwikkeling," constateert Zouridis. "Ik vraag mij echter af hoe keten-proof het bestuursrecht is."

## Sluit het recht nog aan op de praktijk?

"Het bestuursrecht is geschreven voor bestuursorganen en de besluiten die zij nemen. Volgens het bestuursrecht werken bestuursorganen ieder voor zich, nemen zij ieder een eigen besluit en betrekken zij beslissingen van andere organisaties niet in deze besluitvorming. Maar in de praktijk, een ketensamenwerking, werkt dat anders. In de praktijk overleggen ketenpartners hun aanpak en nemen ze als keten een besluit. Maar die keten wordt in het bestuursrecht niet als bestuursorgaan gezien. Hoe gaan we hiermee om? Is de wetgeving hier nog toereikend voor? Of moet ze op dit punt worden herzien?"

## Bemoei je met je eigen taken

Het bestuursrecht bepaalt ook dat instanties zich alleen met de eigen taken mogen bemoeien: "Bestuursorganen hebben volgens het specialiteitsbeginsel immers specifiek omschreven taken en bevoegdheden. En om misbruik te voorkomen, mogen organisaties hun bevoegdheden alleen gebruiken waarvoor ze bedoeld zijn," legt Zouridis uit. "Maar in een keten werken de ketenpartners samen, over de organisatiegrenzen heen. Formeel mag dat niet. En hoe zit het met de privacyregels? Moeten hiervoor regels worden aangepast of anders worden geïnterpreteerd?"

## Efficiency kan beter

"Verder zijn er nog verbeterpunten in de efficiency van ketensamenwerking, vooral bij handhavende ketens in strafrecht, jeugdzorg en in fiscaal, ruimtelijk, sociaal en vreemdelingenbeleid. Als je de werkprocessen in deze ketens op orde brengt, beter samenwerkt en handhaaft, maak je een efficiencyslag. Maar dat lukt alleen als je óók het recht stroomlijnt. Er moeten minder omslachtige procedures en minder procedure-eisen komen. En we moeten kritisch blijven kijken naar het aantal organisaties en het aantal wettelijke taken per organisatie. Alleen zo voorkom je bijvoorbeeld een stapeling van bezwaar- en beroepprocedures."

