

# Ervaringen met samenwerkingen in het NME-veld, een onderzoek



**GroenGelinkt**

Versie 3.2  
14 juni 2012

# 1. Waarom dit onderzoek?

## 1.1 Aanleiding

Het deelprogramma GroenGelinkt treft voorzieningen voor het online beschikbaar stellen van het landelijke aanbod van lesmateriaal, locaties en activiteiten op het gebied van natuur- en milieueducatie (NME). Meer informatie over GroenGelinkt is te vinden op [www.groengelinkt.nl](http://www.groengelinkt.nl). De GroenGelinkt ICT-infrastructuur biedt faciliteiten voor een betere regionale samenwerking tussen aanbieders van NME door uitwisseling of koppeling van het aanbod van verschillende aanbieders.

Maar betere faciliteiten garanderen nog geen goede samenwerking. Daar is meer voor nodig. Dat was de aanleiding om de samenwerking bij de totstandkoming van educatieve projecten en de optimale benutting ervan eens nader te onderzoeken. Binnen GroenGelinkt is hiervoor een werkgroep Samenwerking opgericht die zichzelf de vraag heeft gesteld: *Wat kunnen we leren van goede voorbeelden van samenwerking in het NME-veld en welke lessen kunnen we optekenen voor het NME-veld in het algemeen?*

De werkgroep Samenwerking bestaat uit: Robert Kramps (werkgroepmanager GroenGelinkt), Edwin Kaats (specialist op het gebied van samenwerken Twynstra Gudde), Marian Kathmann (medewerker natuur- en milieueducatie Gemeente Leiden), Pauline van Norden (adviseur milieucommunicatie Gemeente Amersfoort) en Jan Smit (hoofd Natuurcentrum Arnhem).

## 1.2 Onderzoeksaanpak

We hebben een analyse gemaakt van succesfactoren van verschillende regionale samenwerkingen. Hiervoor hebben we mensen uit het veld, die betrokken zijn bij verschillende samenwerkingsinitiatieven in natuur- en milieueducatie, geïnterviewd. We hebben die analyse uitgevoerd aan de hand van het model 'Conditie voor kansrijke samenwerking'<sup>1</sup>. Dit model verschaft inzicht in de verschillende dimensies en facetten van een samenwerkingsproces.

---

<sup>1</sup> zie hoofdstuk 4

De volgende regionale samenwerkingsinitiatieven hebben we nader bekeken:

- ∞ het project 'Energieke Scholen' (Delft)
- ∞ het NME-arrangement 'Krachten bundelen en versterken voor een duurzaam Amersfoort' (NME Amersfoort)
- ∞ het project 'Energie Ambassadeurs' (NME Haarlemmermeer).

Bij elk initiatief hebben we best practice interviews gehouden met mensen die intensief bij die samenwerking betrokken zijn geweest. Deze interviews hebben we geanalyseerd met behulp van het model '*Conditie voor kansrijke samenwerking*'. Dit heeft geleid tot een groot aantal gemeenschappelijke bevindingen die we hebben gebundeld als succesfactoren in hoofdstuk 6.

Wij danken:

- ∞ Rudy Klaassen, Haarlemmermeer
- ∞ Anne de Feijter, Justin Pagden, Carla van Dorp-Emmink, Jos Timmermans, Rob Merkelijn, Anne Zwamborn, Amersfoort
- ∞ Suzanne Stolk, Delft

voor de openhartige gesprekken en hun bereidheid om hun ervaringen met ons te delen en zodoende beschikbaar te stellen voor het NME-veld. Wij hopen dat de onderstaande succesfactoren u zullen helpen bij uw samenwerkingsinitiatieven.

Voor een eventuele toelichting kunt u contact opnemen met [info@groengelinkt.nl](mailto:info@groengelinkt.nl). Over de projectcases kunt u desgewenst ook contact opnemen met:

Marian Kathmann, telefoonnummer 071 516 77 19

Pauline van Norden, telefoonnummer 033 469 52 26

Jan Smit, telefoonnummer 026 377 54 64.

