



Whitepaper

Samenwerking in onze sector

# Hoe de synergie van samenwerking tot efficiëntie, energie én een smile leidt



dutch  
process  
innovators





# Een groot, uitdagend bouwproject heeft vaak veel weg van een lastige wedstrijd op het sportveld. Want hoe zorg je ervoor dat jouw team die wedstrijd wint? Je wilt het veld toch niet met een pak slaag verlaten...

De Griekse filosoof Aristoteles zag het al zo'n 2400 jaar geleden: 'Het geheel is meer dan de som van zijn delen'. En dat is nou precies het boeiende van teamsport: als je wilt winnen, moet je voor elkaar zien te krijgen dat de som der delen tot het hoogste resultaat leidt. Natuurlijk heb je daarvoor individuele kwaliteiten nodig; als onderdeel van een voetbalteam moet je simpelweg voldoende controle hebben over de bal om 'm bij je medespelers te krijgen. Maar dan komt de ware aard van het spel naar boven: hoe zet je de juiste kwaliteiten op de juiste plek in het veld? Je hebt nou eenmaal verdedigers, spelverdelers en afmakers. Maar zelfs als je die basis helemaal goed hebt staan, is er nóg een voorwaarde die bepaalt of je juichend of mokkend het veld verlaat. Inderdaad: samenwerking! De synergie van iedere samenwerking ontstaat pas als teamgenoten elkaar weten te vinden.

Nu is dat op een duidelijk afgebakend sportveld en met een elftal van dezelfde club – notabene in hetzelfde tenue gehuld – een stuk overzichtelijker dan wanneer die samenwerking moet plaatsvinden tussen meerdere verschillende partijen. Zoals bij grote publiek-private bouwprojecten. Of bij publiek-publieke samenwerkingstrajecten. Wie zorgt dan voor een opstelling die de kwaliteiten van alle betrokkenen optimaal naar boven brengt? Wie verdeelt het spel op welke momenten?





En toch werkt het bij grote projecten niet heel anders dan op het sportveld. De tegenspelers zien er misschien wat anders uit; op weg naar het doel neem je het als team vooral op tegen een speelhelft vol uitdagingen. Je bouwt niet een aanval, maar een waar bouwwerk op, in een wedstrijd die je pas hebt gewonnen als alles op de juiste plek staat.

Maar ook daarin speelt samenwerking een sleutelrol. In ieder professioneel project is het vermogen om goed samen te werken de allerbelangrijkste competentie. Samen doelen vaststellen, elkaars kracht benutten, van elkaar leren, samen verbeteren. Samen kun je nou eenmaal veel meer dan alleen. Je moet er alleen wel aandacht aan geven, vanaf het begin van elk project.

Samenwerken begint met het goed organiseren ervan. Dit maakt het mogelijk om elkaars drijfveren en belangen te leren kennen, waarbij je niet bang moet zijn voor de verschillen. Juist door in de gelegenheid te zijn om elkaar aan te scherpen, ontstaan de betere oplossingen. Als mensen weten waar ze met elkaar heen willen en waar ze met elkaar aan toe zijn, ontstaat ruimte voor creativiteit, dynamiek en vernieuwing.

Tenminste, zo denken wij er bij dutch process innovators over. Samenwerken met ons betekent interactief samenwerken, met energie – én met een glimlach als resultaat.

Elk project, elke opgave is anders. Samenwerken laat zich dan ook niet vangen in een formule. Maar je kunt samenwerking wel organiseren. Hoe je dat doet in projecten, dat leggen we uit in deze whitepaper.



## Samenwerking in een project: de theorie

De complexiteit van grote bouwprojecten zit niet alleen in de vele processtappen en -details, maar vooral ook in de onderlinge afhankelijkheden van de verschillende betrokkenen. En waar afhankelijkheden zijn, moet samenwerking zijn – anders wissel je geen kennis uit en ontwikkel je geen interpersoonlijke vaardigheden.

Een intern, losstaand project is vanzelfsprekend veel overzichtelijker dan een groot project met diverse stakeholders. Naarmate een project complexer is, wordt ook samenwerking over de hele linie belangrijker en doorslaggevend voor het projectsucces.

### Vernieuwende inzichten op het gebied van samenwerking

Hoe je een samenwerking vormgeeft, hangt af van een aantal factoren. Is het een eenmalig project, of ga je een langdurige relatie aan? Hoeveel partijen zijn erbij betrokken? Wat is de insteek van de samenwerking en wat is het einddoel? Is die bijvoorbeeld verkennend, ondernemend, transactioneel (waarbij iedereen de eigen processen beter op elkaar afstemt) of functioneel?