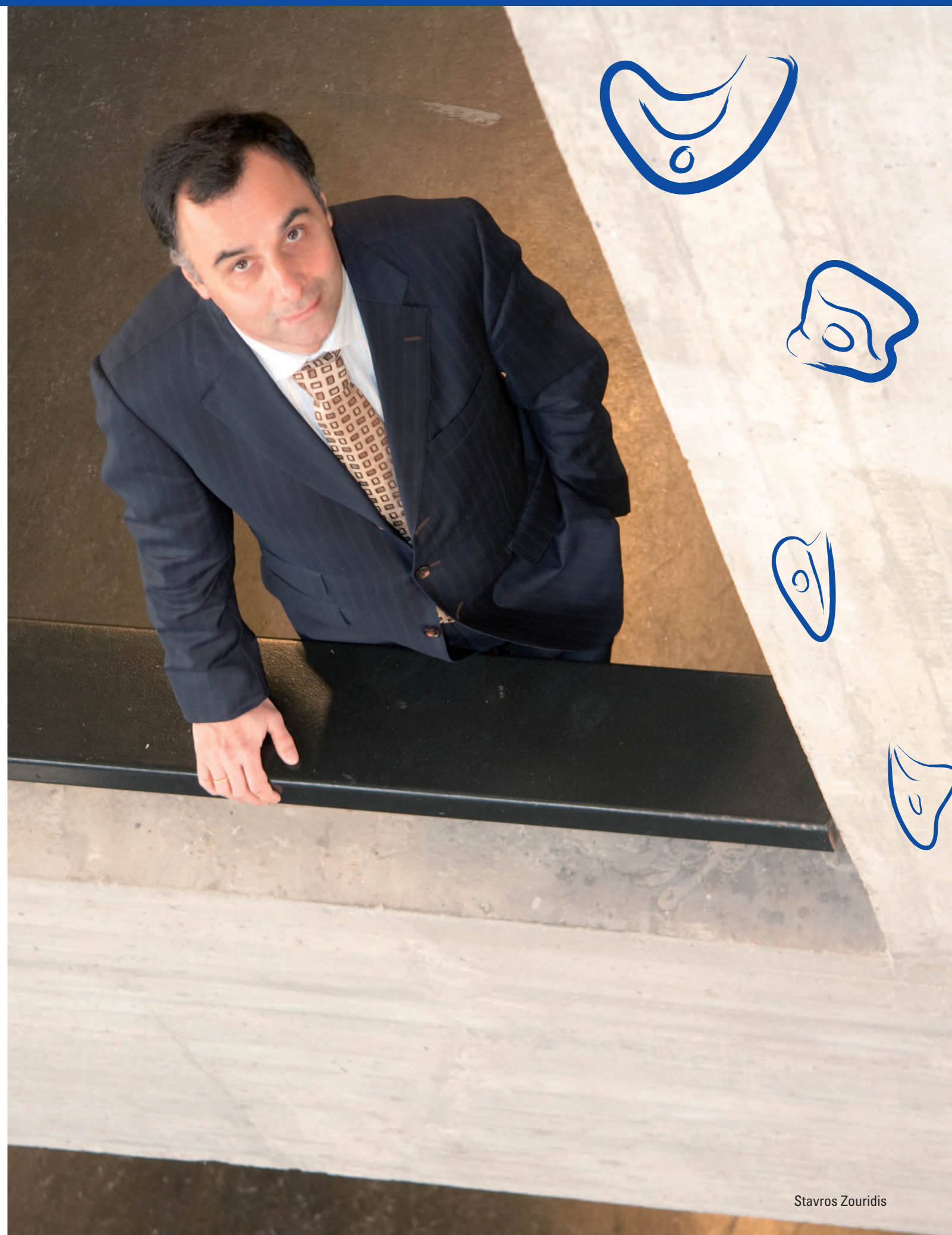
## Rol van de rechter verandert

In zijn onderzoek verdiept Zouridis zich ook in de veranderende rol van de rechter. "De rechter wordt door sommigen beschouwd als onderdeel van de handhavende keten. Een logische redenering, want de besluiten van de rechter moeten nu eenmaal beter aansluiten op de keten. Toch vraag ik mij wel af hoe de rechter zijn controlerende taak kan blijven invullen als hij zich onderdeel voelt van de keten die hij moet controleren. Denk bijvoorbeeld aan een rechter die een kind uit huis plaatst. Die mag niet te dicht op de keten rondom jeugdzorg opereren, want dan kan hij de zaak niet meer onafhankelijk beoordelen."

## Onderzoek naar ketensamenwerking van start

Onlangs is aan de universiteit van Tilburg een uitvoerig onderzoeksprogramma gestart naar deze juridisch-bestuurskundige kant van ketensamenwerking: "We werken samen met justitie, gemeenten, ministeries en handhavingsorganisaties om antwoorden te vinden op deze vragen en veranderingen door te voeren. Zelf onderzoek ik het liefst zo dicht mogelijk op de praktijk, zodat theorie en praktijk elkaar blijven vinden. Niets is immers zo praktisch als een goede theorie. En niets is zo theoretisch als een goede praktijk." ●

**Stavros Zouridis** is sinds 2007 hoogleraar Bestuurskunde aan Tilburg University. Tot 2010 combineerde hij theorie en praktijk en was hij ook directeur Algemene Justitiële Strategie bij het Ministerie van Justitie. Zouridis adviseerde de bewindspersonen en de secretaris-generaal over toekomstige juridische vraagstukken. Hij is momenteel vice-decaan Onderwijs aan de rechtenfaculteit (Tilburg Law School).