## 2. Inhoudsopgave

1. Waarom dit onderzoek?	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 Onderzoeksaanpak	1
2. Inhoudsopgave	3
3. GroenGelinkt en samenwerking	4
4. Succesfactoren voor kansrijke samenwerking	5
5. Regionale samenwerking in het NME-veld	7
5.1 Het project Energieke Scholen – Delft	7
5.2 Krachten bundelen en versterken voor een duurzaam Amersfoort –NME Amersfoort	8
5.3 Het project Energie Ambassadeurs – NME Haarlemmermeer	8
6. Succesfactoren voor samenwerking	9
6.1 Inhoud en ambitie: werken aan een gedeelde ambitie	9
6.2 Belangen: recht doen aan belangen	12
6.3 Relatie: inhoud geven aan een betekenisvolle relatie	15
6.4 Organisatie en Proces: een passende organisatie en een geolied samenwerkingsproces	17
7. Hoe verder?	20

### 3. GroenGelinkt en samenwerking

GroenGelinkt is een ICT-voorziening die NME-materialen en 'groene locaties' op een overzichtelijke manier vindbaar maakt. Wat is de inhoudelijke relatie tussen GroenGelinkt en het thema samenwerking?

Deze vraag is ons veelvuldig gesteld. We zijn ervan overtuigd dat de ontwikkeling van GroenGelinkt niet los kan worden gezien van de bredere noodzaak om in natuur- en milieueducatie meer samen te werken en wel hierom:

- ∞ nieuwe partners met nieuwe inzichten kunnen bij de totstandkoming van educatief materiaal een kwalitatieve impuls geven
- ∞ door samen op te trekken kunnen doublures in het aanbod worden beperkt, waardoor efficiënter met ontwikkelbudgetten omgegaan kan worden
- ∞ door minder doublures zal er een grotere diversiteit ontstaan in het aanbod van educatief materiaal
- ∞ door samenwerking kan het bereik van NME vergroot worden.

Zo is er naar onze overtuiging nog een groot aantal overwegingen te noemen. Het vermogen tot samenwerking zal in de komende tijd een cruciale factor worden in het functioneren van de betrokkenen in natuur- en milieueducatie. Het vermogen om ook nieuwe (type) partners aan zich te binden, zal nieuwe kansen en mogelijkheden bieden.

De relatie tussen GroenGelinkt en het thema samenwerking is er in potentie één van wederzijdse afhankelijkheid: GroenGelinkt zal van grotere waarde zijn in omgevingen waar de ervaring met en de bereidheid tot samenwerking stevig aanwezig is. Andersom is verdere ontwikkeling en exploitatie van GroenGelinkt sterk afhankelijk van een succesvolle samenwerking tussen NME-organisaties, overheden, onderwijsinstellingen en bedrijven.

## 4. Succesfactoren voor kansrijke samenwerking

Onderzoek leert dat samenwerking kansrijk is wanneer aan een aantal essentiële voorwaarden wordt voldaan. Per domein (zie figuur 1) zijn er duidelijke succesfactoren te identificeren voor het slagen van samenwerking.

### *Werken aan een gedeelde ambitie*

Een samenwerking kan niet bestaan zonder een gedeelde ambitie van de betrokken partijen. Een samenwerking is kansrijk wanneer er een gedeelde ambitie is en wordt onderhouden: waar gaat deze samenwerking over, wat zijn onze gezamenlijke prioriteiten? Die ambitie kan zich ontwikkelen gedurende de samenwerking, maar inhoud en ambitie zijn steeds samen ijkpunten voor die samenwerking.

### *Recht doen aan belangen*

In omgevingen waarin organisaties met elkaar samenwerken zijn er vaak uiteenlopende en tegengestelde belangen. Het is noodzakelijk dat alle partijen hun belang voldoende herkennen in de samenwerking. Wanneer dat niet het geval is, zullen partijen zich op den duur gaan terugtrekken of de samenwerking zelfs belemmeren.

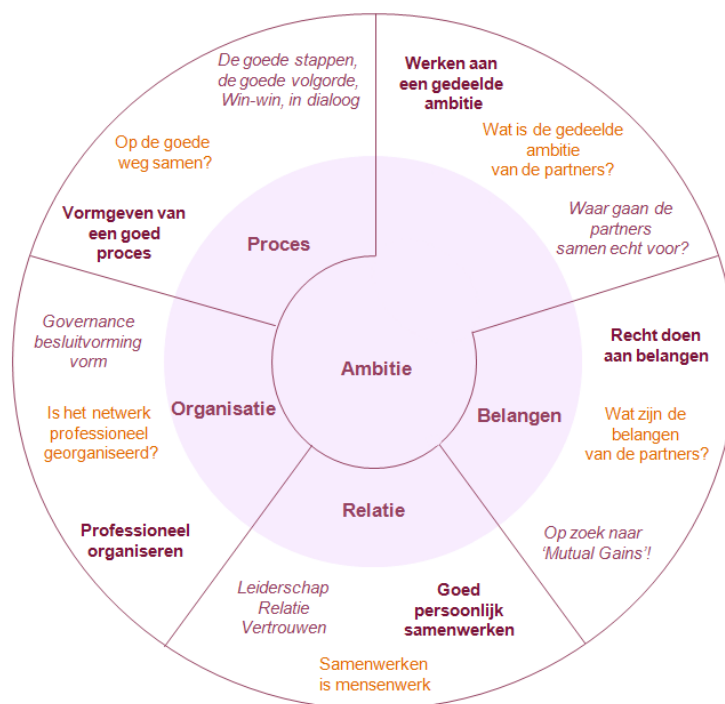
### *Inhoud geven aan goede persoonlijke relaties*

