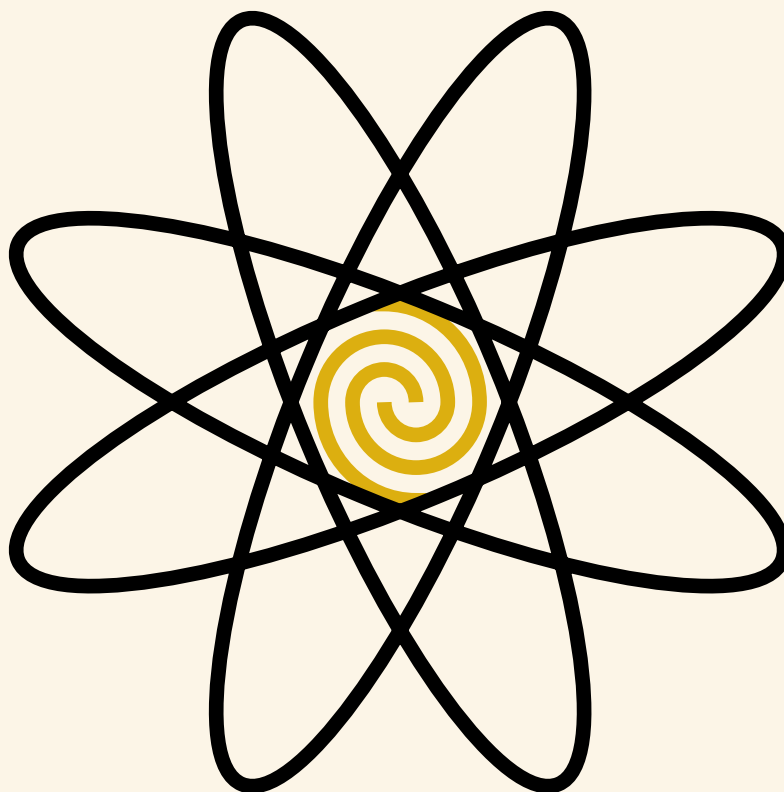


DE SAMENWERKING OP DE KAART

Investeren in een Community of Practice voor
Regisseurs van de Samenwerking in het landelijk gebied



Een oproep!

Martijn Daalder
Hans-Peter Westerbeek

IN DE GEBIEDEN

Samenwerking in het landelijk gebied is onontkoombaar. Tenminste, als we duurzame, breed gedragen oplossingen willen voor de landbouw- water- en energietransitie, leefbaarheidsvraagstukken, ruimte voor natuur en biodiversiteit, klimaatverandering en de woningtekorten. Die samenwerking moet dan zowel systeem- als gebiedsgericht zijn, met oog voor lokale context, en integraal. Daar zijn we het samen meestal over eens.

Toch is die integrale gebiedsgerichte samenwerking niet vanzelfsprekend succesvol. Integendeel. Al te vaak blijven de resultaten uit. Dat is zonde. En het geeft ergernis, want de verwachtingen zijn fors. De gepleegde inspanningen veelal ook. Het zou moeten kunnen, maar vaak lukt de samenwerking niet, of tegen veel te grote investeringen, die niet structureel zijn op te brengen.

*Na het omarmen van de gebiedsgerichte aanpak is de **samenwerking**, steeds meer overgelaten aan een betrekkelijk nieuwe groep bevlogen, betrokken professionals. We noemen ze de Regisseurs van de Samenwerking. U ontmoet er enkele in de zijlijn van dit essay. Juist zij merken dat gebieds-samenwerkingen vastlopen. Ze stuiten op blokkades die zij niet alleen kunnen doorbreken.*

De Regisseurs van de Samenwerking hebben vaak een stevige inhoudelijke focus en een achtergrond in beleid of expertise in processen en projecten. Op het gebied van de samenwerking zijn ze aan het pionieren. Hun vak is nog jong. Zij geven aan dat ze in de ontwikkeling van het vakmeesterschap steun in de rug nodig hebben, ook omdat ze in hun eigen organisaties op weerstand stuiten. Ze hebben meer houvast nodig om hun rol voor hun eigen organisatie én voor de samenwerking te kunnen spelen.

Onze stelling is: Als we de samenwerking in de gebieden echt zo belangrijk vinden moeten we onze mensen daar serieus beter op voorbereiden en ze beter uitgerust het veld in sturen. Op dat punt kunnen en moeten de belanghebbende partijen in actie komen.

In dit essay pleiten wij voor een Community of Practice, een vakgemeenschap van Regisseurs van de Samenwerking. In deze Community of Practice spreken we één taal over samenwerking, leren en helpen we elkaar, en zetten we de samenwerking op de kaart. Zo krijgen we betere regisseurs, die elkaar beter verstaan, sneller van elkaar leren en hun thuisorganisaties beter aangesloten houden. Ze zullen ook beter in staat zijn om in een vroeg stadium aan te geven wat de samenwerking nodig heeft om te kunnen slagen. Zo krijgen we effectievere samenwerkingen waarin de deelnemende organisaties beter begrijpen wat de samenwerking van ze vraagt. Dat vertaalt zich in beleid van moedige organisaties en hun bestuurders die durven te investeren in iets wat je alleen met elkaar voor elkaar kan krijgen.

Martijn Daalder

Hans-Peter Westerbeek

LEESWIJZER

Dit essay is een pleidooi voor het inrichten van een Community of Practice voor Regisseurs van gebiedsgerichte samenwerking. Het sluit af met praktische handreikingen voor management, bestuur en personeelsafdelingen van de belanghebbende organisaties. De regisseurs leert u beter kennen in zes korte interviews. Gebundeld te vinden op pagina's 10-11, 14-15 en 22-23.

Colofon

Deze publicatie kwam tot stand in opdracht van LIFE IP All4Biodiversity. De inhoud en analyses zijn mede gebaseerd op de ervaringen met, en toepassing van, De Samenwerkingscode (Martijn Daalder, © 2022, Mediawerf) in trainingen en gebiedssamenwerkingen. Veel van deze activiteiten werden mogelijk gemaakt door opdrachten en/of bijdragen van LIFE IP All4Biodiversity en haar partners, met name de Provincie Zuid-Holland, de Stichting Deltaplan Biodiversiteitsherstel en Boeren natuur, en het eerder afgesloten LIFE IP Deltanatuur.



Co-funded by
the European Union



Wil je meer weten of bijdragen aan de Community of Practice?
Neem dan contact op: info@cop-regisseursvandesamenwerking.org
of gebruik de QR-code.



HOOFDSTUK 1

DE STOKKENDE SAMENWERKING

a. Onontkoombare Integrale Gebiedsontwikkeling	6
b. Regisseurs van de Samenwerking hebben een spilfunctie	7
c. Waarom het niet lukt om tot resultaat te komen	8

UIT DE PRAKTIJK

“ ANNEMARIE KOK	10
“ ALBERT VAN BURGSTEDE	11

HOOFDSTUK 2

DE UITDAGING VOOR DE REGISSEURS VAN DE SAMENWERKING	12
---	----

UIT DE PRAKTIJK

“ DAAN WILLEMS	14
“ JACOMIJN PLUIMERS	15

HOOFDSTUK 3

DE SAMENWERKING OP DE KAART

a. Neem de Regisseurs serieus	16
b. Eén taal: het instrument van vakgenoten	17
c. Een Community of Practice voor de Regisseurs van de Samenwerking	20

UIT DE PRAKTIJK

“ PAULIEN SIJBERS	22
“ PAUL MANDERS	23

HOOFDSTUK 4

VAN START MET DE COMMUNITY OF PRACTICE

a. De propositie	24
b. De eerste stappen: centrale coördinatie – uitvoering in de provincies, regio's en programma's	25
c. Van start!	26

HOOFDSTUK 1 DE STOKKENDE SAMENWERKING

A. ONONTKOOMBARE INTEGRALE GEBIEDSONTWIKKELING

In de slag om de ruimte zetten we in op gebiedsgerichte samenwerkingen. Daar, op de schaarse vierkante kilometers, moeten we met concrete maatregelen de uitdagingen op het gebied van wonen, landbouw, water, klimaat, natuur en infrastructuur oplossen. In de gebieden komen claims, doelen, systeemvraagstukken en belangen samen – van binnen én buiten het gebied. In het gebied ontmoeten partijen elkaar. We weten welke partij dit zijn; zij moeten er samen uit zien te komen in het gebied.