Stavros Zouridis

# Landgraaf kiest voor een zachte landing



Roger Ruijters (l) en Harry Leunessen (r)

**Lef en een gedeelde visie op de Wmo brachten in de Parkstad-regio iets bijzonders op gang. In een vernieuwende aanbesteding koos de gemeente Landgraaf vorig jaar Meander als partner om de Wmo door te ontwikkelen. Roger Ruijters – voorzitter van de Raad van Bestuur van zorgaanbieder Meander – en Harry Leunessen – wethouder van de gemeente Landgraaf – zijn ervan overtuigd dat ze als partners de uitvoering van de Wmo slimmer en efficiënter kunnen organiseren. Mét behoud van kwaliteit.**

## Partner gezocht

“Met vijf andere Parkstad-gemeenten zochten wij geen leverancier die geïndiceerde uren zorg levert, maar een partner die meedenkt over de doorontwikkeling van de zorg,” vertelt wethouder Leunessen. “We kozen niet voor een traditionele aanbesteding. Niet de prijs, maar de visie en de kwaliteit van zorg gaven de doorslag. Uiteraard binnen vooraf bepaalde financiële marges. Verder lieten we bewust veel ontwikkelruimte open om de nieuwe manier van werken een kans te geven. We kozen geen vastomlijnd einddoel, maar een richting. Zo selecteerden we Meander als partner en Parkstad Thuiszorg en Cicero Thuis als zorgleveranciers. Pas na de selectie openden we de enveloppen om te toetsen of de geoffreerde uurtarieven binnen de vastgestelde marges lagen. Meander heeft de nadrukkelijke taak om met ons mee te denken over de doorontwikkeling van de Wmo.”

## Beroep op solidariteit

“Natuurlijk is er een financiële noodzaak om een nieuwe manier van werken te ontwikkelen in de Wmo. Bij een ongewijzigd beleid loopt in Landgraaf het tekort op naar zo’n 1,3 miljoen euro in 2016,” vervolgt de wethouder. Hij benadrukt dat de financiën voor hem persoonlijk niet de belangrijkste drijfveer vormen: “Ik vind oprecht dat je alleen maar recht hebt op datgene wat je echt nodig hebt. Ik vind het onbegrijpelijk dat de Wmo voorheen anders werd geïnterpreteerd. ‘Eigen kracht eerst’ is geen ordinaire dekmantel voor bezuinigingen, maar gewoon een beroep op solidariteit, naastenliefde. Daar is niks mis mee volgens mij.”

## Gedeelde visie en gezamenlijk belang

“Deze partnerschap draait om een gedeelde visie en een gezamenlijk belang,” verklaart Leunessen. “Als gemeente willen wij bezuinigen, maar wel op een verantwoorde wijze. Daarom beperken we het aantal geleverde uren tot die gevallen waar hulp écht nodig is en er geen andere slimme oplossingen voorhanden zijn.” “Samen zorgen we ervoor dat burgers niet tussen de wal en het schip vallen, dat de gemeente haar begroting op orde krijgt en

dat wij op een verantwoorde manier zorg kunnen bieden,” vat Ruijters het samenspel samen. “Het grote voordeel voor Meander is het ‘zachtelandschapscenario’. Wij krijgen de ruimte om onze organisatie verantwoord aan te passen aan de nieuwe werkelijkheid: een krimp van 10 tot 20% op jaarbasis. Andere gemeenten kiezen voor een crash en trekken zorgaanbieders het vel over de oren. Met alle gevolgen van dien.”