Hoe omvangrijk het project ook is en hoe groot de betrokken belangen ook zijn, echte samenwerking vindt feitelijk plaats tussen mensen. Goede persoonlijke relaties dragen bij aan het succes van een samenwerking. Sociaal vaardige individuen kunnen een samenwerking een duw in de goede richting geven.

### Vorm geven van een passende organisatie van de samenwerking

Samenwerking vraagt om een passende organisatie, om adequate afspraken en om spelregels. Vaak wordt de organisatie van de samenwerking veronachtzaamd waardoor *onderorganisatie* optreedt. Ook wordt de samenwerking vaak belast met te strikte afspraken en procedures, waardoor contracten en procedures te veel aandacht vragen. Dat kan de inhoudelijke samenwerking belemmeren.

Figuur 1. Condities voor kansrijke samenwerking



### Vorm geven aan een goed samenwerkingsproces

Een samenwerkingsproces doorloopt fasen van ontwikkeling waarin telkens nieuwe omstandigheden en actualiteiten om herijking van het proces vragen. Helderheid over waar we in het proces verkeren, wat we tot dusver hebben bereikt en wat de volgende opgave is draagt bij aan goede omstandigheden voor samenwerking.

## 5. Regionale samenwerking in het NME-veld

Hier volgt een korte samenvatting van de samenwerkingsprojecten waar we naar hebben gekeken. In hoofdstuk 6 volgen onze bevindingen uit de interviews, gegroepeerd rondom de eerder beschreven samenwerkingsdomeinen.

### 5.1 Het project *Energieke Scholen – Delft*

Dit project is een landelijke campagne waarbij basisschoolleerlingen aan de slag gaan met energie en binnenmilieu om hun schoolgebouw energiezuiniger en gezonder te maken. Doel van de campagne is dat er meer aandacht is voor en toename van energiebesparende en binnenmilieuverbeterende maatregelen in schoolgebouwen voor basisonderwijs.

De campagne heeft vier belangrijke onderdelen:

- ∞ een lespakket voor basisschoolleerlingen
- ∞ het Energie- en Binnenmilieu Advies voor scholen (EBA)
- ∞ een intentieverklaring
- ∞ voorbeelden van financiële arrangementen tussen gemeenten en schoolbesturen.

Daarnaast draagt de campagne bij aan de lokale samenwerking en het dichter bij elkaar brengen van gemeente (inclusief GGD), schoolbestuur en het NME-centrum. Partners zijn onder andere: GDO (Vereniging voor Duurzame Ontwikkeling), Vereniging Klimaatverbond Nederland, Agentschap NL (voorheen SenterNovem), Stichting Meer met Minder en het themateam Duurzame Overheid.



## **5.2 Krachten bundelen en versterken voor een duurzaam Amersfoort – NME Amersfoort**

Uit de hele stad Amersfoort is aan partijen gevraagd om mee te doen en mee te denken over het NME-arrangement. Er zijn maar liefst 50 partijen bij betrokken. Onder de paraplu van het arrangement zijn zes clusters gekomen, waarvan vier inhoudelijke. De andere twee zijn het Programmamanagement en de Communicatie. De stuurgroep bestaat uit de ambtelijk opdrachtgever en directeuren van deelnemende instellingen.

De deelnemers van de vier clusters hebben een gedeelde ambitie: *'met verschillende partijen samen zorgen voor meer NME in Amersfoort'*

De clusters zijn:

1. Energie, (Voortgezet Onderwijs (VO), MKB, matchpoint)
2. Grenzeloze tuin
3. Stad en Land, (Hoger Landbouwonderwijs, algemeen onderwijs (PO) en BSO)
4. De duurzame karavaan voor activiteiten in de vakantie; elke week een ander buurthuis, een ander thema.

