

# Gedeeld eigenaarschap



*Pascal Lamberigts*



*Liesbeth Schipper*

**Complexe, maatschappelijke veranderopgaven als klimaatverandering, energietransitie of stedelijke concurrentiekracht kan niemand in zijn eentje tot een goed einde brengen. Intensieve samenwerking tussen actoren is een vereiste. Dat stellen Pascal Lamberigts en Liesbeth Schipper in hun boek 'Gedeeld Eigenaarschap'. 'We hebben veel oog voor de gedragskant omdat we willen wegblijven van een al te eenzijdige focus op de harde, planmatige modellen.'**

Paul Groothengel

Aanleiding voor het verschijnen van *Gedeeld eigenaarschap* is het 15-jarig bestaan van de Strategie en Management Consultants (SMC) van Royal HaskoningDHV. Dit ingenieurs- en consultancybureau 'helpt klanten al 125 jaar bij het realiseren van hun ambities in het fysieke domein'. In hun werk nemen de adviseurs van SMC juist de niet-maakbaarheid van de omgeving tot uitgangspunt. Pascal Lamberigts, directeur van SMC en senior adviseur interbestuurlijke samenwerking en governance, schreef dit boek samen met collega-consultant Liesbeth Schipper en vijf collega's. De ervaringen en gesprekken met vele klanten en relaties vormden hun inspiratie voor het boek.

De adviseurs van SMC bundelen hun inzichten al sinds 2005 in publicaties binnen de 'SMC-Strategiereeks'. Lamberigts: 'Het werd tijd om al onze inzichten te bundelen in een boek, waarvan de rode lijn bestaat uit het belang dat we toekennen aan gedeeld eigenaarschap voor het realiseren van maatschappelijke veranderingen. Vanuit de overtuiging dat je dat bewust vorm kan geven in processen van samenwerking tussen mensen. Zodat ze proactief, op tijd en in gelijkwaardige verhoudingen samen hun strategische keuzes bepalen en vernieuwing realiseren. En dat alles met het doel bij te dragen aan een meer duurzame leefomgeving.'

#### **Waarom is het organiseren van samenwerking tussen partijen in het domein van onze leefomgeving zo belangrijk?**

Schipper: 'Complexe, maatschappelijke veranderingen als klimaatverandering, energietransitie of stedelijke concurrentiekracht kan niemand in zijn eentje tot een goed einde brengen. Intensieve samenwerking tussen actoren is dus altijd een vereiste. Dat moet vervolgens leiden tot vernieuwende allianties om doorbraken te realiseren. Nu kunnen we wachten totdat de goede mix van leiders aan tafel zit om doorbraken in deze opgaven te realiseren, maar het is effectiever om de leiders van nu zich meer bewust te laten zijn van hoe effectieve samenwerking vorm en inhoud kan worden gegeven.'

#### **Wat is uw rol daarbij als adviseur?**

Lamberigts: 'We schuiven vaak aan als het gaat om complexe, langdurige vraagstukken waarbij een groot aantal belanghebbenden betrokken is. In de voorfase van nieuwe beleidsontwikkeling, een nieuw programma of groot project. Dat loopt uiteen van een thema als klimaatverandering tot de energieneutrale ambities van een gemeente. Wij stellen niet het perspectief van individuele organisaties, maar gezamenlijke samenwerkingsprocessen centraal. Van overheden, bedrijven, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen en burgers die alleen in goede samenwerking met elkaar een effectieve bijdrage kunnen leveren. Alleen zo ontstaat het gedeelde eigenaarschap in de samenwerking om die keuzes ook met elkaar te kunnen en willen uitvoeren. In die samenwerkingsprocessen stellen we ons op als "kritische vriend", oftewel als vriend van de maatschappelijke opgave, maar kritisch op de vormgeving en invulling van die samenwerking.'

#### **U onderscheidt in uw boek uiteenlopende componenten van samenwerkingsprocessen.**

Lamberigts: 'Aan de ene kant bestaat zo'n proces uit een aantal meer vaste, structuurbepalende componenten, zoals de ontwikkeling van een strategie, procesontwerp of programma, aan de andere kant uit een aantal meer flexibele, gedragsbepalende componenten. Dan gaat het om het voeren van een dialoog, de rolbepaling van organisaties, het aannemen van een lerende houding. En last but not least over het samenstellen van succesvolle teams, vaak een effectieve combinatie van analytische geesten, doeners en dwarsdenkers.