In de afgelopen jaren zijn op het gebied van samenwerking verschillende vernieuwende inzichten ontstaan. We zetten de belangrijkste op een rijtje:

- De **holistische benadering**: Dat samenwerking binnen een project niet alleen over de onderlinge verhouding tussen de betrokken partijen gaat, maar ook over hoe deze partijen samenwerken binnen hun eigen organisaties en in relatie tot de bredere omgeving. Het belang hiervan wordt steeds duidelijker en dus ook breder erkend.
- Samenwerken tussen **verschillende sectoren**: Er is een toenemende trend waarneembaar van samenwerking tussen verschillende sectoren, waarbij publieke, private en non-profit organisaties samenwerken om complexe maatschappelijke uitdagingen aan te pakken.
- Co-creatie**: Deze vorm van samenwerking ligt eigenlijk in het verlengde van de twee voorgaande en is in de afgelopen jaren steeds belangrijker geworden. Co-creatie richt zich op het creëren van waardevolle oplossingen door actieve deelname van alle betrokken partijen.
- Samenwerken met **de vinger aan de pols**: In plaats van het volgen van een strak omkaderd plan gaat het om interactie, iteratief werken (aan de hand van sprints met iedere sprint een resultaat) en het inspelen op verandering. Het richt zich dus op een proces van snel, herhalend ontwikkelen en continu verbeteren.

Afhankelijk van het soort project kunnen deze samenwerkingsvormen in meer of mindere mate bijdragen aan het bereiken van de gestelde doelen. Maar voor welke vorm(en) van samenwerking je ook kiest, het is altijd belangrijk om alle afspraken over de rolverdeling, communicatie en procedures duidelijk vast te leggen in een samenwerkingsstrategie. Daarnaast draait een geslaagde samenwerking vooral om vertrouwen. Door de samenwerking helder te organiseren, vergroot je het onderlinge vertrouwen. En dan nog heeft elke vorm van samenwerking zijn eigen eigenaardigheden...





## De praktijk van samenwerking

**In ons vakgebied – bouw, infra, energie en industrie – maken we vooral onderscheid naar de combinatie van samenwerkende partijen: publiek-privaat of publiek-publiek. Waar liggen de belangrijkste verschillen tussen deze twee samenwerkingsvormen? En op welke vlakken kunnen we publiek-private en publiek-publieke processen verbeteren door goede samenwerking?**

### Publiek-private samenwerkingen

In publiek-private projecten zijn het de publieke partijen die een cruciale rol vervullen in de ontwikkeling en uitvoering van samenwerkingen. Zij zijn niet alleen verantwoordelijk voor het initiëren en faciliteren van de samenwerking, maar ook voor het vaststellen van het beleid en de gemeenschappelijke doelen. Bovendien moeten ze zorgen voor de juiste middelen en ondersteuning. Door hun unieke positie als regulatoren en facilitators kunnen publieke partijen bijdragen aan een effectieve, duurzame samenwerking, waarin de gestelde doelen op tijd gerealiseerd worden.

Bij grote infrastructurele projecten gaat het vaak om publiek-private projecten, waarbij de overheid de opdracht via een tender verleent aan een aannemer. Vervolgens vormt het contract de puzzel die de verschillende betrokkenen samen leggen. Het contract moet altijd dienend zijn aan de publieke belangen die de opdrachtgever heeft gesteld. Uiteindelijk is het dus heel belangrijk om tijdens het project steeds open te communiceren vanuit het overeengekomen contract, zodat je de gestelde doelen daadwerkelijk bereikt.

Als het contract getekend is, werk je in samenwerking met de verschillende betrokken publieke en private instanties aan de verwezenlijking van het projectdoel. Het grote project wordt opgedeeld in diverse subprojecten met elk eigen werkwijzen, planningen en (sub)doelen.

Om jullie gezamenlijke doelen te bereiken, moet de publiek-private samenwerking naast voldoende financiële middelen en de juiste rolverdeling ook een heldere strategie met duidelijke afspraken hebben. Zo waarborg je transparantie en verantwoording. En vergeet niet om regelmatig te evalueren en – waar nodig – bij te sturen.

Flexibiliteit en aanpassingsvermogen zijn in de meeste publiek-private projecten onmisbaar. In de loop van het traject kunnen de eerder gestelde belangen namelijk weleens wijzigen. Is er sprake van veranderende omstandigheden? Zorg er dan voor dat je in staat bent om ook de samenwerking aan te passen, door de juiste deskundigheid en ervaring in te zetten op de onderdelen waar ze nodig zijn.

Daarnaast kan bij samenwerking in een publiek-privaat project niet te weinig worden benadrukt dat het succes valt of staat met het vertrouwen tussen de partijen. Investeer dus vooral voldoende tijd in het opbouwen van vertrouwensrelaties met transparante communicatie tussen alle betrokkenen.



## Synergie creëren in publieke dienstverlening



Als twee of meerdere publieke partijen samenwerken, kan dat op verschillende manieren bijdragen aan een verbetering van de kwaliteit en effectiviteit van de publieke dienstverlening. Door de expertise, middelen en netwerken van de betrokken publieke partijen op de juiste wijze te bundelen, kunnen publiek-publieke samenwerkingen synergie creëren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de kwaliteit en effectiviteit van publieke dienstverlening, het versterken van lokale samenwerking en het oplossen van lokale problemen. Bovendien: door de bundeling van middelen en het beter benutten van bestaande infrastructuur zijn publiek-publieke samenwerkingen kostenefficiënter.