## **5.3 Het project Energie Ambassadeurs – NME Haarlemmermeer**

Het project Energie Ambassadeurs is door het Natuur- en Milieu Centrum Haarlemmermeer (NMCH) samen met Agentschap NL ontwikkeld. Tijdens een projectweek richt de school (VO) zich op duurzame energie en op energie besparen. Leerlingen van de 3<sup>de</sup> klas lichten de school door en worden opgeleid tot Energieambassadeur. Hierdoor worden de leerlingen zich bewust van (eigen) energiegebruik en de productie van (duurzame) energie. Tevens kunnen ze hun nieuw opgedane kennis en net aangeleerde vaardigheden overbrengen op eigen familie en andere bewoners. De leerlingen gaan de wijk in, bellen aan bij inwoners en voeren (indien gewenst) een energiescan uit ([www.verbeteruwhuis.nl](http://www.verbeteruwhuis.nl)). Hiermee kan het huidige energiegebruik worden bepaald en kunnen deze leerlingen de inwoners adviseren hoe je energie kunt besparen, bijvoorbeeld door isolatie.

## 6. Succesfactoren voor samenwerking

We hebben in de interviews de nadruk gelegd op de eerste drie domeinen, te weten: inhoud en ambitie, belangen en relatie. De domeinen Organisatie en Proces kwamen in de gesprekken minder aan bod. Dit komt doordat de geïnterviewde organisaties op het gebied van samenwerken op dit moment vooral bezig zijn met de vraag wat ze willen en hoe je dit vorm geeft in relaties.

### 6.1 Inhoud en ambitie: werken aan een gedeelde ambitie

Uit onze analyse komen de volgende succesfactoren aan de orde waar het gaat om inhoud en ambitie:

- ∞ de juiste partners aan tafel
- ∞ ambitie: helder, aantrekkelijk en haalbaar
- ∞ onderneem en betrek bestuurders
- ∞ timing.

#### ***De juiste partners aan tafel***

Zorg bij het aangaan van de samenwerking en bij het praten over ambities dat de juiste partners aan tafel zitten. Daarmee bedoelen wij alle partners die je mee wilt hebben en die je nodig hebt. Let er daarbij op of iedereen mandaat heeft vanuit hun eigen organisatie. Als je met elkaar praat en je iets wilt voor het domein van een ander, zorg dan dat die ander in het begin reeds meepraat. Uit het interview met Delft kwam naar voren dat het in sommige gemeenten die meedoen aan Energieke Scholen lastig blijkt om partijen om tafel te krijgen rondom de fysieke implementatie van besparingsmaatregelen (de tweede fase van het project). Dat kwam doordat deze partijen niet in de eerste fase van de samenwerking aan tafel zaten (zoals bijvoorbeeld de bestuurders van scholen die uiteindelijk beslissen om energiebesparende en klimaatmaatregelen ook daadwerkelijk in te voeren). In de gemeente Delft is dit onderdeel overigens wel goed verlopen.

*Leerpunt: als je voor de uitvoering van je plan bij voorbeeld een schooldirecteur nodig hebt, zorg dan dat die in het begin al aan de samenwerkingstafel zit.*

### ***Ambitie: helder, aantrekkelijk en haalbaar***

Neem de tijd om de ambitie helder te krijgen en wees duidelijk naar elkaar. Hoe helderder de *gezamenlijke* ambitie is, hoe beter de samenwerking zal verlopen. Respecteer het als mensen iets anders willen. Ga niet trekken en duwen. Zoek bij het opzetten van samenwerkingsprojecten aansluiting bij wat spelers (NME-centra en medewerkers, e.a.) willen en kunnen, in plaats van het 'moeten' uitvoeren van een samenwerkingsopdracht die is opgelegd.

In Amersfoort is in de startfase van de samenwerking veel aandacht besteed aan het formuleren van de ambitie, die werd gevonden in het realiseren van een 'Duurzaam Amersfoort'. Participant uit het Amersfoortse netwerk: "Sommigen konden zich hierin niet vinden en zijn afgehaakt. Die hebben we toen ook laten gaan; hoe jammer we dat ook vonden".

Wees ook realistisch: hoofd in de wolken, maar voeten op de grond. Oftewel: te hoogdravende ambities zijn moeilijk in daden om te zetten en kunnen daarom demotiverend werken. De ambitie 'Duurzaam Amersfoort' is groot. Daarom is deze ambitie binnen de verschillende clusters en projecten vertaald in concrete en haalbare (deel)resultaten.

