

Investeren in Zeeland, Investeren in Samenwerking



Tussenevaluatie van de samenwerkingsverkenning
- oktober 2018 -

1. De opdracht

Opdrachtgevers

Ab Smit en Wies Vonck

Opdrachtnemers

Coen Verhoeve (provincie Zeeland)
Marjolein Witteveen (waterschap Scheldestromen)

Doel

Inzicht krijgen in het functioneren van de samenwerkingspilot. Zitten we op de goede weg ten aanzien van de doelen uit het samenwerkingsstatement? Wanneer kunnen we de pilot over een jaar geslaagd noemen? Waar zitten de kansen en de risico's? Aanbevelingen formuleren voor een eventueel vervolg van de pilot.

Doelgroep

PS en AV, GS en DB, SD's, MT's, collega's pz en ws betrokken bij de pilot.

Onderdelen

- leerproces van het 1^e jaar; korte terugblik en analyse
- stand van zaken op de doelen van de pilot
- inventarisatie stand van zaken + doorkijk naar wat er nog nodig is om de pilot over een jaar geslaagd te noemen. Door korte interviews betrokkenen en sfeerschets van de samenwerkingsverdieping.
- overzicht van samenwerkingskansen en –risico's
- conclusies en aanbevelingen voor het vervolg

Planning

Analyse en interviews: juli – augustus 2018

Schrijven evaluatie: september 2018

Oplevering aan opdrachtgevers: 30 september 2018

Bespreking met portefeuillehouders: oktober 2018

Aanbieden aan doelgroep: eind oktober 2018

2. De pilot

2.1 Aanleiding

Begin 2016 hebben Gedeputeerde Staten en het Dagelijks Bestuur van waterschap Scheldestromen gezamenlijk de intentie uitgesproken nauwer te gaan samenwerken op de werkvelden ingenieursdiensten, geo-informatie en wegbeheer. Vanuit het Provinciale coalitieakkoord 2015-2019 “Krachten Bundelen, perspectief voor Zeeland” en de waterschap strategienota 2015-2019 “Zeeuws en betaalbaar” werd de noodzaak voor een efficiënte, praktische en functionele samenwerking onderkend. Dit omdat onze vraagstukken en opgaven steeds complexer worden. En in een kleine provincie als Zeeland staat de beschikbare capaciteit en kwaliteit van de eigen organisatie in toenemende mate onder druk. Het is daarom verstandig voor het waterschap en de Provincie om samenwerking actief op te zoeken en daarin te investeren. De verwachting is dat door samenwerking mogelijkheden ontstaan om met inzet van beschikbare capaciteit en middelen meer voor de Zeeuwse burger te bereiken. Samenwerking kan helpend zijn op het gebied van het verminderen van kwetsbaarheid, het verbeteren van de kwaliteit van onze werkzaamheden en het verhogen van het werkplezier en de ontwikkelkansen van onze medewerkers.

2.2 Operationalisering

Om de samenwerkingswens te operationaliseren is het idee opgevat om in de vorm van een tweejarige pilot gezamenlijke huisvesting als vliegwiel te gebruiken voor de samenwerkingsverkenning. Met daarbij een concrete samenwerkingsagenda op de drie werkvelden. Uitgangspunt daarbij was dat de kosten (vergoeding van huur) worden gecompenseerd door besparingen (door inzet en vergoeding van personeel), met het streven dat de pilot uiteindelijk budgetneutraal kan worden uitgevoerd. Of en welke lange termijnrendementen zijn te behalen, wordt in de pilotperiode uitgewerkt op basis van ervaring en verkenning.

Deze stap hebben provincie en waterschap transparant en met een wenkend perspectief naar andere partijen (gemeenten en Rijkswaterstaat) gezet. Wie mee wil doen, was en is van harte welkom om aan te haken.