We hebben dus veel oog voor de gedragskant omdat we willen weg blijven van een al te eenzijdige focus op de harde, planmatige modellen. Naar onze overtuiging is sensitiviteit leidend als het gaat over samenwerking tussen partijen. Het gaat om wederzijds gevoel hebben voor elkaars principes, rollen en opvattingen. En daarover met elkaar kunnen communiceren. Lastig, want vaak domineren toch de eigen, kortetermijnorganisatiebelangen, bewust of onbewust.'

#### **Vandaar dat jullie een hoofdstuk wijden aan de manier waarop je het best een dialoog kunt voeren?**

Schipper: 'Ja. In een goede dialoog telt ieder standpunt en is er ruimte voor eigen perspectieven en verhalen. Bovendien vraagt een goede dialoog om een minimale structuur, maar worden er tegelijk hoge eisen aan de facilitator en de procesbegeleider gesteld. In ons boek laten we zien hoe je dialoogbijeenkomsten kunt voorbereiden, faciliteren en productief kunt maken door het gesprek te voeren over dieper liggende waarden.'

#### **Een van de veranderprincipes die u in dit boek uitwerkt, is het ruim baan geven aan experimenten. Waarom vindt u dat zo belangrijk?**

Schipper: 'Om te veranderen helpt het als mensen zelf een nieuw handelingsperspectief moeten ontwikkelen. Dat lukt alleen als je met elkaar vanzelfsprekendheden ter discussie stelt, bestaand denken en doen afleert. Zodat je in een sociaal leerproces nieuwe betekenissen kan construeren. Experimenten zijn daarbij nodig omdat mensen daarin al doende kunnen leren. Een mooi voorbeeld waar die aandacht voor experimenten toe kan leiden, is het Innovatieprogramma Gebieden Energie Neutraal. Twaalf private bedrijven uit de energie-, bouwen advieswereld werken hierin samen met overheden en kennisinstellingen om concepten te ontwikkelen voor energieneutrale gebiedsontwikkeling voor nieuwbouw en bestaande bouw. Dankzij

**'Praat eerst met alle belanghebbenden, voor je zelf een standpunt inneemt'**

dit experiment zijn er nu al kansrijke businesscases ontwikkeld voor energieneutrale wijken in Apeldoorn, Houten en Rotterdam.'

### **Een ander mooi voorbeeld van een vernieuwend proces van besluitvorming is volgens u het Nationale Deltaprogramma.**

#### **Waarom?**

Lamberigts: 'In het Deltaprogramma werken Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen goed samen met maatschappelijke organisaties, bedrijven en kennisinstituten aan beleid en projecten op het gebied van bescherming tegen hoogwater en voldoende beschikking over zoetwater. Dan heb je het over veel onzekerheden, uiteenlopende belangen en een heel complexe groep van belanghebbenden. Het Deltaprogramma heeft tot nu toe geresulteerd in vijf concrete Delta-beslissingen. Zoals nieuwe afspraken om Nederland te beschermen tegen overstromingen, denk daarbij aan nieuwe normen voor de sterkte van dijken. En plannen om meer zoetwater ook in droge gebieden of perioden beschikbaar te hebben. Dat is wel knap, gezien de belangen en het grote aantal belanghebbenden. Nu de samenwerking in het Deltaprogramma verschuift van programma's naar werken "vanuit de lijnorganisaties", is het wel spannend om te zien of de goede samenwerking ook in de komende jaren gehandhaafd blijft.'