*Leerpunt: ga geen samenwerking aan met mensen of organisaties met wie je geen gezamenlijke ambitie hebt. Doe het met mensen die willen en die niet meepraten slechts omdat het moet. Liever een mindere ambitie met gewillige partners dan een grote ambities waar niet iedereen achter staat.*

### ***Onderneem en betrek bestuurders***

In Amersfoort was er een droom om op een hele andere manier te gaan werken: "Samenwerken met commerciële partijen, het bereiken van VO-scholen en in cocreatie leermiddelen ontwikkelen. Het was een grote sprong naar een andere manier van werken. Groter en breder en aan het begin niet te overzien, maar we wisten wel dat het kansrijk was".

Durf ondernemend te zijn en je idee naar buiten te brengen en te gaan uitvoeren. En als je het nog niet aandurft, vraag je dan af wat er dan nog aan het idee ontbreekt.

Dit betekende voor Amersfoort bijvoorbeeld dat we aan het begin veel geïnvesteerd hebben in het gesprek met bestuurders en tegelijkertijd zijn we op de werkvloer heel praktisch en concreet aan de slag gegaan om met andere partijen samen te werken.

Zorg er vervolgens voor dat de bestuurders achter de NME-centra (wethouder, beleidsmedewerkers, afdelingshoofden, gemeenten e.d.) het samenwerkingsproject steunen en er prioriteit aan geven. Hierdoor komt er daadwerkelijk voor de dagelijkse uitvoering tijd en geld beschikbaar.

De samenwerking rond Energieke Scholen in de Zuid-Hollandse regio kon uiteindelijk van de grond komen doordat bestuurders hieraan prioriteit hebben gegeven. Dit maakte het mogelijk om tijd en geld in verschillende NME-centra vrij te maken voor dit project.

*Leerpunt: als je goed wilt samenwerken, zorg er dan voor dat beslissers betrokken blijven en weten wat jij doet, maar laat dat niet een belemmering zijn om feitelijk aan de slag te gaan.*

### **Timing**

Is de tijd rijp voor deze samenwerking? Willen mensen op dit moment hetzelfde? Kortom: is de timing goed? Timing is op twee manieren van belang in de samenwerking:

- ∞ heb je gevoel voor de actualiteit; wat mensen willen?

Een belangrijke les in Amersfoort was: gebruik je voelsprietten en het netwerk in de stad om te weten of dit een goed moment is.

- ∞ leeft het onderwerp?

Daarom heeft in Amersfoort heeft de opstartfase veel tijd in beslag genomen.

Daarnaast is het de vraag: doe je in het proces van samenwerking zelf de goede dingen op het goede moment? Ga dus eerst verkennende gesprekken aan: als blijkt dat er geen 'energie' tot samenwerking is, begin er dan (nog) niet aan of werk eerst aan draagvlak voor het idee.

In Haarlemmermeer was snel duidelijk dat alle partijen iets wilden doen met jongeren en duurzaamheid, echter ieder op zijn eigen manier en volgens een eigen planning. Blijkbaar waren partijen op dat moment nog niet rijp om werkelijk met elkaar aan de slag te gaan. Denk bijvoorbeeld aan het feit dat deelnemers aan de samenwerking geen tijd hadden om er aan te werken. Als dit gebeurt als de samenwerking in volle gang is, is het vaak lastig om nog bij te sturen op fundamentele zaken en bestaat het risico dat de samenwerking vastloopt.

*Leerpunt: een goed idee vindt pas vruchtbare aarde als alle partijen er samen aan toe zijn, dus ga op zoek naar het goede moment om een goed idee te lanceren.*

## **6.2 Belangen: recht doen aan belangen**

Samenwerken is veelomvattend en kenmerkt zich in het bijzonder door de vele en uiteenlopende belangen die ermee zijn gemoeid. Het succes van de operationele samenwerking in de verschillende projecten kent de volgende succesfactoren:

- ∞ zelfbewust en gemotiveerd aan tafel met oog voor belangen van de ander
- ∞ neem afstand en laat veronderstellingen los
- ∞ creëer een goede dialoog en sta open voor verandering
- ∞ eigenbelang is niet genoeg.