2.2 Doelen

Op 31 augustus 2017 is het samenwerkingsstatement door GS en DB ondertekend en op 1 september 2017 zijn medewerkers van de afdelingen Beheer & Onderhoud en Planvorming & Realisatie (per 10-4-2018 de afdeling Infrastructuur & Vastgoed) van de provincie Zeeland gaan werken op 30 flexibele werkplekken op de 4^e verdieping in het waterschapskantoor aan de Kanaalweg te Middelburg. Op basis van onderstaande werkagenda is de samenwerkingsverkenning opgestart.

Werkagenda 2017-2019*GEO-diensten*

- We zijn al gestart met de inzet van personeel van de provincie bij het waterschap voor landmeetkundig werk.
- Voor het landmeetwerk maken we een gezamenlijke werklust. De landmeetklussen van de provincie en waterschap komen op deze lijst, die de basis wordt voor de aansturing van de 2 landmeters (1 van waterschap en 1 van provincie).
- Ook voor het uitvoeren van het op orde brengen van de BGT wordt capaciteit vanuit de provincie bij het waterschap ingezet.
- De overige GEO/Automatisering/GIS onderwerpen waarop we kansen voor samenwerking zien betreffen integratie van systemen en gegevens, kennis delen van (nieuwe) ontwikkelingen (bijvoorbeeld omgevingswet) en het afstemmen van landmeetkundige inwinning.

Ingenieursdiensten

- We maken een personeelsscan: welke kwaliteiten en inhoudelijke expertise hebben we samen in huis?
- We maken een gezamenlijke uitvoeringsagenda 2018-2019 tbv gezamenlijke inzet van personeel.

- We formeren een kleine groep enthousiaste medewerkers, die ontmoetingen op inhoud gaan organiseren.
- We leggen elkaars opleidingsplannen naast elkaar en stellen een programma op waaraan medewerkers van beide organisatie deel kunnen nemen

Wegbeheer

- We werken de samenwerking consignatie uit tot een concreet voorstel.
- We leggen de werkwijze en planning van beide organisaties op het gebied van onderhoud beplantingen naast elkaar met als concreet doel het vinden van mogelijkheden voor afstemmen en het combineren van werken.
- We draaien op het gebied van maaibeheer een proef in een deelgebied. We kijken hierbij naar het reguliere beheer, maar ook naar maatwerk m.b.t. onkruidbestrijding.
- In 2015 hebben provincie en waterschap onderzocht of we gebruik kunnen maken van elkaars steunpunten. Door te grote financiële knelpunten is er destijds geen positief resultaat bereikt. Echter, het idee om als waterschap en provincie gezamenlijk op locatie te gaan zitten blijft mooi en kansrijk. Met de huidige samenwerkingsverkenning willen we dit opnieuw serieus onderzoeken.

3. Waar staan we nu?

De samenwerkingsverkenning is nu halverwege. Goed om een tussenbalans op te maken en het komende jaar met de aanbevelingen aan de slag te gaan. In juni – augustus 2018 hebben Coen Verhoeve en Marjolein Witteveen gesprekken gevoerd met betrokken collega's, afdelingshoofden, directeuren en bestuurders. Deze gesprekken waren openhartig en positief kritisch, met oog voor kansen en mogelijkheden voor het verbeteren en verbreden van de samenwerking. Ook was er oog voor risico's en zaken die de samenwerkingsverkenning belemmeren. De gesprekken hebben mede als input gediend voor deze rapportage. In de blauwe kaders komen een aantal quotes uit de gesprekken terug.

Het afgelopen jaar is er gewerkt aan de acties uit de werkagenda (3.2.). Daarnaast is er nog meer in gang gezet (3.3) en zijn er zaken wat minder goed gegaan (3.4). Hieruit kunnen we lering trekken voor de tweede helft van deze pilotperiode, waarin we veel kansen voor samenwerking (4.) verder kunnen brengen. In de aanbevelingen bij deze evaluatie wordt hier dan ook op teruggepakt.