De praktijk is weerbarstig. Vaak is er onduidelijkheid over de opgave en is er geen houvast voor een afweging van belangen en doelen. Waarover moeten de gesprekken gaan, en waar mogen ze soms niet over gaan? Van wie komen de bijdragen? Wie legt als eerste de kaarten op tafel? Moet nu echt iedereen aan boord blijven? Hoe moeten knopen worden doorgehakt? En is het nog integraal als er ook doelen van tafel gaan?

Ondertussen staan de deelnemende organisaties, vaak overheden of uitvoeringsorganisaties, onder druk. Bestuurders en managers kunnen zich daar niet aan onttrekken. Dat leidt tot interne focus op eigen belangen. Die zijn niet altijd eenduidig. Soms (vaak?) ontbreekt de bestuurlijke moed om aan de voorkant duidelijkheid te scheppen over eigen afwegingen en doelen. Hoe maak je dan nog voldoende tijd, ruimte en geld vrij voor de samenwerking met andere organisaties? Een samenwerking die begint met grootse ambities kan dan al rap transformeren in een praatcircus met een externe procesbegeleider zonder echt zicht op de oorspronkelijk gewenste resultaten.

Misschien hebben we onszelf als Nederlanders al te makkelijk aangepretd dat we er heel goed in zijn, in samenwerken en polderen. Dat dit in de praktijk tegenvalt mag geen reden zijn de samenwerking als strategie op te geven. Er is geen reëel alternatief als we een integrale ruimtelijke aanpak willen realiseren voor een gebalanceerde, geborgde inrichting van gebieden. De vraag is dan: wat kunnen we doen om deze realisatiestrategie – een strategie die uitgaat van gebiedsgerichte samenwerking tussen verschillende organisaties – werkelijkheid te maken?

Patronen

Bij evaluaties van samenwerkingen, zoals die ook voor LIFE IP programma's zijn uitgevoerd, zien we bij 'vastlopen' vaak een of meerdere van de volgende patronen:

... een voortdurende worsteling met (elkaars) belangen

... gijzeling van de voortgang met mandaten en budgetten

... processen kosten meer energie dan het behalen van doelen

... het ontbreken van criteria – afwegingskaders – voor (decentrale) besluitvorming

... niet borgen van essentiële bijdragen van partijen

B. REGISSEURS VAN DE SAMENWERKING HEBBEN EEN SPILFUNCTIE

Op basis van een realisatiestrategie, die uitgaat van samenwerking, geven organisaties en initiatiefnemers mensen opdracht om die samenwerkingen te verkennen, vorm te geven, uit te onderhandelen, te beheren en te verbeteren. Anders gezegd: we sturen elke dag mensen het veld in om een samenwerking te regelen. Immers, of het nu gaat om projecten, programma's of processen – uiteindelijk moet er een samenwerking van komen. Zo groeit rondom het maatschappelijke, economische en natuurlijke systeem, dat we willen versterken, een heel nieuw ecosysteem van verkennende, pratende, ontwerpende en regelende mensen. Zij moeten er met elkaar uitkomen, en zij moeten er ook uitkomen met hun 'thuisorganisatie' en de opdrachtgevers. Deze bevlogen groep professionals zijn de *Regisseurs van de Samenwerking*. Als zij hun werk niet doen of niet *kunnen* doen blijven resultaten buiten bereik.

Helaas leveren de aanzienlijke inspanningen van de Regisseurs en hun collega's niet altijd gewenste resultaten op. Voorbeelden van geslaagde grootschalige, schaalbare en werkelijk integrale gebiedsontwikkelingen zijn schaars. Tegenover elk succes – vaak op sectoraal niveau! – staan alarmerende evaluaties, noodkreten uit het bestuurlijke veld en de bijbehorende

analyses. Naast ieder project dat daadwerkelijk van start gaat vinden we netwerken voor wie het samenwerken vooral bestaat uit veel praten en om elkaar heen draaien, vaak in afwachting van een eerder in het vooruitzicht gestelde financiering. Soms zijn de uitkomsten en impact van initiatieven zelfs verwaarloosbaar. De Regisseurs van de Samenwerking signaleren dit ook. Zij lopen vast, en daarmee loopt de samenwerking vast. Integrale gebiedsontwikkeling lukt onvoldoende. Vaak wordt dan toch ingezet op een sectorale interventie – de integraliteit lift mee zolang het maar geen gedoe of vertraging oplevert. Niet voor niets krijgen samenwerking en – als belangrijk sub-thema – governance zoveel aandacht in de grote programma's zoals bij woningbouw, energietransitie en ook bij de opdrachtgevers van dit essay, LIFE IP All4Biodiversity en eerder LIFE IP Deltanatuur.

Steeds weer dringt zich de vraag op: 'Hoe zorgen we ervoor dat de samenwerkingen en integrale gebiedsontwikkeling, waar we zoveel van verwachten, en waar we ook zoveel tijd, moeite en aandacht in investeren, ook écht gaan werken, grootschalig én schaalbaar?'

C. WAAROM HET NIET LUKT OM TOT RESULTAAT TE KOMEN

De effectiviteit van gebiedsgerichte samenwerkingen (of: het gebrek daaraan) is een veelvormig en weerbarstig thema. Dat begint al met het duiden van de situatie en 'het probleem'. Is de impact van de inspanningen te klein? Of zijn de kosten, risico's en inspanningen te groot? Missen we kansen door in te zetten op de verkeerde samenwerkingen? Of zijn het juist de onrealistisch hoge verwachtingen, waardoor we de resultaten niet op waarde schatten? In evaluaties vinden we vaak een mix van dergelijke uitkomsten en conclusies.

Wie het speelveld, het *systeem*, in kaart brengt, ziet een multipolaire wereld met onduidelijke spelregels en onduidelijke criteria voor succes en impact. Dat is verwarrend. We waren gewend te sturen met samenhangende programma's en meetbare resultaten op basis van een politiek-maatschappelijke consensus. Daarbij kon je rekenen op financiering en de institutionele capaciteit van uitvoeringsorganisaties. Nu vallen partijen uit hun vertrouwde of traditionele rol of zoeken zelfs de polarisatie op. De spelregels worden tijdens de wedstrijd veranderd. Sommige partijen voelen zich minder gebonden aan traditionele verhoudingen

en omgangsvormen. Geldende regels en afspraken verliezen zo hun kracht. Sterke belangen worden sterker, zwakke zwakker. Onze instituties zijn niet gebouwd om te functioneren in zo'n fluïde situatie; ze floreren juist in een voorspelbare context. Improviseren, responsief zijn, snel actie ondernemen, risico's accepteren – het zit niet altijd in de aard van de partijen van wie we de effectieve samenwerking verwachten.

Behoedzaam opereren is in die omstandigheden rationeel, verdedigbaar gedrag. Het is *verstandig*. Overheden, NGO's, bedrijven, adviseurs: iedereen doet het. Een voorbeeld van die behoedzaamheid is: geen bindende toezeggingen doen zonder zekerheden. We zien partijen met geld en doorzettingsmacht steeds meer aarzelen om doelen buiten hun eigen scope in een integrale gebiedsontwikkeling op te nemen. Vaak rijst de vraag wie dan 'de kar moet trekken' voor een integrale aanpak. Het is niet echt de opdracht van het sectorale programma. Bij provincies en waterschappen is het beeld wisselend. Men zoekt naar een zinvolle rol, maar wel voorzichtig want de eigen organisatie moet het ook aan kunnen. Zo zien we een patroon: eigen doelen eerst, en je lijnorganisatie niet te veel belasten met de samenwerking met andere organisaties. Je besteedt het liever uit aan mensen met hart voor de inhoud en de overtuiging dat je 'er samen toch uit moet kunnen komen'. Niet zelden gaat het om ingehuurd krachten afkomstig van gespecialiseerde bureaus. En ook die zijn dan Regisseurs van de Samenwerking geworden.