### ***Zelfbewust en gemotiveerd aan tafel met oog voor belangen van de ander***

Vraag je af wat belangrijk is voor jezelf en voor je organisatie. Neem er de tijd voor dat helder te krijgen, deel dat met elkaar en zorg dat je intern op een lijn zit. In Amersfoort speelde dit vooral in de omgang met 'nieuwe partijen', zoals het bedrijfsleven. Men was onwennig over de omgang met bedrijven en dit riep vragen op over wat de belangen van de bedrijven zijn. Het was een nieuwe wereld. Bijvoorbeeld: een energiebedrijf is eerste partner in een project en een ander energiebedrijf komt erbij. Kan dat? Wel of niet toelaten? Hoe zit het met concurrentie?

Als je met bedrijfsleven aan tafel gaat, is het belangrijk om een beeld te krijgen van en visie te ontwikkelen op wat je wel en niet wilt in deze samenwerking.

*Leerpunt: ga nooit onvoorbereid aan de samenwerkingstafel zitten. Denk vooral eerst na over wat je zelf wilt.*

### ***Neem afstand en laat veronderstellingen los***

Vooraf nadenken dus over wat je eigen doelen in de samenwerking zijn. Maar sluit je tegelijkertijd niet af voor de ambities en belangen van de ander. Want dat is de basis voor de samenwerking.

Onderzoek ook wat je aannames zijn over wat de anderen willen; luister echt en sta open voor de ander. Dan hoor je zoveel meer. Check aannames bij elkaar. Aannames kunnen het gesprek vastzetten en beperken en de bewegingsruimte om tot samenwerking te komen beperken.

Uit voorbeelden van samenwerking tussen NME-centra en bedrijven hebben we geleerd dat het een langere aanlooptijd kan vragen om onbekendheid en wantrouwen weg te nemen. Maar als je er de tijd voor neemt, biedt het vele mogelijkheden zoals in Zuid-Holland is gebleken bij de Energieke scholen.

### ***Creëer een goede dialoog en sta open voor verandering***

Tijdens het proces van samenwerking is het belangrijk regelmatig aan elkaar de vraag te stellen of partijen nog steeds iets hebben aan de samenwerking.

Praten met elkaar doet wonderen. Ken je je eigen sterktes en zwaktes? Oefen vaardigheden en/of omring je met mensen die aanvullende vaardigheden hebben. Een samenwerking is dynamisch. Belangen veranderen door voortschrijdend inzicht. Dit is een realiteit of je het leuk vindt of niet. Bereid je erop voor en check regelmatig bij elkaar of er nieuwe ontwikkelingen zijn. Zie dit als een onderdeel van het proces en niet als een foute inschatting of iets dergelijks. Belangrijk is om het onder ogen te zien en er mee om te gaan.

Amersfoort: "Door het gesprek over belangen ontstaat er ruimte en wederzijds begrip". Haarlemmermeer: "Niet zelf invullen wat andere partij wel en niet wil en kan". Amersfoort: "Veranderingen zijn er continu; het is lastig om originele plannen los te laten en een gewijzigde koers te varen. We blijven hierover communiceren met de partners".

Heb daarbij dan ook nog aandacht voor het feit dat er ook 'bijvangst' van samenwerking kan zijn. Los van de projectresultaten kan de samenwerking ook op andere vlakken iets opleveren. Heb daar oog voor en maak dit expliciet want het kan helpen om partijen aan boord te krijgen.

Samenwerking zelf creëert weer nieuwe mogelijkheden door het (nieuwe) netwerk dat ontstaat. Zien we dit? Benutten we dit? In Amersfoort bijvoorbeeld lift iedere partner mee op het grotere geheel, bijvoorbeeld in de communicatie en de PR. Zo benut je elkaars contacten waardoor bijvoorbeeld nieuwe klanten worden bereikt. Als gevolg hiervan is er in Amersfoort een matchbeurs geweest voor BSO's en aanbieders van duurzame activiteiten. Dit is een resultaat van de samenwerking maar stond niet beschreven.

*Leerpunt: ga er nooit vanuit dat de samenwerking klaar is, het is steeds in beweging. Besteed er aandacht aan.*

### ***Eigenbelang is niet genoeg***

In Amersfoort gingen verschillende partijen de samenwerking aanvankelijk alleen aan vanuit hun eigen belang. Echter door initiatieven te bundelen en daarmee gezamenlijke ambitie te formuleren, kon subsidie gekregen worden van Agentschap NL die partijen afzonderlijk niet hadden kunnen krijgen. Hiermee werden extra dingen mogelijk gemaakt waar voorheen geen geld voor was, zoals tijd steken in het consolideren van het netwerk. Amersfoort: "Het vinden van gemeenschappelijke belangen geeft veel energie".