Het proces van het tot stand komen van samenwerking kent verschillende fasen. Dit laat de samenwerkingsladder zien. Alleen wanneer we goed weten wat de ander doet, hoe de ander denkt en tegen zaken aankijkt, we belang gaan hechten aan de inbreng van de ander en vervolgens in vertrouwen zaken durven over te laten aan de ander, dan pas kunnen we samen een beter resultaat behalen. Om samenwerking succesvol te laten zijn, is het belangrijk dat er tijd en ruimte is om alle stappen in dit proces te doorlopen. Gemakkelijke ontmoeting van provincie- en waterschapsambtenaren kan dit bevorderen. Het is daarbij belangrijk dat er ruimtes zijn waar 'toevallige' ontmoetingen kunnen plaatsvinden.

De samenwerkingsverdieping in het waterschapskantoor heeft laten zien dat gezamenlijke huisvesting en gemakkelijke ontmoeting daadwerkelijk helpt om stappen te zetten op de samenwerkingsladder. Het afgelopen jaar hebben zijn we van de eerste (leren kennen) naar de tweede trede (leren begrijpen) gestapt. Op dit moment proberen we op verschillende onderwerpen te snappen wat de ander beweegt, hoe men werkt en waarom bepaalde keuzes worden gemaakt.



“Samenwerking is elkaar ontmoeten en leren kennen”

“De meeste verbindingen ontstaan nu tussen de mensen die op thema's en nieuwe onderwerpen werken. Die iets nieuws moeten uitvinden en op zoek zijn.”

3.2 Stand van zaken werkagenda

Samenwerking piket- en wachtdiensten

- Concept voorstel besproken met OG + betrokken medewerkers;
- Voorstel verder uitgewerkt;
- Vervolgoverleg met medewerkers in oktober 2018'
- Eindvoorstel naar OG in nov 2018

Mogelijkheden afstemmen en combineren van werken worden onderzocht

- Gezamenlijk bestek bronbestrijding gerealiseerd. Opdracht is verleend;
- Combinatie werken fietsroute gaat niet door vanwege aanbestedingsplafond;
- Verkenning gezamenlijke bemensing project vanaf 2020.

WEGBEHEER

Onderzoek maaien + onkruidbestrijding en onderhoud beplanting

- 2x overleg gehad over mogelijke kansen;
- Concrete acties benoemd voor zowel grasbeheer als beplantingbeheer;
- Dec 2018 weer overleg waarin uitkomsten acties worden besproken.

Verkenning gebruikmaking steunpunten

Er is geïnventariseerd waarbij ook de locaties van gemeenten en RWS zijn meegenomen. Samenwerking in de gladheidbestrijding en efficiënt gebruik van materieel zijn hierbij belangrijke motivators. Op dit moment worden de mogelijkheden voor steunpunt Mauritsfort verder uitgewerkt.

Gezamenlijke personeelscan

Nog niet opgepakt. Doordat we op 1 verdieping werken, komen we elkaar nu regelmatig tegen en weten we steeds beter van elkaar welke kennis/expertise we beiden in huis hebben (bv op ontwerpen/tekenen en thema's als Duurzaam GWW, Past Performance, Social Return, enz) Er is geprobeerd een tool/smoelenboek te maken zodat we elkaar en elkaars kennis makkelijk kunnen opzoeken, maar vanuit privacy-oogpunt is dit tijdelijk stil komen liggen.

Gezamenlijke uitvoeringsagenda 2018-2019

Hier liggen kansen. Het begint echter aan de voorkant (programmering) van de projecten, bij de programma's. Als de projecten bij IB komen is de pap vaak al gestort. Gekeken is naar het uitwisselen van capaciteit binnen de beide IB's (bv tekenaar). Gezien het huidige proces van het op orde brengen van de eigen capaciteit (ipv inhuur) bij het IB van waterschap en de focus op het behalen van de productie is er nu onvoldoende tijd voor een goede uitwisseling.