In deze dynamiek ontstaat afstand tussen de deelnemers, de 'thuisorganisaties' en het samenwerkingsverband. Het succes van een samenwerking met derden staat lang niet altijd hoog op de agenda van bestuurders, lijnmanagers en staf. Of het nou een overheid, een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO), een belangenbehartiger, een NGO of een commerciële partij betreft, de thuisorganisatie heeft eigen doelen, mijdt risico's en heeft het al moeilijk genoeg met de interne processen en kerntaken. Wie bij gebrek aan middelen en doorzettingsmacht strategisch toch uitgaat van samenwerking krijgt het dan extra lastig. De samenwerking levert immers onvoldoende.

Eigen doelen eerst. Zo groeit de afstand tussen deelnemende organisatie en het samenwerkingsverband.

ANNEMARIE KOK

**PROCESREGISSEUR BIJ HOOGHEEMRAADSCHAP DELFLAND.
DIRECT EN INDIRECT BETROKKEN BIJ
KLEINERE EN GROTERE SAMENWERKINGEN IN HET RUIMTELIJK DOMEIN.
EN DUS OOK REGISSEUR VAN DE SAMENWERKING.**

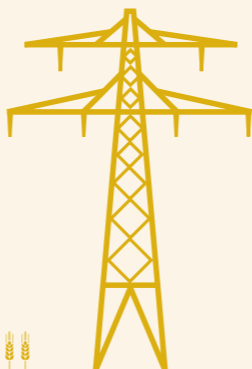
“Ik werk graag samen, ik geloof erin, en ik vind de inhoud zo interessant. Maar het moet wél wat opleveren. Iets tastbaars. Dat lukt nu vooral bij kleinere samenwerkingen, waar we – met bijvoorbeeld een gemeente – duidelijke doelen kunnen stellen. Langs de Schiedamse Schie zijn we bijvoorbeeld met iets moois bezig.

We zijn nu deelnemer in een heel brede samenwerking waar we niet tevreden over zijn. De resultaten blijven uit terwijl het best veel tijd en energie kost. En als we dan vastlopen, komen we niet goed in gesprek over de samenwerking zelf, wat er klopt en niet klopt. Dat vinden we dan te moeilijk. Of we durven ons niet bloot te geven. Dit is een samenwerking waar partijen samen eens goed in de spiegel moeten kijken. Daar kan je dan wel wat coaching bij gebruiken.

De training heeft me heel goed laten zien wat mijn rol is, waar ik voor verantwoordelijk ben. Dat is meer dan de inhoud. Mij geeft dat rust, dat ik het begrijp. En daar kan ik ook collega's mee helpen.

Partijen moeten samen eens goed in de spiegel kijken.

Ik zou het mijn collega's vooral gunnen om de verwachtingen te managen. Wat een samenwerking kan opleveren, en wat niet. En hoeveel capaciteit en energie we er daarom in willen steken. Daar moeten de directies zich dan ook over uitspreken, met elkaar. Dat zou echt vooruitgang zijn!”



UIT DE PRAKTIJK

ALBERT VAN BURGSTEDE

**MELKVEEHOUDER, STRATEEG, GEBIEDSMAKELAAR,
SPECIALIST IN GRONDZAKEN EN KAVELRUIL,
BESTUURDER, ALS ADVISEUR BETROKKEN BIJ VELE SAMENWERKINGEN.
EN DUS OOK REGISSEUR VAN DE SAMENWERKING.**

“Zoals we nu werken geeft ergernis. Het is gewoon niet efficiënt. De belangrijkste oorzaak is het gebrek aan duidelijkheid over doelen. Niemand durft ze te stellen, laat staan ze af te dwingen of de consequenties te nemen. En dus blijven we om elkaar heen draaien.

We hebben geen structuur mee om op terug te vallen. Ik loop al lang mee. Vroeger konden we terugvallen op de programma's en processen voor landinrichting. Dat gaf houvast, en dus het vertrouwen en de spelregels om afspraken te maken. Dat zijn we kwijt.

Met de nodige senioriteit kom je nog een heel eind. De netwerken van oude knarren, die zijn er nog. En je hebt de netwerken van experts. Als samenwerking kan je daar gebruik van maken, maar nu loop je het risico steeds weer met nieuwe inzichten en ideeën aan de slag te moeten. Dat schiet uiteindelijk niet op. Dit moet je aan elkaar knopen, je moet die expertise en contacten veel beter ontsluiten.

Als het spannend wordt dan zie je partijen steeds weer terugvallen op het eigen belang, het eigen doel. Unesco. Kringlooplandbouw. Water. Zo is integraliteit geen haalbare kaart. Overheden zijn nu niet in staat om daar richting aan te geven. Met een beetje pech zijn ze nog met zichzelf in gesprek en komen ze allemaal langs. Dan heb je in een project meerdere clusterhoofden en gedeputeerden die allemaal wat anders zeggen.

Sterke, ervaren regisseurs kunnen veel afdwingen. Die organiseren wel hun eigen bestuurlijke driehoekjes. Nu hebben we vooral mensen nodig die kunnen vertalen. Die het beleid kennen, de verhoudingen snappen, overzien wat dat op de vierkante meter gaat betekenen en dat zo vertalen dat mensen en overheden begrijpen wat ze moeten doen.”

We moeten contacten en expertise veel beter ontsluiten.



HOOFDSTUK 2 DE UITDAGING VOOR DE REGISSEURS VAN DE SAMENWERKING

Voor de Regisseurs is het extreem uitdagend om onder de hiervoor beschreven omstandigheden impactvolle samenwerkingen tot stand te brengen of overeind te houden. Ze opereren op een kruispunt van belangen en krachten. Voor hun organisatie zijn ze de coördinator tussen afdelingen, management en bestuur. Met hun collega-Regisseurs vormen ze de schakel tussen al die samenwerkende organisaties. Ze voelen zich lang niet altijd gemandateerd en gesteund door hun thuisorganisatie en/of bestuurders. Ze kunnen ook niet altijd goed benoemen – laat staan afdwingen! – wat ze nodig hebben om wél resultaten te boeken.

Rondom de samenwerkingen is sprake van een kakafonie van grote woorden en verhullend taalgebruik. Er is opvallend weinig instrumentarium om zaken bij de naam te noemen, samenwerkingen te ontwerpen of te beoordelen, en concrete verbeteringen voor te stellen. Nog lastiger kan het zijn om de thuisorganisaties, het management en het bestuur te wijzen op dilemma's, consequenties en verantwoordelijkheden in relatie tot de samenwerking. Immers, wie verantwoordelijk is voor kernprocessen van een organisatie, zoals financiën, personeelszaken en efficiënte productie, heeft in principe de rapportagelijnen en taal om bestuur en management aan te spreken. Dat geldt doorgaans minder voor de Regisseur van de Samenwerking.