### **Waarom lukt een bestuursakkoord over belangrijke Delta-beslissingen over waterveiligheid en zoetwatervoorziening wel, en een akkoord over duurzame gaswinning in Groningen niet?**

Lamberigts: 'Uit evaluaties van samenwerkingen blijkt vaak de persoonlijke component een belangrijke factor te zijn. Dat zal in het geval van het Deltaprogramma niet anders zijn. Omdat het rond de gaswinning in Groningen om extreem hoge geldbedragen gaat, zie je daar het risico dat veel belangen ondersneeuwen. Een van onze veranderprincipes is dat ambities leidend zijn. De NAM heeft in Groningen de ambitie om te werken aan duurzame gaswinning. Wij hebben rond dit onderwerp een interessante oefening gedaan met een aantal studenten Bestuurskunde. Wij legden ze een bredere ambitie voor, namelijk een "duurzame ruimtelijk-economische ontwikkeling". Dat zorgde voor allerlei nieuwe ideeën, die in de huidige discussies over

Groningen nog ontbreken. Zoals een fonds waar ook de andere provincies in investeren en opbrengsten kunnen delen. En als je dat idee weer verbindt met de bredere opgave van de energietransitie ontstaan weer nieuwe gedachten. Want waarom zouden provincies waar de mogelijkheden voor windenergie beperkt zijn of de weerstand te groot, niet mee kunnen investeren in windenergieprojecten in provincies waar het wel kan?'

### **Wat zijn belangrijke lessen van uw boek?**

Lamberigts: 'Ik noem er drie. Ten eerste: het besef dat samenwerken een vak is dat je met elkaar kunt leren. Samen werken is mensenwerk, waarin je telkens met elkaar de balans zoekt tussen het ordenen van processen en het verbinden van mensen. Dat wordt vaak enorm onderschat. Daarnaast, blijf je altijd openstellen, kijk eens terug op hoe je hebt gehandeld. We nemen veel te weinig tijd om te reflecteren op ons handelen, willen maar door.

Als derde noem ik de vereiste grondhouding van iedere betrokkene: praat eerst met alle belanghebbenden, voor je zelf een standpunt inneemt over een bepaalde kwestie. Dat staat haaks op de huidige praktijk, waarin je heel vaak ziet dat partijen eerst bepalen en opschrijven wat hun standpunt is, en dan aanschuiven aan de onderhandelings-tafel. Dan stel je nooit meer de juiste vragen, ben je alleen nog bezig met het zenden van hetgeen jezelf verzonnen hebt. Terwijl je bij maatschappelijke veranderopgaven juist een samenwerkingsproces nodig hebt waarin actoren starten met een open agenda en samen toewerken naar het vinden van de antwoorden op elkaars vragen.'

### **In Rotterdam is dat laatste wel gelukt bij een visie over de toekomstige warmte- en koudevoorziening van deze stad?**

Schipper: 'Ja. Dat ging over een betere benutting van de restwarmte die voortgebracht wordt door activiteiten in de Rotterdamse haven. De gemeente Rotterdam zocht samen met ons eerst de belangrijkste belanghebbenden, denk aan gebruikers, netbeheerders, woningcorporaties, energieproducenten en verschillende overheden bij elkaar; vervolgens werd deze groep de vraag voorgelegd hoe een gezamenlijke visie op de warmte- en koudevoorziening voor het jaar 2030 er

**'Je ziet heel vaak dat partijen eerst bepalen en opschrijven wat hun standpunt is, en dan aanschuiven aan de onderhandelingstafel. Dan stel je nooit meer de juiste vragen.'**

Pascal Lamberigts

# ‘Complexe, maatschappelijke veranderopgaven als klimaatverandering, energietransitie of stedelijke concurrentiekracht kan niemand in zijn eentje tot een goed einde brengen. Intensieve samenwerking tussen actoren is dus altijd een vereiste.’

Liesbeth Schipper

uit zou kunnen zien. Dus de gemeente begon niet vanuit een eigen aanzet of conceptvisie, zoals zo iets meestal gaat. We startten met een Delphi-ronde, waarbij de vijftien belanghebbende partijen vragen kregen voorgelegd, die ze schriftelijk en anoniem konden beantwoorden. Zo startte men heel onbevangen aan het samenwerkingsproces. Uiteindelijk kwam de gemeente langs deze weg tot een echte, gezamenlijke visie met vijftien handtekeningen. En werden de kennis en ideeën van veel betrokken partijen goed benut.’