INGENIEURSDIENSTEN

Ontmoeting en kennisuitwisseling

- Kennismakingsontbijt, november 2017;
- Gezamenlijke managementsessie Past Performance, maart 2018;
- Voorlichting toepassing Co2-prestatieladder, maart 2018;
- Kennisuitwisseling toepassing tools Duurzaam GWW is opgestart;
- Gezamenlijk optrekken SROI binnen Zeeuwse GWW-projecten

Openstellen opleidingen

- Collega's pz + ws kunnen meedraaien in elkaars incompany opleidingen. Dit is bv gebeurd bij de cursussen 'politieke antenne' en 'assetmanagement' en in voorjaar 2018 bij gezamenlijke trainingen Past Performance, CROW-publicatie 400 en Directie UAV voor GWW.

Inzet personeel provincie voor landmeetkundig werk waterschap

- Inmiddels zijn deze werkzaamheden afgerond en heeft het waterschap een GIS-medewerker van de provincie tijdelijk geplaatst;
- Voor het verwerken van BGT acties is een GEO medewerker gedetacheerd.

Gezamenlijke werkljst landmeetkundig werk

- Voor het landmeten heeft ws opdrachten uitgevoerd voor pz.
- Voor het uitvoeren van metingen heeft ws een handheld GPS aangeschaft die ook door pz wordt gebruikt.

GEO - GIS**Inzet personeel provincie bij waterschap voor op orde brengen BGT**

- Inmiddels afgerond.

Verkenning kansen voor samenwerken op integratie van systemen en gegevens, kennis delen nieuwe ontwikkelingen, afstemmen landmeetkundige inwinning

- De medewerkers van pz maken gebruik van ws-plotter;
- Dec 2017 is door ws een kennislunch georganiseerd rondom GEO/GIS.

3.3 Wat hebben we nog meer bereikt?

Terugblik op het 1^e jaar

Thematische ontmoeting teams IB en teams
wegbeheer provincie en waterschap

Kennislunch
GEO-informatie

Informatie- en
kennissuitwisseling op
de 3 thema's en meer

2 nieuwsbrieven

Gezamenlijke
opleidingen



Ontmoeting DB en GS

Gezamenlijk
projectbezoek
met toelichting

2 MT-ontmoetingen

Nieuwe concrete samenwerkingsinitiatieven

Past Performance

Past Performance is een methode die ontwikkeld is om het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap in de bouw- en infrasector verder te professionaliseren. Daarbij staat de kwaliteit van samenwerken centraal en wordt er gefocust op houding en gedrag. Uiteindelijk met als doel de meest effectieve prestatie voor alle betrokken partijen mogelijk te maken. Gedurende de uitvoering van een werk wordt de geleverde prestatie op een uniforme en opbouwende wijze wederzijds beoordeeld en besproken. Na afronding van het project wordt de eindbeoordeling gepubliceerd in een landelijk Past Performance systeem van CROW (www.pastperformance.nl). Deze beoordelingen kunnen vervolgens gebruikt worden voor de selectie van partijen bij enkel- en meervoudig onderhandse aanbestedingen. Het CROWsysteem is alleen toegankelijk voor aanbestedende diensten.

Wat levert Past Performance beide organisaties op?

- Betrouwbare opdrachtnemers die aandacht hebben voor een goede samenwerkingsrelatie;
- Beter inzicht in de prestaties van opdrachtnemers en het vastleggen daarvan (transparantie);
- Professioneel opdrachtgeverschap;
- Voorkomen van fouten en frustraties in het bouwproces;
- Ontwikkeling in communicatieve vaardigheden en bewustwording van houding en gedrag bij onze medewerkers;
- Minder faalkosten;
- Mogelijkheid om objectief en transparant aan te besteden.

De bij deze methode horende tweedaagse training hebben waterschap, Provincie en aannemers gezamenlijk gevolgd. Door dit gezamenlijk te doen is de basis gelegd voor een nog betere samenwerking, want die begint bij het elkaar beter leren kennen zoals ook in de samenwerkingsladder wordt benadrukt.