*Regisseurs opereren op
het kruispunt van belangen en krachten.
In de samenwerking én in hun eigen organisatie.*

Regisseurs zijn vaak deskundig op het gebied van inhoud, procesmanagement, participatie of beleidsvorming. In hun functie staan ze voortdurend in contact met vele partijen en mensen. Als *vakmensen* op het gebied van samenwerkingsverbanden werken ze juist relatief geïsoleerd van hun vakgenoten. Ze kennen elkaar vaak wel, maar ze missen een eenduidig

begrippenkader*. Ze missen de gemeenschappelijke taal, een taal die verbindt, een taal waarmee ze helder kunnen aangeven wat de situatie is en wat ze nodig hebben van elkaar en van hun achterban. Dit is een taal waarmee je – los van belangen – kunt onderbouwen wat er kan en wat er niet kan. Het ontbreekt aan praktisch en breed gedeeld instrumentarium waarmee je kansen kan verzilveren maar ook kan constateren wanneer niét aan de voorwaarden voor een succesvolle samenwerking is voldaan en verdere investeringen dus zinloos zijn.

*We missen de gemeenschappelijke taal als het
om de samenwerking gaat. De taal die verbindt.
Een taal die zaken bij de naam noemt zonder te polariseren.*

De opdracht voor integrale gebiedssamenwerking is urgenter dan ooit. Natuurlijk helpt het dan niet dat de politieke en budgettaire agenda de prioriteiten sectoraal stelt. Dat leidt tot weinig coherente afwegingskaders, doelen en criteria voor integraliteit. Maar toch: er zijn regels, er is nog steeds geld, er is maatschappelijk draagvlak, er is beleid. Aan het politieke en maatschappelijke klimaat kunnen we nu niet veel doen. Aan het versterken van het vakmeesterschap en de effectiviteit van de Regisseurs wél. Dan benutten we ondanks de toenemende inertie in het landelijk gebied de kansen die er wel zijn en bouwen we effectief aan samenwerkingen, die wel resultaat kunnen leveren. Daarvoor hoeven we op niemand te wachten.

* Andere vakgebieden hebben dit begrippenkader wel. Bijvoorbeeld projectmanagers, mensen in de financiële keten, ontwerpers en uitvoerders in de civiele techniek hebben een eigen taal, met modellen, vaktermen enz, die het mogelijk maakt snel informatie te delen, van elkaar te leren, maar ook om verschillen van mening of inzicht te bespreken.

DAAN WILLEMS**GEBIEDSCOÖRDINATOR, AMBTELIJK TREKKER KLIMAATWERKREGIO
EN BELEIDSADVISEUR BIJ WATERSCHAP RIVIERENLAND.
EN DUS OOK REGISSEUR VAN DE SAMENWERKING.**

“In onze samenwerkingen hebben we de neiging alles onder te brengen in processen. Is er een probleem? Daar bedenken we dan een proces voor. Of dat proces gaat werken, dat mogen we best wat kritischer bekijken. Door de samenwerking direct al als systeem in kaart te brengen, bijvoorbeeld met het Canvas, kan je die processen verrijken, versterken. Daar valt veel winst te behalen.

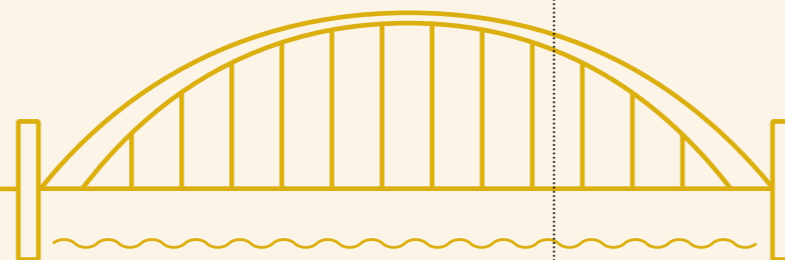
Als nog niet alle feiten op tafel liggen, dan doe ik graag samen met ander partijen onderzoek. Oplossingen die gebaseerd zijn op meningen of aannames, dat vind ik niet bevredigend. Daar moet je op inzetten: de zaken zo vroeg mogelijk bij de naam noemen. Dat je het niet alleen over belangen hebt, maar juist over het resultaat dat je voor ogen hebt en hoe de weg ernaartoe eruit kan zien. Dan wordt dat gezamenlijke onderzoek ook wezenlijk onderdeel van de samenwerking.

Ik zou graag het contact met de provinciale gebiedsregisseurs verdiepen. Dat had best in de training gemogen! We ontmoeten elkaar bij dossiers en issues, maar dan er is eigenlijk geen tijd om elkaar beter te leren kennen. Het

is goed om een gezamenlijke basis te hebben. Daar kan je op terugvallen als de waan van de dag weer eens opspeelt. Die waan van de dag is er bij alle partijen, daar verander je niks aan. Maar als je de ander beter kent kan je daar veel beter mee omgaan.

Breng de samenwerking direct als systeem in kaart. Daar valt veel winst te behalen.

Wij hebben de inzichten uit de training recent gebruikt om een samenwerking te stroomlijnen en het aantal bijeenkomsten drastisch te verminderen. Dat vraagt dan wel om strakke afspraken over agenda's en stukken. Dat gaat in het begin niet altijd goed; de interne dynamiek is nu eenmaal heel sterk. Het is best lastig om elkaar daarop aan te spreken. Niemand wil de politiemans uithangen, je wil de sfeer goed houden. Gedragsverandering kost meer tijd dan een training. Als we nou eens zouden beginnen met de collega's van de waterschappen dit soort casussen te delen en te bespreken.”

**UIT DE PRAKTIJK****JACOMIJN PLUIMERS****SENIOR PROJECTLEIDER NATUURINCLUSIEVE LANDBOUW
BIJ BOERENNATUUR GRONINGEN WEST.
EN DUS OOK REGISSEUR VAN DE SAMENWERKING.**

“Regisseur vind ik een groot woord. Voordat je het weet impliceert het dat jij de baas bent. Dat je anderen vertelt wat ze moeten doen. Wat het moet betekenen is dat je anderen mee kan nemen, dat je vorm kan geven aan wat je samen gaat doen. Daar heb je handvatten voor nodig. Taal, zeker, en ervaring. Zodat je weet hoe je de weg kan vinden. Met de andere regisseurs!

Ik gun mijn collega's intervisie. Je deelt ervaringen. En je ontdekt dat je niet de enige bent die in dit soort situaties terecht komt.

We zijn onlangs initiatiefnemer geweest van een gebiedssamenwerking, die voortkwam uit de subsidieregeling samenwerking veenweide. Deze subsidieregeling bood kansen voor de boeren in het gebied, én tegelijkertijd om verschillende doelen te realiseren.

Denk aan het tegengaan van veenoxidatie, vermindering ammoniak uitstoot en versterken van weidevogelleefgebied. Terwijl in het gebied ook andere opgaven spelen, die nu niet zijn aangepakt. Dat ligt dan aan de subsidieregeling: die bepaalde proces, tijd en aanpak. De tijd dat in een gebied alle middelen en instrumenten tegelijk samenkomen is blijkbaar voorbij. Toch zou je dat het liefst wel willen. Dit vraagt, zeker vanuit provincie, alertheid, ruimte en capaciteit om snel te kunnen schakelen.

Om mij heen zie ik veel jonge collega's. Die gun ik vooral toegang tot intervisie. Dat is zo'n waardevolle manier om ervaringen te delen. Maar ook om te ontdekken dat je niet de enige bent die in dit soort situaties terecht komt. Daarvoor moet je elkaar ook echt zien. De fysieke ontmoeting is onmisbaar. Zo maak je samen, in de regio een plek voor ontmoeting en reflectie. Zo weet je elkaar te vinden.”

HOOFDSTUK 3 DE SAMENWERKING OP DE KAART

A. NEEM DE REGISSEURS SERIEUS

Onze conclusie is: Als we zoveel van de samenwerking én de regisseurs verwachten dan moeten we die ook serieus nemen. We kunnen ons dan niet verstoppen achter verhullende termen als ‘investeren in vertrouwen’ of ‘gemeenschappelijke stip op de horizon’. Wie resultaten verwacht van de samenwerking tussen partijen zal die samenwerking – noem het governance – bestuurlijk en in de aansturing op de kaart moeten zetten. Onze Regisseurs van de Samenwerking hebben daarbij een spilfunctie. Ze kunnen niet alles oplossen – ieder speelt een eigen rol – maar een competente groep professionals op het kruispunt van de samenwerkingen levert ongetwijfeld meer rendement dan momenteel het geval is.