### **6.3 Relatie: inhoud geven aan een betekenisvolle relatie**

We hebben de indruk gekregen dat de betrokkenen met veel genoegen terugdenken aan de onderlinge samenwerking in de projecten. Dat is een uiting van een goede relatiedynamiek. Succesfactoren voor een goede relatie bleken te zijn:

- ∞ investeer in verbinding en plezier in de samenwerking
- ∞ maak evenwichtige teams
- ∞ kracht van het netwerk en rol van de achterban.

#### ***Investeer in verbinding en plezier in de samenwerking***

Samenwerken is mensenwerk. Werken met verschillende mensen en vanuit verschillende invalshoeken leidt tot inspiratie en nieuwe oplossingen. Dit werkt aanstekelijk. Je kan dat versterken door niet alleen inhoudelijk te werken met elkaar maar ook door tijd te besteden aan sociale verbinding. Zo organiseert Amersfoort NME-cafe's.

In Delft werd de samenwerking door medewerkers als stimulerend ervaren, omdat hierdoor de impact van het handelen werd vergroot. Samenwerkend met verschillende NME-centra kun je veel meer voor elkaar krijgen dan wanneer je vanuit een enkel centrum iets oppakt.

#### ***Maak evenwichtige teams***

Welke vaardigheden hebben wij in ons team en in ons zelf? Analyseer wat er nodig is aan competenties in het team om het onderhanden project uit te voeren en durf binnen te halen wat ontbreekt. In Amersfoort wilde men goed kijken naar wat de samenwerking nodig had, ook na de periode van het NME-arrangement. Daartoe werd expertise op gebied van samenwerking binnen gehaald, zoals bijvoorbeeld GroenGelinkt en strategische NME-ateliers.



Samenwerking vraagt ook om evenwicht in het team. Wie is koploper en wie is meeloper? Zorg voor evenwicht tussen geven en nemen op allerlei manieren (tijd, geld, netwerk, expertise etc).

In Haarlemmermeer is de projectleider de olie in de motor. Hij is enthousiastmerend en houdt het team bij elkaar en loopt waar nodig de gaten dicht. Dit heeft op een aantal moeilijke momenten de samenwerking erdoor gesleept, maar verbloemde ook gebrek aan ambitie bij partijen.

Let ook op de ontwikkeling van het team. Kijk hoe mensen erin opereren. Soms is gedrag een uitingsvorm van dieperliggende dingen (bijvoorbeeld door woorden als: "*ik wil niet, ik kan niet, ik weet niet*", deze zijn uitwisselbaar en verbloemen vaak achterliggende redenen).

Tenslotte: waak ook over de stabiliteit in een team. In Amersfoort hebben veel organisaties het nu zwaar door bezuinigingen, waardoor men last heeft van wisselingen in contactpersonen.

### ***Kracht van het netwerk en rol van de achterban***

Maak gebruik van je eigen netwerk maar ook van dat van je samenwerkingspartners. Het voordeel van een groot 'achterland' achter de samenwerking is dat er achter elke partner in de samenwerking een heel netwerk schuil gaat dat kan worden benut om dingen voor elkaar te krijgen of met personen in contact te komen. En: samenwerken doe je niet alleen met je directe partners. Ieder neemt een achterban mee. Wees bewust van de invloed die zij willen uitoefenen op de samenwerking.

#### **6.4 Organisatie en Proces: een passende organisatie en een geolied samenwerkingsproces**

Aangezien de domeinen *Organisatie* en *Proces* minder aan bod zijn gekomen in de interviews, worden de uitkomsten onder één kop samengevat.

Bij het organiseren van de samenwerking is het van belang een goede balans te vinden tussen de zorg voor verantwoorde werkverhoudingen én de noodzaak om concessies te doen en condities te scheppen voor gezonde persoonlijke relaties. Een goed proces verschaft duidelijkheid en helderheid: hoe gaan we ergens komen? Deze dingen komen tot uiting in:

- ∞ organiseer robuust, maar niet te groot en wees precies in de afspraken
- ∞ balans tussen inhoud en proces
- ∞ vieren.

#### ***Organiseer robuust, maar niet te groot en wees precies in de afspraken***

Samenwerken is geen project. Stuur de samenwerking dus niet te taakgericht aan. Houd verbinding met elkaar. Een samenwerking ontwikkelt zich. Blijf eraan werken. Sturen doe je op doelen en resultaten die je afspreekt. Maak hier afspraken over (wie doet wat?).