Aanbesteding bronbestek

Alweer een aantal jaren werken Provincie en waterschap samen bij het oplossen van calamiteiten op de wegen in Zeeland die in beheer zijn bij beide organisaties. De laatste vier jaar hebben we dat gedaan via een zogenaamde Bestek Combinatie Bronbestrijding Zeeland. De samenwerking binnen dit bestek is altijd tot volle tevredenheid verlopen. Op 1 april 2018 liep dit bestek af. Al in een vroeg stadium zijn we gaan nadenken over een nieuw bestek. Al vrij snel was duidelijk dat we dit in ieder geval weer samen gingen doen. Het feit dat we nu samen op één vloer zitten bij het waterschap maakt de contactmomenten van een aantal van de betrokken collega's toch wel wat gemakkelijker. Je loopt veel sneller eens even langs om wat te vragen of af te spreken.

Het vorige bestek was opgemaakt door een externe en besloten werd om het dit keer intern op te pakken, waarbij de Provincie in de lead was voor de daadwerkelijke opmaak van het bestek. Door constructief overleg is het gelukt om een behoorlijke verbetering te maken. Soms gaf dit behoorlijke

discussies die echt diep op de inhoud ingingen en soms waren we het gelijk eens. We zijn er echter altijd op een goede manier uitgekomen. Een en ander heeft geresulteerd in een nieuw bestek wat op 1 april van start is gegaan.

Uitwisselen van opleidingen

Waterschapsmedewerkers en provincied medewerkers van de afdelingen in de samenwerkingspilot kunnen nu over en weer deelnemen aan trainingen. In het afgelopen jaar o.a:

- training past performance
- gezamenlijke opleiding CROW publicatie 400 (kabels en leidingen)
- gezamenlijke opleiding directievoering

Gesprekken zijn gaande om dit aanbod uit te bouwen en er wordt gewerkt aan een gezamenlijke trainingenkalender voor 2019.

Duurzaam GWW

Er is periodiek contact over de 4 thema's van Duurzaam GWW. Bevindingen en kennis worden gedeeld.

Social Return

Provincie en waterschap trekken samen op in de Zeeuwse samenwerking.

Ontheffingen, meldingen en klachten wegbeheer

Kennis en ervaringen worden door het samen werken op 1 verdieping nu frequenter en actiever uitgewisseld, waardoor meer begrip en waardering voor elkaars manier van werken ontstaat.

Kleine succesjes

Zaken die ook ontstaan nu de twee organisaties samen werken op 1 verdieping:

- samen optrekken bij de bestrijding van de Japanse Duizendknoop
- kennisuitwisseling ontwerp bushaltes
- samen optrekken bij het organiseren van een excursie voor techniekstudenten van de Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Zeeland en Scaldia
- samen één format gemaakt, die wij als standaard bijlage bij aanbestedingen van beide partijen kunnen voegen.

3.4. En wat hebben we geleerd?

- Het 'ontmengen' van de werkplekken was een grote wens van een groot deel van de medewerkers op de samenwerkingsverdieping. Dit kwam naar voren uit de enquête die in de winter van 2018 is uitgezet onder de betrokken medewerkers. Voor het laten groeien van de samenwerking blijkt dit ontmengen nu echter een stap terug te zijn geweest. De praktijk is dat men elkaar nu minder automatisch tegen komt / spreekt en daardoor wordt er minder gedeeld. Het klinkt misschien te suf voor woorden, maar in de praktijk blijkt het echt op die manier te werken.
- Focus en sturing vanuit management en bestuur wordt door de medewerkers op de vloer gemist. Voor sommigen is het doel van deze pilot niet duidelijk en ook niet waar het naar toe moet gaan. Men stelt vraagtekens bij nut en noodzaak en vindt dat het management en het bestuur hier te weinig duidelijkheid over verschaffen.
- Doordat het niet lukt om de (ICT-)systemen goed op elkaar aan te laten sluiten wordt de samenwerkingsverkenning belemmerd. Denk aan verschillende dockings op de bureaus waardoor je niet gemakkelijk naast elkaar kunt werken, geen brede toegang van provincied medewerkers op het reserveringssysteem voor vergaderruimtes van het waterschap tot aan toegang tot elkaars digitale smoelenboek of intranet om meer te weten te komen over diegene die hetzelfde werk als jij doet, maar dan bij de andere organisatie of over diegene die je vaak tegenkomt op de gang.
- De samenwerking GEO-GIS staat op dit moment op een laag pitje. Dit heeft enerzijds te maken met de organisatie ontwikkelingen in beide organisaties. Anderzijds blijkt de afstemming tussen de teams lastig (ze zitten ook niet samen op de samenwerkingsverdieping) en zijn er op het gebied van gegevensbeheer niet veel raakvlakken. Dit geeft weinig energie om met samenwerking aan de slag te gaan.