*Regisseurs bewaken de balans
tussen inhoud, relatie, proces
én inrichting van de samenwerking.*

De ervaring heeft geleerd om bij het ontwikkelen van een gebiedssamenwerking eerst te kijken naar de overheden en partijen die in de gebieden actief zijn en daar hun verantwoordelijkheden én mandaten hebben. Zij sturen de meeste Regisseurs het veld in; zij moeten dat ook zo goed mogelijk doen. Dit vraagt om een investering, in geld maar vooral in aandacht en mandaat. Als de samenwerking onze aandacht waard is, dan zijn de Regisseurs dat ook. Zij zijn de vakmensen die de gebiedssamenwerking verkennen, bouwen, inrichten, beheren, borgen, verbeteren en afsluiten. Door een gedeeld vakmeesterschap van de Regisseurs en de heldere taal die zij spreken, wordt ook duidelijk wat een samenwerking nodig heeft aan bestuurlijke mandatering, zichtbaarheid en steun, en welke governance noodzakelijk is om de gecoördineerde inspanning van alle partijen tot het gewenste resultaat te krijgen. Of het nu gaat om ervaren rotten of om trainees, als zij verantwoordelijk zijn voor de samenwerking, zijn we met z'n allen verantwoordelijk voor de ondersteuning en ontwikkeling die zij nodig hebben.

B. ÉÉN TAAL: HET INSTRUMENT VAN VAKGENOTEN

Gezamenlijk leren over samenwerkingsverbanden gaat vanzelfsprekend een stuk beter met een gemeenschappelijke taal. Het gaat dan om woorden, definities, maar ook om begrippen en modellen. Niet om de wereld te simplificeren maar om sneller informatie uit wisselen, het over de juiste zaken te hebben en ze bij de naam te noemen, om van elkaar te leren en om gecoördineerd te besluiten en te handelen. Als het gaat over de samenwerking – over de *samenwerkingsverbanden* – ontbreekt die taal vaak. In het contact tussen collega's, met bestuurders, directies en managers leidt dat dan tot een ongedisciplineerd gesprek over de gebiedssamenwerking, en soms tot een kakafonie van grote woorden met vage associaties. Stakeholders heten al gauw partner. Betekent dat iets? We noemen de samenwerking een netwerk, een alliantie of een convenant. Wat is het verschil? En wat koop ik daar dan voor? Weten we wel welke beelden en associaties deze grote woorden oproepen? Integraliteit is ieders intentie. Maar: waar is het afwegingskader om die integraliteit in uitvoerbare plannen te vertalen? Waar is de taal om er handen en voeten aan te geven?

Voor de duidelijkheid: in een fase van verkennen, verbinden en ontwikkelen is niets mis met taal die partijen aan boord brengt en houdt. De woorden moeten dan werven, niet afschrikken. De taal moet verbinden, maar hoeft nog niet alle dilemma's op scherp te zetten. Maar Regisseurs van de Samenwerking hebben meer nodig, zeker als ze van elkaars ervaring willen leren. Zij moeten de samenwerkingen met verschillende partijen bespreken, uitonderhandelen, evalueren, verbeteren, transformeren en beëindigen. Zij moeten keuzes en (soms oncomfortabele) afwegingen voorleggen, consequenties in kaart brengen, zo transparant en objectief mogelijk aan meerdere partijen. Zij moeten de balans bewaren tussen inhoud, relatie, proces én inrichting. De Regisseurs hebben een objectieve taal nodig, die voor iedereen hetzelfde betekent, om voortgang te kunnen boeken.

EEN GEZAMENLIJKE TAAL: DE SAMENWERKINGSCODE

De Samenwerkingscode is een gereedschapskist én handleiding voor iedereen die verantwoordelijk is voor de kwaliteit én de effectiviteit van samenwerkingsverbanden. De Code biedt neutrale definities en beschrijvingen van beschikbare samenwerkingsvormen. De Code laat zien waarom deze vormen van samenwerking bestaan, wat ze kunnen en wat daarvoor nodig is.

De Code biedt legt een basis voor het juiste gesprek, gedisciplineerde afwegingen en heldere beslissingen. Met de Code leg je samen de vaak onzichtbare, systemische krachten bloot achter succesvolle, falende, soepele of juist moeizame samenwerkingsverbanden. En zie je wat het handelingsperspectief is.

De Samenwerkingscode wil een einde maken aan de onnodige kakafonie in samenwerkingsland waar grote woorden en verhullend taalgebruik aan de orde van de dag zijn. De Code kijkt daarom voorbij inhoud, proces en relaties; het reikt de bouwstenen aan voor het spelregelboekje dat iedere samenwerking nodig heeft. Denk daarbij aan praktische checklists, keuzehulpen en definities. Met de Code leg je de basis voor samenwerkingen die kunnen, kloppen, en werken. En creëer je het speelveld om met inhoud, processen en goede relaties tot het beste resultaat te komen.



De Samenwerkingscode verscheen in 2022 in boekvorm en is sindsdien tientallen keer toegepast bij evaluaties, opleidingen, verkenningen, reflecties en interventies.

Om een gemeenschappelijke taal te introduceren heeft LIFE IP (eerst in het kader van Deltanatuur en later ook voor All4Biodiversity) *De Samenwerkingscode* geadopteerd. De Code legt de betekenis van woorden en begrippen over samenwerkingsverbanden vast, op een logische en samenhangende manier. Met de Code gaan we ordelijk te werk; de taal en het instrumentarium dwingen daartoe. Met de Code kijken we voorbij proces, inhoud en relatie want we beschouwen het samenwerkingsverband als een ding, een constructie die we samen maken om resultaten te boeken die anders buiten bereik blijven.

Op basis van de Code is tijdens twee opeenvolgende edities van LIFE IP het trainings- en begeleidingstraject **Regisseur van de Samenwerking** uitgevoerd. Dit is opgezet als een hybride traject: een training direct aangesloten op de praktijk van de deelnemende Regisseurs met hun individuele casus.

Uit de evaluatie van het traject bleek een sterke behoefte aan methodisch houvast op de samenwerking en contact met vakgenoten. Dit sluit aan bij eerdere ervaringen bij interventies, trainingen en evaluaties op basis van De Samenwerkingscode (binnen en buiten LIFE IP). De Samenwerkingscode blijkt geschikt als methodisch hart, maar leren toepassen is een kwestie van langere adem dan alleen een training en korte begeleiding. Regisseurs van de Samenwerking zijn praktische mensen, voor wie het vaak draait om ‘momenten van de waarheid’ in samenwerkingen. Juist op dat moment wil je als vanzelf kunnen terugvallen op bijstand, onderling contact, reflectie en instrumentarium. Een training is dan waardevol, maar moet toevallig op het goede moment komen. Wat ons betreft is de volgende stap het opschalen van deze aanpak tot een volwaardige vakgemeenschap, of – in het Engels – een Community of Practice.

C. EEN COMMUNITY OF PRACTICE VOOR DE REGISSEURS VAN DE SAMENWERKING

Een Community of Practice zou een passende en waardevolle erfenis van LIFE IP zijn; IP staat niet voor niets voor Integrated Projects. In de Community of Practice delen Regisseurs en direct betrokken collega's op basis van een gemeenschappelijke taal expertise en ervaring. Zij vormen een vakgemeenschap. Ze ondersteunen elkaar en bouwen verder aan het instrumentarium voor effectieve samenwerking. Ze ontwikkelen hun eigen en elkaars vakkundigheid als samenwerkingsexperts.