## Hoe kijkt u, vanuit het gedachtegoed van ‘Gedeeld Eigenaarschap’, naar de huidige vluchtelingenproblematiek, waar Europese landen voorsnog niet tot een gezamenlijke oplossing weten te komen?

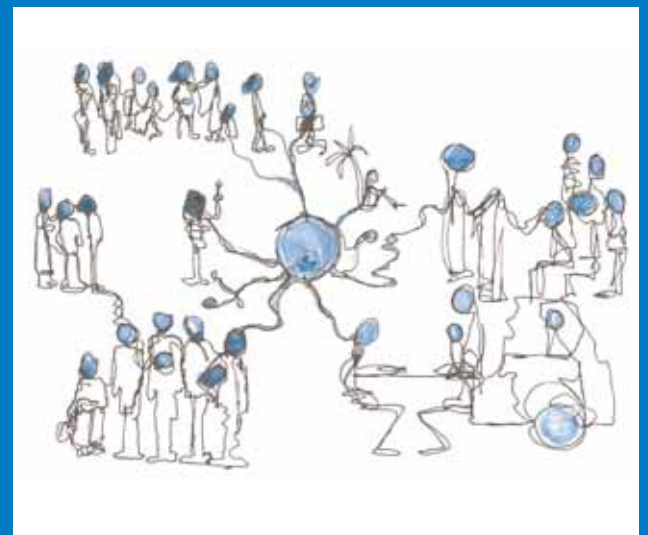
Lamberigts: ‘Hoewel die discussie buiten de inhoudelijke scope van ons boek valt, kun je op basis van de principes van gedeeld eigenaarschap wel zeggen dat we te laat zijn. Te lang hebben we gewacht om een dialoog aan te gaan over welke betekenis we gezamenlijk en afzonderlijk toekennen aan Europa als waardengemeenschap. En nu de problemen acuut zijn, kunnen we dus alleen nog maar onderhandelen over een verdeling in aantallen vluchtelingen op basis van de kortetermijnbelangen van elk land. Gedeeld eigenaarschap laat dus ook zien dat effectief samenwerken een vooruitziende blik vraagt en een investering in tijd. Juist ook op momenten dat de waan van de dag regeert.’

## Wat wilt u bereiken met het ‘Praktijknetwerk Gedeeld Eigenaarschap’?

Schipper: ‘Met dit Praktijknetwerk zoeken we eigenaren die in hun eigen praktijk actief werken aan maatschappelijke veranderopgaven. En af en toe afstand willen nemen om samen met anderen te reflecteren op het eigen doen en laten. Hoe kunnen we de samenwerking nog effectiever laten zijn? Welke acties en interventies zijn daarvoor nodig? En wat kan ik zelf doen of juist laten om samen meer te bereiken? Dat zijn de vragen waarvoor we op zoek zijn naar de antwoorden. Hoe we dat precies willen doen, weten we nog niet. Ook dat is een kwestie van gedeeld eigenaarschap!’

## Praktijknetwerk Gedeeld Eigenaarschap

Samen werken aan gedeeld eigenaarschap is nooit af. In het Praktijknetwerk Gedeeld Eigenaarschap kunnen kennis en ervaringen worden gedeeld over de toepassing van de principes en handvatten voor verschillende veranderopgaven, in verschillende praktijken en netwerken. Het praktijknetwerk wil de professionele uitwisseling en reflectie over gedeeld eigenaarschap faciliteren en stimuleren. En wel vraaggestuurd en meebewegend met de behoefte die er in de praktijk ontstaat. Van deelnemers aan deze leercommunity wordt een actieve bijdrage verwacht, bijvoorbeeld door het inbrengen van eigen praktijkervaringen of reflecties in de vorm van (wetenschappelijke) artikelen of essays. Alle deelnemers ontvangen een uitnodiging voor een jaarlijkse reflectiesessie in het voor- of najaar, waarin een gezamenlijke verdieping plaatsvindt op de leeropbrengst uit de gepubliceerde artikelen in relatie met actuele, maatschappelijke veranderopgaven. Voor meer informatie of aanvullende ideeën: [www.gedeeldeigenaarschap.com](http://www.gedeeldeigenaarschap.com)



Paul Groothengel is freelance journalist