4. Doorkijk; kansen en risico's

Kansen

“Als er iets moet lukken in Zeeland op samenwerkingsgebied, dan is het wel deze samenwerking tussen provincie en waterschap. Van die 15 Zeeuwse overheden lijken wij het meest op elkaar, we hebben de meeste overeenkomsten. We zijn elkaars meest logische samenwerkingspartner. Natuurlijk zijn er ook veel verschillen, maar ik zie vooral zeer veel kansen en mogelijkheden om onze krachten te bundelen.”

Samenwerking in de backoffice kan nog verder geïntensiveerd worden. Denk daarbij aan piketdiensten, het gezamenlijk gebruik van buitendienstlocaties en de aanbesteding van het wagenpark. Ook op terreinen als ICT en inkoop en aanbesteding kan meer samengewerkt worden. Wij moeten ons er van bewust zijn dat dit geen gemakkelijke opgaven zijn, want vaak moet een van de partijen dan iets essentieels inleveren. Ook zitten die mensen (nog) niet bij elkaar. De uitdaging is dan extra groot. Substantiële stappen op de samenwerkingsladder richting ‘begrijpen’ en ‘vertrouwen’ zijn hiervoor een must.

Het over en weer gebruik maken van werkplekken is iets wat meer gestimuleerd kan worden. In het samenwerkingsstatement is het destijds ook als mogelijkheid opgenomen, maar dit komt nog maar weinig uit de verf. Nu straks ook de Abdij is verbouwd, biedt ook dat gebouw mogelijkheden hiertoe. Voor projectgroepen e.d. kan het heel handig zijn om een of een halve dag in de week in een ruimte samen te werken. Om het gebruik van werkruimten over en weer bestuurlijk te kunnen verantwoorden (het liefst zonder euro's heen en weer te schuiven) kan de vermindering van de kwetsbaarheid van het ambtelijk apparaat een goed argument zijn. Gezamenlijke projecten als Waterdunen en de Marinierskazerne kunnen als proef worden gebruikt. Als regionale overheden hebben we hierin ook een voorbeeldfunctie richting de Zeeuwse gemeenten; efficiënte huisvesting van ambtenaren.

Op wegenbeheer kan ook nog efficiënter worden samengewerkt. Denk hierbij bijvoorbeeld aan weginspecties. Er zijn sowieso concrete onderwerpen met een gezamenlijk belang en urgentie nodig om



succesvol mee aan de slag te kunnen (kijk naar het succes van de samenwerking op gladheidbestrijding). Hierbij is het belangrijk inzichtelijk te maken welke kennis er is uitgewisseld, welke resultaten er zijn behaald en welke voordelen dat met zich mee heeft gebracht. En deze aantrekkelijk en laagdrempelig te communiceren. Zo biedt je een wenkend perspectief naar andere werkvelden waar samenwerking mogelijk is.