De Regisseurs van de Samenwerking zijn een goed bereikbare groep. Het zijn doorgaans ervaren, bevlogen, sociaal vaardige en nieuwsgierige mensen, die het onderling goed met elkaar kunnen vinden. De competenties die we in de Community of Practice centraal stellen zijn een essentiële aanvulling op de expertise die de Regisseurs al hebben op het gebied van proces, inhoud en relaties. Ze zijn de aanvoerders van een beweging om samenwerkingen gedisciplineerder en doelgerichter aan te pakken. Het doel van de Community of Practice: de Regisseurs van de Samenwerking met ruimte, contact en kennis in staat stellen hun competenties voor hun rol in integrale gebiedssamenwerkingen verder te ontwikkelen.

De vraag is natuurlijk wat we dan van een Regisseur verwachten. De ene Regisseur is de andere niet en er zijn verschillen in oriëntatie, rol en taakvolwassenheid. Het is dus belangrijk om de (aanvullende) competenties van een Regisseur in kaart brengen. Dit is wat wij van een ideale 'senior' Regisseur van de Samenwerking in gebiedsprocessen verwachten. Het is de competentieset, waar de leden van de Community samen aan werken. De Regisseur...

- Kan de samenwerking als object te beschouwen: "iets dat we samen bouwen om doelen te realiseren".
- Beheerst een gedeelde taal waarmee je samenwerkingen kunt beschrijven, analyseren en ontwerpen.
- Kan inventariseren welke opties tot samenwerking beschikbaar zijn om onze doelen te bereiken.
- Is in staat om de afweging te maken over de gewenste samenwerking, ook in relatie tot de investeringen en risico's die de samenwerking met zich meebrengt.

- Kan samenwerkingen ontwerpen, beoordelen en verbeteren en vervolgens in kaart brengen wat de samenwerking nodig heeft om te slagen.
- Heeft het vermogen om inzichten vanuit het perspectief van de samenwerking probleemoplossend en resultaatgericht toe te passen in processen.
- En andersom: kan de inzichten vanuit het perspectief van proces, relatie en inhoud meenemen bij het bouwen, beheren en verbeteren van de samenwerking – alleen of met collega-Regisseurs.
- Weet collega's, managers en bestuurders consistent en coherent aangesloten te houden op de realiteit van de samenwerking en in positie te brengen om hun rol en verantwoordelijkheid voor de samenwerking te nemen.

Het is niet onze overtuiging dat competentieversterking bij Regisseurs van de Samenwerking alle problemen in de gebiedssamenwerking in één keer oplost. Maar het leidt wel tot...

- Effectiever gebruik van samenwerking in de realisatiestrategie bij integrale gebiedsopgaves. Meer focus, meer realisme, meer professionele planning en voldoende mandatering vanuit de deelnemende organisaties.
- Een beter geregeld speelveld voor de betrokkenen. Een meer verantwoorde inzet van mensen met al hun energie, betrokkenheid en kennis. (En dus ook een grotere bereidheid van ervaren krachten om in te stappen, een langere volhoudtijd, minder uitval).
- Realistische verwachtingen van opdrachtgevers, bestuur en management over resultaten en noodzakelijke bijdragen.

Kortom: investeren in een Community of Practice leidt tot meer focus, meer doelgerichte inspanning, effectievere mobilisatie van de eigen organisatie, een scherper oog voor reële kansen en uiteindelijk dus ook meer effect van de gebiedssamenwerking.

PAULIEN SIJBERS**PROCESBEGELEIDER DOORONTWIKKELING
AGRARISCHE COLLECTIEVEN BIJ BOERENNATUUR.
BETROKKEN BIJ DE OP- EN INRICHTING VAN NATUURRIJK LIMBURG.
EN DUS OOK REGISSEUR VAN DE SAMENWERKING.**

“Bij ons is de Samenwerkingscode de basis geweest voor een reeks verdiepings- en versnellingsdagen. Dit is precies wat mensen in een samenwerking nodig hebben: houvast om het gesprek te objectiveren en te zorgen dat je het over hetzelfde hebt. Dan merk je dat er ontspanning komt. Ik heb dat echt meegemaakt. Mensen laten hun aarzelingen en blokkades los, bijvoorbeeld de angst voor verlies van autonomie of de aarzeling om het werk waar ze plezier in hebben over te laten aan een groter samenwerkingsverband.

Dit is wat je in een samenwerking nodig hebt: houvast om het gesprek te objectiveren en te zorgen dat je het over hetzelfde hebt.

In het begin lijkt de code misschien abstract, maar het tegendeel is waar: je kunt de dingen juist heel goed bij de naam noemen.

Wij hebben er toen voor gekozen om de Samenwerkingscode direct te koppelen aan de dilemma's van collectieven. De theoretische inleiding boden we online aan, met korte filmpjes. Dat werkt goed bij deze groep mensen. Ze houden van een praktische aanpak, dicht bij hun beslissingen en dilemma's. De meer theoretische kant komt later vanzelf aan bod, bijvoorbeeld wanneer je met instrumenten als het samenwerkingscanvas de samenwerking concreet gaat inrichten.

Momentum is alles. Ik zie het ook als de rol van een regisseur om dat momentum te benutten of te creëren. Daarvoor is een basisbegrip nodig van het instrumentarium en vertrouwen in de aanpak. Wat er dan nodig is, kan verschillen: soms even een expert aan boord, soms een gezamenlijke sessie om iedereen op het spoor te zetten. Maar het moet wel klaarstaan.”

PAUL MANDERS**KERNGEBIEDSMANAGER VEENWEIDEN
BIJ PROVINCIE ZUID-HOLLAND.
EN DUS OOK REGISSEUR VAN DE SAMENWERKING.**

“In mijn rol gaat het om acht deelgebieden met veenweidelandschap. Daar werken mensen en organisaties samen aan integrale opgaves in het landelijk gebied. Laten we niet vergeten: we besteden publieke middelen, geld van ons allemaal. Dan wil je daarmee ook graag maximaal publieke, collectieve waarde creëren. Dat mag je value for money noemen, natuurlijk. En daarvoor moet je samenwerking opzoeken. Gelet op de complexiteit, talrijke belangen en belanghebbenden en verschillende schaalniveaus kan dat eigenlijk niet anders dan door samenwerking.

Binnen publieke organisaties werken we vaak nog vanuit sectorale structuren. In een wereld met een gelaagde overheid en een enorme ruimtedruk is ook een gebiedsblik nodig. Dan merk je soms dat sectoren anders tegen gebiedsindelingen aankijken. Met het risico dat ineens verschillende sectorale gebiedsregisseurs van diverse overheden over elkaar heen rollen. Zo wordt het wel lastig om samen die maximale publieke waarde te creëren. Dan heb je ook heel stevige capabele mensen nodig om in die samenwerking te bouwen en te sturen.

Professionalisering van het vak vraagt aandacht. Het bouwen, sturen, verbeteren van samenwerkingen is een duidelijke rol, een beroep. Dat moeten we serieus nemen. Als mensen zo'n rol willen spelen, bijvoorbeeld als gebiedsmanager, horen daar mandaten bij, maar vooral ook bepaalde vaardigheden. Een gemeenschappelijk fundament, taal, aanpak. Dat is een voorwaarde voor succes.

Het bouwen, sturen, verbeteren van samenwerkingen is een duidelijke rol, een beroep. Dat moeten we serieus nemen.

Wat mij betreft is er ook een basis nodig die iedereen moet hebben. Ik denk dan aan een coherente leerlijn om te kunnen acteren in samenwerkingen rondom complexe opgaven. Die is niet vrijblijvend. Op die basis kan iedereen maatwerk realiseren voor bijvoorbeeld samenwerkingen in stedelijk of landelijk gebied. Daar heb je immers andere spelers en andere dynamieken. De provincie kan een belangrijke rol pakken bij zo'n leerlijn en voortbouwen op wat er al is. Dat past bij onze rol en positie.”