## Help burgers de weg te vinden

“Er is nog veel ruimte voor verbetering en besparing,” beschrijft Ruijters. “De Wmo is de afgelopen jaren ontzettend versnipperd en complex gemaakt. De zorgvraag is in stukjes opgeknipt. Maatwerkers, zorgtrajectbegeleiders en casemanagers leiden burgers door het ingewikkelde zorglandschap. Maar burgers hoeven de weg niet te vragen als wij voor een goede bewegwijzering zorgen. Mijn ideaal? Eén persoon die er in overleg met de burger aan bijdraagt dat de burger zelfstandig kan blijven wonen, met een goede kwaliteit van leven.”

## Regelruimte

In Ruijters’ visie past een uurtje-factuur-tje-systeem niet in deze tijd: “Zo beloon je zorginstellingen niet om op een zuinige manier om te gaan met gemeenschapsgeld. Ze voeren geïndiceerde uren uit en willen zoveel mogelijk uren draaien. Wij willen samen met de gemeente vroegtijdig problemen van mensen oplossen en meebewegen met hun zorgvraag. Regie is geen voorwaarde om ons werk goed te kunnen doen. Regelruimte voor onze professionals in de interactie met burgers is dat wel.” “Zo werken we ook samen in het project Vroegsignalering,” vult wethouder Leunessen aan. “Consulenten van verschillende organisaties vormen onder regie van de gemeente een frontlijnteam. Samen vullen ze de vragen van de burger in een vroeg stadium in. Hoe eerder we ingrijpen, hoe kleiner het probleem. En hoe eenvoudiger en goedkoper de oplossing. Door zaken niet op zijn beloop te laten, verbeteren we ook de kwaliteit van leven voor de burger. Ik geloof sterk in deze nieuwe manier van werken.” ●

**Jeroen Hengst en Marcel Lemmen** van Telengy Management & Advies voerden de marktverkenning samen met de zes Parkstad-gemeenten uit, schreven de adviesnota en begeleidden de innovatieve aanbesteding. Zij zien duidelijke overeenkomsten tussen deze vernieuwende aanbesteding en de nieuwe aanbestedingswet die 1 april 2013 van kracht wordt. Zo is deze aanbesteding niet gegund op prijs, maar op visie, kwaliteit en duurzaamheid: Total Cost of Ownership. Verder kregen ook kleinere marktpartijen een kans in deze aanbesteding. Terwijl de samenwerking loopt, werken de partijen hun gezamenlijke visie verder uit. Er is iedere drie jaar een ijkmoment waarop de partijen de samenwerking kunnen voortzetten of beëindigen. Zo blijven de risico’s beheersbaar en is de flexibiliteit optimaal in deze vernieuwende aanbesteding.

# “Bepaal eerst de vraag, dan het beleid en aanbod”

Vraaggestuurd werken: geen gemeente kan er nog omheen. Een logische ontwikkeling, maar wel één die voor spanningen zorgt. Omdat de vraag uit alle hoeken kan komen, is het een enorme aanslag op de efficiency. Tenzij de vraag vooraf beter ingeschat kan worden. Hoe beter de gemeente haar inwoners kent, hoe effectiever zij haar beleid kan inrichten. Coresta Market-services voorziet bedrijven en instellingen van achtergrondinformatie om hun marktwerking- en informatiestrategieën te verbeteren. Directeur René van der Meer licht zijn visie op vraaggestuurd werken toe.



René van der Meer

## Data inzetten als bouwstenen voor beleid

Van der Meer beschrijft Nederland als één van de meest informatiedichte landen ter wereld: “Gemeenten, wijken, straten, maar ook huishoudens zijn zeer goed gedocumenteerd. We kennen de gezinssamenstellingen, woningwaarden, woningtypes, auto’s, vakanties, abonnementen, enzovoort. Met al deze data groeperen we huishoudens op basis van huishoudkarakteristieken zoals sociaal-economische status, maatschappelijk en consumptiegedrag. Van iedereen stellen we aan de hand van karakteristieken de gedragsmotieven vast.”