Nog meer kansen die we tijdens de evaluatie zijn tegengekomen, niet uitputtend en in willekeurige volgorde:

- het organiseren van een gemeenschappelijk inkooptraject;
- het gezamenlijk aanbesteding van wegonderhoud;
- het inzetten van de peilboot waterschap voor beheermetingen in het kanaal door Walcheren en bij de Zeelandbrug;
- het gezamenlijk gebruikmaken van steunpunten; bijvoorbeeld Mauritsfort;
- het verder verkennen van het samenwerking binnen het werkveld van mechanische installaties; procesautomatisering, staalconserveringen, enz;
- het gezamenlijk opstellen van bestekken;
- een gezamenlijke werkplanning opstellen, waarvoor we eerst inzicht moeten krijgen in elkaars projecten voor de komende twee jaar. Eerst onderhoudsprojecten, daarna nieuwbouwprojecten;
- meer gerichte kennisoverdracht; weet wat de ander weet en doet en zo een stapje zetten op de ladder richting 'begrijpen' en 'waarderen';
- het organiseren van een gezamenlijke calamiteitenorganisatie, piket- en wachtdienst en storingsdienst;
- het organiseren en introduceren van 1 telefoonnummer voor meldingen op wegen in Zeeland;
- het inrichten van gezamenlijke systemen, bijv vri's;
- het opzetten van een pool van medewerkers die voor beide organisaties werken;

“Op GEO-gebied loopt de samenwerkingsverkenning moeizaam op dit moment. Er worden beleidsmatig door provincie en waterschap fundamenteel andere keuzes gemaakt en dat maakt samenwerking bijzonder lastig.”

Risico's

Samenwerking krijgt betekenis als er op het niveau van bestuur, directie, leidinggevenden en medewerkers de bereidheid is om daadwerkelijk in samenwerking te willen investeren. Hier is professionaliteit, focus, positieve energie en commitment voor nodig. O.a. door de organisatieontwikkeling bij beide partijen kan focus en energie niet altijd worden gegarandeerd. Ook lopen een aantal grotere samenwerkingsprojecten tussen waterschap en provincie op dit moment niet soepel. Als professionals houden we hier rekening mee, maar het heeft hoe dan ook invloed op de samenwerkingsrelatie.

5. Conclusies en aanbevelingen voor het vervolg

Doorgaan op de ingeslagen weg en investeren in de relatie

De pilot met de samenwerkingsverdieping in het waterschapskantoor laat zien, dat het faciliteren van ontmoeting helpt bij het tot stand brengen van samenwerking. Het blijkt helaas niet vanzelfsprekend dat medewerkers van verschillende organisaties, die in hetzelfde gebied werkzaam zijn, elkaar regelmatig zien, spreken en delen. Het vraagt namelijk iets van individuele medewerkers om actief de collega's binnen en buiten de eigen organisatie op te zoeken en vervolgens open te staan voor (andere) manieren om het werk meer met elkaar te organiseren. Door samen op één verdieping te werken, zet je daarin een eerste stap door in ieder geval het contact wat gemakkelijker te maken. Deze stap is waardevol gebleken en het advies is dan ook de gezamenlijke huisvesting te continueren.

Samenwerken is geen doel op zich, maar een middel om uitvoeringsprojecten en de wegentaak slimmer en als 1 overheid voor de inwoners van Zeeland te kunnen organiseren. Als dat tenminste is wat we écht willen in Zeeland... Want heel eerlijk, dit stralen we in ons dagelijks werk nog niet altijd uit. Als we de ambitie hebben om als overheden in Zeeland meer gezamenlijk onze taken uit te voeren, waarbij we telkens zoeken naar mogelijkheden om van elkaar te leren en het daarna telkens slimmer te organiseren, is doorgaan op de ingeslagen weg de juiste keuze. Het advies is om vast te houden aan dit groei- en bloei proces van onderop.

'Nieuwe samenwerkingen opzetten kost tijd. Mensen moeten ook de tijd krijgen om elkaar te leren kennen.