HOOFDSTUK 4 VAN START MET DE COMMUNITY OF PRACTICE

A. DE PROPOSITIE

We kijken vooruit. Begin 2028 laten we Regisseurs aan het woord, deelnemers aan de Community of Practice.

“In onze Community of Practice leren we van elkaars praktijkervaring. Om de inzichten daarna toe te passen in onze eigen wereld. We komen uit verschillende werelden: overheid, markt, kennisinstellingen en NGO’s. Wat we gemeen hebben is de gebiedsgerichte samenwerking. De Community faciliteert ons met toegang tot kennis, kunde en contact. We leren en spreken de taal die daarvoor nodig is. Maar wij komen niet alleen halen. We dragen bij met onze contacten, onze casussen, onze energie en onze bereidheid om de dingen bij de naam te noemen en zo verder te komen in onze eigen ontwikkeling en die van ons vak.”

Haak aan dus! In onze Community tref je vakgenoten en kan je je verder ontplooiën. Je vindt er een aanbod waarmee je het verschil kan maken als Regisseur van de Samenwerking.

- Introducties en trainingen (on- en offline) over de basisbeginselen – maar zoveel mogelijk met je eigen situatie als leercasus. Verdieping in kleine leergroepen.
- On the job begeleiding en coaching voor specifieke ontwikkelvragen en uitdagende situaties.
- Contacten, protocollen en ondersteuning voor evaluaties en peer reviews van samenwerkingen.
- Onderlinge bijstand en reflectie. Intervisiegroepen om samen dilemma’s op het snijvlak van professionele en persoonlijke uitdagingen te doorgronden en op te lossen.
- Toegang tot een select groepje experts (vaak leden van de Community, soms externen) om direct ondersteuning en advies te krijgen.
- Ontmoeting en inspiratie. Om je netwerk en je horizon te verbreden, om de uitdagingen en oplossingen op andere plekken te leren kennen, om je te laten verrassen door nieuwe mensen en inzichten.
- Modules om trainers, begeleiders en adviseurs meteen mee te laten draaien en bestaande initiatieven aan te sluiten op de Community.

B. DE EERSTE STAPPEN: CENTRALE COÖRDINATIE – UITVOERING IN DE PROVINCIES, REGIO’S EN PROGRAMMA’S

Een Community of Practice is in essentie een decentrale entiteit. De vakgemeenschap leeft door bijeenkomsten, activiteiten, gedeelde informatie en onderlinge contacten. De initiatieven starten in de provincies, in de gebieden en in de samenwerkingen. In de taal van De Samenwerkingscode: het is een netwerk dat wordt gedragen en ontwikkeld door de Regisseurs zelf. Maar het is een óók een stevig gefaciliteerd netwerk, dat vanuit een coördinerend hart bediend wordt met materiaal, voorbeelden, contact, kennis en kunde. Een klein team bewaakt het momentum en zorgt dat decentrale initiatieven beschikking hebben over consistente materialen, middelen en expertise. Het stimuleert nieuwe activiteiten. En – minstens zo belangrijk – het team zorgt ervoor dat de deelnemers vanaf het begin met elkaar verbonden zijn en blijven.

In de opstartfase zal het coördinerende hart afhankelijk zijn van enkele *founding partners*. Zij zorgen ervoor dat de Community of Practice van start kan en dat het tijdens een redelijke periode kan bewijzen wat de waarde is. De inzet en bijdrage van dit centrale team is essentieel, maar niet het belangrijkste. Want het coördinerend hart creëert slechts faciliteiten, toegang en momentum. Essentieel is decentrale actie.

Partijen in de provincies en in de gebieden moeten ook hun stappen zetten: door met elkaar een eerste training te realiseren, door trainingen op te nemen in bestaande programma’s, door Regisseurs en samenwerkingen toegang te geven tot het aanbod vanuit het coördinerend hart, door hun dienstverleners (de opleiders!) en externe krachten aan te sporen het gedachtengoed en benadering in hun werk mee te nemen. In ons beeld lopen de Provincies vanwege hun taken en verantwoordelijkheden daarbij voorop. Daarnaast kunnen ook waterschappen, uitvoeringsorganisaties, belangenvertegenwoordigers, (centrum-)gemeentes en terreinbeheerders hun bijdrage leveren met inhoud, deelnemers, initiatieven en een contributie als *founding partner*.

Het mooie is: we beginnen niet bij het begin. We zijn al onderweg. Er is materiaal (beschikbaar als download bij dit essay), er zijn al opgeleide cursisten, er is ervaring. Het is een kwestie van doorpakken en opschalen.

C. VAN START!

HET COÖRDINEREND HART VAN DE COMMUNITY

We hebben het hier over een klein team met een aanvoerder met bewezen capaciteit om zaken in beweging te krijgen, die op basis van reputatie en relaties toegang heeft tot bestuurders en directies bij overheden en collectieve partijen. In het team (3 personen, 2,5 fte?) zitten niet de experts en uitvoerders. Het team bestaat uit mensen die de contacten onderhouden, de materialen op maat beschikbaar houden, de verbinding leggen tussen partijen en met externe partijen. Het team stimuleert, legt ideeën voor en geeft eerlijk advies aan initiatiefnemers over wat er kan, en wat er niet kan, en wat dat betekent.

Het coördinerend hart wordt gerealiseerd met de bijdragen van enkele *founding partners*, die elkaar het ja-woord geven voor een periode van 2 jaar (en een optie voor meer). Deze oprichters vormen een Coalitie der Bereidwilligen. De partners in deze Coalitie geven ook het goede voorbeeld door in hun domein de eerste trainingen, bijeenkomsten of interventies te realiseren.

De partijen die het partnership overwegen zullen naar ons idee op korte termijn een verkennend en constituerend beraad afspreken. We hopen dat dit essay ze alvast op weg helpt om dat te realiseren.

VAN START IN HET EIGEN DOMEIN: JE KAN METEEN BEGINNEN

Het draait uiteindelijk om de activiteiten in provincies, gebieden en programma's. Maar waar begin je? Hieronder geven we enkele suggesties, die voortkomen uit de ervaring van de afgelopen jaren. Uiteraard kan je deze acties ook nemen zonder aansluiting bij een Community of het gebruik van de Samenwerkingscode. Maar dan blijft de kennis en de aanpak gefragmenteerd en bouwen we niet aan een stevig fundament voor effectievere samenwerking in de gebieden.

We geven de volgende startsuggesties:

- Inventariseer welke mensen voor of namens jouw organisatie te beschouwen zijn als Regisseurs van de Samenwerking. Bekijk ook welke mensen vaak opdrachtgever zijn van gebiedsgerichte samenwerkingen.
- Begin met introducties en intervisies voor toonaangevende Regisseurs in bestaande samenwerkingen.
- Organiseer een visitatietoernee: vijf Regisseurs gaan op bezoek bij elkaars samenwerking.
- Breng in kaart welke gebiedssamenwerkingen een flinke impuls kunnen gebruiken. Breng dan ook meteen in kaart welke samenwerkingen nu zo hard gaan dat ze binnenkort moeten transformeren naar een volgende fase. Ga nu al in gesprek met Regisseurs en experts waar de behoeften en mogelijkheden liggen. Programmeer een eerste evaluatie.
- Bekijk de bestaande opleidings- en ontwikkelprogramma's en inventariseer de ruimte voor activiteiten die aansluiten bij de Community.
- Organiseer een training met begeleiding voor een gemengde groep Regisseurs: dus deelnemers van verschillende partijen uit verschillende samenwerkingen.
- Organiseer een living lab sessie met de mensen die voor de gebieden verantwoordelijk zijn en met de opleidingsexperts.
- Staan er aanbestedingen, nieuwe initiatieven of evaluaties op het programma? Gebruik de Samenwerkingscode om de aanpak te disciplineren.

Hoe je er ook mee start, het werken aan een Community of Practice is een investering in de toekomst, van de gebieden, en in de mensen die voor die toekomst moeten zorgen.