## Toekomstige klantvraag inschatten

“Deze gedragsmotieven zijn de sleutel tot beleid. Want als je de motieven van je doelgroep kent, kun je gedrag veel beter inschatten en je aanbod en beleid sterker en efficiënter ontwikkelen. Dát is vraaggestuurd werken,” stelt Van der Meer. “Ketenpartners van gemeenten, zoals zorg- en sportorganisaties, werken hierin met ons samen. Wij verwerken gedetailleerde ‘huishoud-data’ tot concrete bouwstenen voor beleidsplannen rond wijk-inrichting, welzijn, zorg, maatschappelijk vastgoed-exploitatie, enzovoort. Ook gemeen-

ten, die steeds meer de regierol toebedeeld krijgen, kunnen deze kennis inzetten.”

## Bewegingsdata leveren schat aan informatie

“Om de vraag van burgers in te schatten gebruiken gemeenten informatie die onbewust vaak uit steekproeven is opgebouwd. Ze baseren zich op registraties van wat er gebeurt bij een aantal personen in de wijk. Dit patroon projecteren ze vervolgens op de hele buurt als grondslag voor beleid. Wij vinden echter vooral de ‘beweging’ van iedereen in de wijk interessant, liefst per huishouden. Een gezin met een pasgeboren baby heeft een piek in de uitgaven en gaat op termijn sportfaciliteiten gebruiken. De burens met oudere kinderen willen misschien groter wonen. En de oudere burens sparen voor een verre reis nu het nog kan, of hebben wellicht al zorg nodig. Het is erg belangrijk te weten waarom iets gebeurt en welke beweging erdoor ontstaat. Daar kun je beleid op maken. En dat kan ook, de informatie ligt er.”

## Ketensamenwerkingen anders regisseren

Van der Meer voorziet dat de informatiestromen binnen gemeenten in de toekomst veranderen:

“Ketensamenwerkingen worden nu vaak op portefeuilleniveau ingericht. Als gemeenten de ketensamenwerkingen breder regisseren – over de portefeuilles heen – kunnen zij hun beleid versterken en faciliteiten multi-disciplinair inzetten. Bij écht vraaggestuurd denken is dit zonder meer mogelijk.”

## Effectiviteit verhogen

“Met kennis over motieven en het daaruit volgende gedrag kun je per buurt een eigen ‘DNA’ vaststellen. Voor dat buurt-DNA bepalen gemeenten en ketenpartners welke inzet van faciliteiten en diensten het meest recht doet aan de buurt. Zo kunnen gemeenten prioriteiten stellen en capaciteiten inrichten. Dit is effectiever én efficiënter dan iedere portefeuille individueel optimaliseren. Ons credo: georganiseerd vanuit het motief en gedrag, wint ieder plan aan effectiviteit.” ●



# Muziek in ketensamenwerking

**Inspiratie voor ketensamenwerking vind je overal. Bij een koor bijvoorbeeld. John Bakker dirigeert koren tot wel 350 personen en heeft daarbij als regisseur een duidelijk doel voor ogen.**

## Regisseren met het hart

“Door de emotie van een muziekstuk over te brengen, raken wij ons publiek. Een jacquet en stokje heb ik niet nodig, ik bereik meer door vertrouwen uit te stralen. Ik sta er als mezelf, met hart en ziel. Als een spiegel versterk ik het resultaat. Pink ik een traantje van ontroering weg, dan raken de koorleden zelf ook in vervoering. Zo zet ik ze in beweging.”

## Muziek is méér dan de noten volgen

“Net als in iedere samenwerking volgt een koor regels: de muzieknoten. Zij bepalen voor ons het ‘hoe’ en ‘wat’. Maar alles draait om de emotie, het ‘waarom’. En daar is ondernemend gedrag voor nodig: passie, talent, kracht, creativiteit en geloof in jezelf en je team.”

## Het gaat om de ruimte tussen de muzieknoden

“Die laat ik mijn koorleden zélf ontdekken en invullen. Passie is de motor die zorgt dat een samenwerking loopt, een onderlinge klik laat het team stralen.”