Het is daarbij erg belangrijk dat we blijven investeren in de onderlinge relatie. Wie zijn wij als organisaties en personen, wat drijft ons, waar willen we naar toe? Dat met elkaar delen is een volgende stap richting begrijpen, waarderen en vertrouwen en uiteindelijk richting samenwerking.

Dit bereiken we onder meer door ontmoeting te blijven organiseren en het echte gesprek met elkaar te voeren; door collega's op de vloer, door het management en door het bestuur. Relaties moeten worden opgebouwd en onderhouden waarbij over en weer verwachtingen t.a.v. de samenwerking moeten worden uitgesproken. Successen moeten samen worden gevierd. Zo blijven we stappen zetten op de samenwerkingsladder. Ook is het belangrijk dat we kleine ergernissen of onhandigheden in de dagelijkse praktijk, die de samenwerking belemmeren, nu snel gaan oplossen. Denk hierbij aan inzicht in systemen, reserveren van vergaderruimtes, enz. Mochten hier keuzes op directieniveau voor nodig zijn, dan wordt opgeschaald.

Meer wederkerigheid gewenst

Uit verschillende gesprekken kwam naar voren dat men op de werkvloer graag een verdieping van de samenwerking ziet. Zowel inhoudelijk als organisatorisch. Met name voor de provincie geldt daarbij dat de samenwerking voor een goed vervolg meer wederkerig moet worden. Belangrijk daarbij is met elkaar te beslissen wat we onder 'goed' verstaan. Wanneer is de pilot na twee jaar een succes gebleken? Als we de voorgenomen werkagenda hebben gerealiseerd (zie 3.3) of is er meer nodig? Vooral de huidige huurpenning die de provincie op dit moment voor de 30 flexwerkplekken aan het waterschap betaald voelt als een angel voor een eventueel vervolg van de pilot. Volgens de provincie staat hier vanuit het waterschap te weinig tegenover wat een gevoel van wederkerigheid geeft.

Voor het vervolg is daarom het advies om samen te kijken naar mogelijkheden om de samenwerkingspilot voor beide partijen met een beter gevoel te organiseren. Dit draagt bij aan 'waarderen' en 'vertrouwen' en hiervoor zijn legio ideeën en aansprekende voorbeelden te bedenken. Belangrijk daarbij is dat er in breed verband wordt gekeken en niet alleen vanuit het financiële aspect.

“Echt samenwerken vraagt leiderschap”

“Je moet durven loslaten wil je gezamenlijk echte stappen kunnen zetten”

De vrijblijvendheid voorbij

Regionale overheidsorganisaties als waterschappen en provincies hebben de maatschappelijke plicht om hun taak zo professioneel, kwalitatief goed en efficiënt als mogelijk te doen. De burger verwacht dit van ons. En omdat onze opgaven steeds complexer en veelomvattender worden, lijkt het er op dat we elkaar steeds meer nodig hebben. Met deze pilot onderzoeken we of samenwerking inderdaad maakt, dat we ons werk beter kunnen uitvoeren. Maar om hier goed antwoord op te kunnen geven, moeten we een slagje dieper gaan. Anders gezegd, we moeten samen stijgen op de samenwerkingsladder richting 'begrijpen' en 'waarderen' en 'vertrouwen'. Dit vraagt tijd en een oprechte wil en vervolgens moed, durf en lef van alle betrokkenen, zowel ambtelijk als bestuurlijk. Echter ... wanneer dit ontbreekt en/of het klimaat hier nog niet rijp voor is, moet je dit gezamenlijk erkennen en de verwachtingen bijstellen.

Een advies voor het tweede jaar van de pilot is dat alle betrokkenen bij de samenwerkingsverkenning meer positieve energie en meer focus op de werkagenda en op andere aansprekende kansen en mogelijkheden richten. Dit kan echt beter dan in het eerste jaar. Stel jezelf de vraag; 'Wat ga ik doen om deze samenwerking tot een succes te maken?'. Meer focus en sturing vanuit het management en het bestuur wordt daarbij door de medewerkers zeer gewenst.