In Haarlemmermeer werd erop ingezet dat mensen ook oog hebben voor het proces van samenwerken en niet alleen voor het eindresultaat, want dan kun je je daarop blindstaren en de kwaliteit van de samenwerking/de persoonlijke relaties uit het oog verliezen.

Onderscheid verschillende taken en verantwoordelijkheden in het project, benoem die en geef ze een plaats (wie beslist, wie voert uit, etc). Pas op om te *overorganiseren*. Zorg dat de samenwerking wendbaar blijft en niet ten onder gaat aan beslisstructuren.

Haarlemmermeer: "Wij hebben de rollen vooraf goed doorgesproken en hebben stilgestaan bij wat er wordt verwacht van iedereen. Dit zorgt voor een actieve samenwerking en geeft geen kans om achterover te leunen".

Overeenstemming over ambitie is belangrijk, maar maak het ook concreet. Maak concrete afspraken over acties (wie doet wat, wanneer). Dit is tegelijkertijd een test of er werkelijk draagvlak is voor wat partijen samen willen. Vaak komen in deze fase onduidelijkheden over wat is afgesproken aan het licht. Precies zijn in afspraken helpt de samenwerking te versterken. Later in het proces hierop bijsturen is vaak tijdrovend en niet altijd meer mogelijk.

Delft: "De landelijke campagne-website was gefinancierd door het Rijk, maar er was onvoldoende stil gestaan bij de rechten van materialen en wie zorgt voor het dagelijkse beheer/aanpassen van de site. Dit heeft de nodige tijd en moeite gekost en is eigenlijk nog steeds niet goed geregeld".

### ***Balans tussen inhoud en proces***

*Wat* je gaat doen (de inhoud) is belangrijk. Ruim echter ook voldoende tijd in voor de vraag *hoe* je het gaat aanpakken en hoe het kan lukken met elkaar. Blijf daar aandacht aan geven gedurende het traject.

Haarlemmermeer: "Neem tijd om het proces met de partners te bespreken en los niet alles zelf op. Dan ben je niet aan het samenwerken".

In het vuur van de strijd wil je vaak dat dingen sneller gaan en dan is de verleiding groot zelf het gat dicht te lopen in plaats van dingen die niet goed gaan bespreekbaar te maken.

Een samenwerking vraagt om alerte besturing. Denk aan autorijden: je kijkt op het dashboard voor detailinformatie (letten op dagelijkse uitvoering van het project), maar kijkt ook om je heen naar andere weggebruikers: wat gebeurt er in de omgeving van de samenwerking dat van invloed kan zijn op de samenwerking? Wat komt er op ons af? Wie is verantwoordelijk voor het proces? Denk aan de nuttige rol van facilitators (mensen met 'afstand'). Als iedereen enthousiast met de inhoud bezig is, of er spanning in de samenwerking ontstaat, is het behulpzaam als er mensen in het team zitten die de afstand kunnen bewaren.

In Haarlemmermeer zocht men externe deskundigen als klankbord en in Delft blijkt begeleiding door facilitators nuttig: "Het maakt dat we (individueel) toch verder gaan op moeilijke punten, waar we anders misschien gestopt waren".

### ***Vieren***

Tot slot, werk niet alleen hard maar neem tijd om successen te vieren en te communiceren. Hier wordt de samenwerking hechter door. Een communicatieplan helpt om hier bij stil te staan en je boodschap aan de juiste doelgroepen te communiceren op het juiste moment. Door tijdig iets van je te laten horen waar ook anderen weer mee kunnen scoren bij hun achterban, kan de samenwerking extra draagvlak verkrijgen.

In Amersfoort werd dit op een praktische manier vorm gegeven door berichtjes in de lokale krant, de website van de gemeente en de borrels in het NME-café.

## 7. Hoe verder?

Dit boekje is bedoeld als een *levend document*. Dat wil zeggen dat het onze intentie is het boekje gedurende de verdere looptijd van GroenGelinkt aan te vullen met nieuwe inzichten en met nieuwe ervaringen van mensen uit het NME-veld op gebied van samenwerken.

Op de website van GroenGelinkt [www.groengelinkt.nl](http://www.groengelinkt.nl) kunt u steeds de laatste versie van dit boekje downloaden en zo op de hoogte blijven van de ontwikkelingen.