## Als er een klik is, ontstaat er een ‘flow’

“Wij voelen altijd direct de reactie van ons publiek. Is er geen klik, dan is het hard werken. Maar loopt alles, dan hoor je dat het koor vleugels krijgt en boven zichzelf uitstijgt. De koorleden stralen en in de zaal kun je een speld horen vallen. Dáár doen we het voor.” ●



John Bakker

Kijk met andere ogen

# IJle lucht in ons platte landje

In het magazine *Overheid in Beweging* gaat het regelmatig over samenwerking. En terecht, want het is een belangrijk thema. Onlangs waren de langzaam voortkabelende ICT-samenwerkingen weer in het nieuws en ook de zojuist gestarte omgevingsdiensten en gemeenten blinken nog niet uit in voortvarende samenwerking. En dan is er natuurlijk ook nog ‘het zwaard van de decentralisaties’.

Grote wijzigingen in het zorgstelsel komen op ons af. Wat dit betekent voor mens en organisatie is nog lang niet helder. Maar één ding weten we al wel; het moet op grotere schaal. In de inmiddels beruchte Decentralisatiebrief roept Minister Plasterk op tot robuuste samenwerkingsverbanden van minimaal 100.000 inwoners om de transities tot een succes te maken. Als pavlovreactie gingen de hakken van de modale gemeenten direct in het zand. Want juist deze oud-minister van Onderwijs zou moeten weten dat schaalvergroting niet per definitie leidt tot het gewenste resultaat.

Maar hoe voortvarend werken gemeenten nu echt samen aan bovenlokale uitdagingen? Breien ze niet vooral rustig door aan de samenwerkingslappendeken? Ik ontwaar ook in ons platte-pannenkoeken-landje regelmatig ijle lucht die je in hogere sferen brengt. Waardoor je soms de mooiste melodieën meent te horen... Laten we de dreigende patstelling voorkomen en samen leren van geoliede voorbeelden uit andere ketens: dat pak melk in de supermarkt, de dagelijkse krant in de brievenbus of op de i-pad, het samen musiceren of het beklimmen van een berg. En laten we besturen op vertrouwen. Klik.

Peter ter Telgte  
Senior adviseur

# Samenspel naar de top

**Katja Staartjes is inspirerend spreker, interim-manager en coach. Daarnaast onderneemt ze expedities. Bergen zijn haar grootste passie. Trektochten maken, kamperen in stilte en grenzen verleggen. Maar vooral: in teamverband naar de top klimmen.**

Staartjes initieerde en leidde een aantal kleinschalige expedities, onder andere naar de 8.068 meter hoge Gasherbrum 1 in Pakistan. Het hele team van vier bereikte uiteindelijk de top van deze bergreus. Deze topprestatie behaalden ze door samenwerking binnen het eigen team én met twee andere teams die gelijktijdig de beklimming deden.

Staartjes: "Uiteraard moet je hetzelfde gemeenschappelijke doel voor ogen hebben om goed te kunnen samenwerken. Voorwaarden voor echte samenwerking? Elkaar vertrouwen geven, bereid zijn het zware werk voor de ander te doen en niet in de laatste plaats: je van je eigen ego losmaken. In een team ontstaan vroeg of laat irritaties. Als je niet kunt incasseren en loslaten, gaat het mis. Iedereen zit daarboven zo aan zijn grens, dat je je energie moet stoppen in klimmen, overleven en zo nodig zorgen voor de ander, maar niet in diepzinnige gesprekken. Die moeten wachten tot je weer terug bent in het basiskamp. Het gaat wel eens mis als iemand zó ambitieus is dat hij zijn eigen grens niet kent. Die combinatie is levensgevaarlijk. Dan bereik je wel de top, maar overleef je de afdaling niet. Je hebt je doel pas bereikt als je met z'n allen weer veilig terug bent in het basiskamp." ●