DE DOORONTWIKKELING VAN REGISSEUR VAN DE SAMENWERKING. VAN TRAINING TOT COMMUNITY OF PRACTICE

De Community of Practice bouwt voort op het trainings- en begeleidingstraject Regisseur van de Samenwerking. In een recent traject waren de deelnemers afkomstig van verschillende partijen in de provincie Zuid-Holland. Participatie stond alleen open voor mensen die direct betrokken waren bij samenwerkingen in het landelijk gebied en deze cases ook konden inbrengen bij trainingen, huiswerksessies en (op aanvraag) begeleiding.

In de training staat toepassing centraal. Om die reden is gekozen voor een ritme van vijf plenaire dagdelen, verspreid over vier dagen in vier maanden. De plenaire sessies zijn gewijd aan theorie en reflectie. In de tussenperiode werken de deelnemers in teams (met teamcaptains uit het team) aan verdiepingsopdrachten en de eigen cases. De deelnemers hebben daarnaast toegang tot individuele coaching of advies, waarbij ook collega's (niet deelnemers) kunnen aansluiten. Het traject wordt afgesloten met een centrale presentatie van de deelnemers aan de opdrachtgevers.

De ontwikkeldoelen van de training slaan een brug tussen theorie en praktijk:

- Toepassen van de taal en instrumentarium uit De Samenwerkingscode.
- Begrijpen welk type samenwerking nodig is (realisme en focus).
- Opstellen van een programma van eisen voor een effectieve samenwerking.
- Overzien en communiceren hoe een specifieke samenwerking samenhangt met (andere onderdelen van de) realisatiestrategie in een gebied.
- Beoordelen van de vitaliteit en toepasselbaarheid van een bestaande of voorgestelde samenwerking.

Een training is dan waardevol, maar moet toevallig op het goede moment komen. Op basis van ervaring en evaluaties concluderen we dat er meer nodig is. Een Community of Practice.

REGISSEUR VAN DE SAMENWERKING - EEN VOORBEELDPROGRAMMA * GEBASEERD OP DE EDITIE IN ZUID-HOLLAND 2025

	Ontwikeldoelen en activiteiten	Instrumentarium en begrippen
Intake	Individuele kennismaking met de trainers (online). Breng je eigen casus in kaart.	Format voor casus. Alle casussen worden gebundeld in een (vertrouwelijk) praktijkboek voor deze training.
Dagdeel 1 en 2 (op locatie; één dag)	Beschrijf je casus met de Code vier samenwerkingsvormen. Bespreek elkaars casus.	Je werkt met de Schakelbak en het Samenwerkingscanvas (uit de Code).
Tussentijd A	Huiswerk: breng je eigen casus dieper in beeld. Bespreken in je eigen team (ca 5 mensen). Online teamgesprek met de trainers en mogelijkheid voor individuele coaching.	
Dagdeel 3 (op locatie; halve dag)	Ontdek de regels van de drie typen partnership. Ontwerp partnerships op basis van je eigen casus.	Je gebruikt de definities van de verschillende samenwerkingsvormen en de Partnershiptypologie.
Tussentijd B	Huiswerk: breng de dilemma's in eigen casus dieper in beeld. Bespreken in je eigen team. Online teamgesprek met de trainers en mogelijkheid voor individuele coaching.	
Dagdeel 4 (op locatie; halve dag)	Doelen, compromissen en afwegingen. De Code en het formuleren van opties en keuzes. De kunst van het haalbare.	Je gebruikt de beslisboom, definities van doelen, afwegingen en compromissen.
Tussentijd C	Huiswerk: Formuleer opties en interventies voor je eigen samenwerking. Online teamgesprek met de trainers en mogelijkheid voor individuele coaching.	
Dagdeel 5 (op locatie; halve dag)	De confrontatie tussen theorie en praktijk. Patronen in de echte wereld. Samenwerkingen bij complexe transitie. En: wat heb je hier nu aan?	Realisatiestrategie en werkvormen.
Tussentijd D	Formuleer adviezen aan je eigen organisatie. Mogelijkheid voor individuele coaching.	
Eindsessie	Afsluiting met opdrachtgevers en collega's: deelnemers delen bevindingen.	

* De link naar de basisheets vind je op pagina 30.



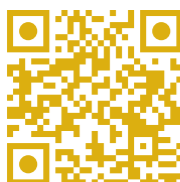
Bijdragen aan de Community of Practice? Of zelf activiteiten ontplooiën?
Neem dan contact op via info@cop-regisseursvandesamenwerking.org
of gebruik de QR-code.



De training Regisseur van de Samenwerking is ontwikkeld in opdracht van LIFE IP Deltanatuur. De training is gebaseerd op De Samenwerkingscode van Martijn Daalder (Mediawerf, 2022).
www.verhaalmetimpact.nl/boek/de-samenwerkingscode/



Meer informatie over De Samenwerkingscode vindt u op:
www.samenwerkingscode.nl

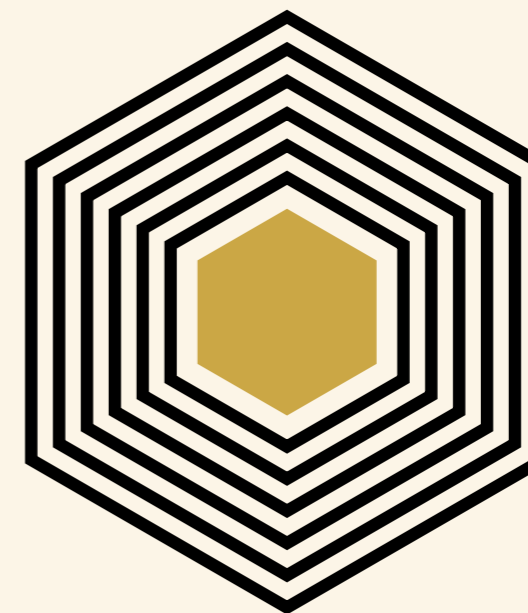


Trainingsmaterialen van een recente editie Regisseur van de Samenwerking – uitgevoerd in opdracht van de provincie Zuid-Holland en LIFE IP All4Biodiversity – kunt op downloaden met deze link:
[Regisseur van de Samenwerking - basissheets training 2025.pdf](#)

De schrijvers bedanken alle opdrachtgevers en deelnemers aan sessies, evaluaties en trainingen voor hun vertrouwen.

**Een speciaal woord van dank gaat uit naar
Margo Meijerink, Ed Weijdemá, Francisca Demmendaal-Wit en Karen Raap.**

De vormgeving van deze brochure werd verzorgd door Studio Ilva en is gebaseerd op de concepten van Moker Ontwerp.



*Nothing important works out in the end
unless we work hard for it now.*

- Robert B. Reich

Elke dag werken honderden, misschien wel duizenden mensen aan het succes van gebiedsgerichte samenwerkingen. We noemen ze Regisseurs van de Samenwerking. We verwachten heel van die samenwerking – en we verwachten dus ook heel veel van de Regisseurs.

Dit essay is een pleidooi voor een Community of Practice van en voor deze Regisseurs, of ze nou afkomstig zijn van overheden, uitvoerders, kennisinstellingen of adviesbureaus. We moeten dit nieuwe vakgebied serieus ontwikkelen. Alleen dan komt het goed met die samenwerkingen. En met de uitdagingen op het gebied van landbouw, energie, woningbouw, welvaart, natuur en biodiversiteit.

In dit essay lees je waarom het hoog tijd is voor deze vakgemeenschap, wat je ervan kan verwachten en hoe we ervoor zorgen dat die er ook echt komt!

Martijn Daalder en **Hans-Peter Westerbeek** werkten de afgelopen zes jaar met Regisseurs van de Samenwerking en hun opdrachtgevers. Voor LIFE IP realiseerden ze de training Regisseur van de Samenwerking, gebaseerd op De Samenwerkingscode (2022, Mediawerf).