## Publiek-publieke samenwerkingen

Bij publiek-publieke projecten werkt samenwerking net weer even anders dan bij publiek-private projecten. In onze sector zijn publiek-publieke samenwerkingen wellicht ietwat onderbelicht – simpelweg omdat ze minder vaak plaatsvinden dan publiek-private samenwerkingen. Bovendien zorgen publieke instanties binnen de samenwerking niet altijd voor dezelfde economische prikkels als private partijen. Daar komt nog bij dat publieke instanties waarschijnlijk eerder in hun samenwerking worden beïnvloed door regelgeving, politieke overwegingen en interne cultuurverschillen.

## Uitdagingen met het oog op complexiteit

Daar staat een aantal uitdagingen en obstakels tegenover. Zo kan de besluitvorming in publiek-publieke samenwerkingen complex zijn, omdat de belangen en rollen erg kunnen verschillen. Daarnaast kun je te maken hebben met financiële en juridische uitdagingen, zoals de verdeling van de kosten en verantwoordelijkheden tussen de verschillende publieke partijen. Er kan sprake zijn van bestuurlijke weerstand of politieke belemmeringen, bijvoorbeeld door budgettaire beperkingen. Daar komt nog bij dat het moeilijk kan zijn om persoonlijke belangen, ego en emoties buiten het werk te laten en open en respectvol met elkaar om te blijven gaan.



## Succesfactoren voor samenwerking

Ongeacht publiek-privaat of publiek-publiek, alvorens je een samenwerkingstraject start, moet je een aantal zaken op orde hebben. Factoren die bijdragen aan het succes van een samenwerking zijn:

### **Het formuleren van heldere gemeenschappelijke doelen en visie:**

De kracht van een samenwerking komt pas naar boven als de deelnemende partijen een gezamenlijke visie en heldere doelstellingen hebben. Het is daarom belangrijk om met alle betrokkenen een duidelijke opdracht en verantwoordelijkheid af te spreken.

### **Rol- en verantwoordelijkheidsverdeling:**

Om duidelijke afspraken te kunnen maken en aan elkaars verwachtingen te kunnen voldoen, is een heldere rolverdeling – met bijbehorende verantwoordelijkheid per betrokkene – onmisbaar.

### **Effectieve communicatie:**

Effectief communiceren zorgt ervoor dat de samenwerking transparant en verantwoord is. Het is namelijk erg belangrijk om alle samenwerkende partijen op dezelfde lijn te krijgen én te houden. Met transparante communicatie worden misverstanden voorkomen. Bovendien versterkt het de betrokkenheid van alle teamleden.

### **Vertrouwen:**

We kunnen het niet vaak genoeg zeggen: voor het creëren van een constructieve en effectieve samenwerkingsrelatie is vertrouwen tussen de betrokken partijen cruciaal. Mensen met vertrouwen hebben meer energie en denken meer (mee) in oplossingen.

### **Flexibiliteit en aanpassingsvermogen:**

Gedurende een traject kunnen er nog wel eens dingen veranderen. Met een flexibele, aanpassingsgerichte mindset kun je beter reageren op veranderende omstandigheden en de samenwerking aanpassen aan gewijzigde behoeften.

Ten slotte, in alle bovenstaande factoren zit ook verscho-  
len dat succesvolle samenwerking in relatie staat tot een gezonde samenwerkingscultuur. Investeer dus in een cultuur waarbinnen de verschillende communicatiestijlen, werkwijzen en prioriteiten samenkomen en elkaar kunnen versterken.

Er zijn dus allerlei factoren die de samenwerking binnen projecten kunnen verbeteren, waardoor obstakels verkleinen of verdwijnen, en synergie ontstaat die leidt tot grotere efficiëntie. En waardoor je als winnaar van het veld stapt.





## Hoe dutch process innovators de samenwerking regisseert

**Dutch process innovators (dpi) is op verschillende manieren bij diverse publiek-private én publiek-publieke projecten betrokken. Wij richten ons op alle processen die nodig zijn om een project succesvol te realiseren én te onderhouden. Daarbij bieden we sinds kort ook specifieke ondersteuning bij samenwerking, in de vorm van een adviseur samenwerking die regie neemt op het bereiken van gezamenlijke projectdoelen.**

### Vanuit de vakkennis

Dit lijkt wellicht op de rol die een samenwerkingscoach in onze markt vervult, maar is net even anders. De samenwerkingscoach stuurt het project vanuit een ander vakgebied – organisatie- of teampsychologie – bij en pleegt daarop zo nodig interventie. Wij regisseren de samenwerking vanuit onze vakkennis als advies- en projectbureau. Vanuit onze bouwtechnische kennis laten wij het proces soepeler verlopen door een verbeterde samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, op organisatieniveau en binnen projectteams. Zo laten we onze vakkennis tot zijn recht komen door samenwerking in te zetten voor het bereiken van de gezamenlijke projectdoelen. In deze rol werken we veel samen met samenwerkingscoaches.

Omdat wij vanuit een bepaalde methodiek en met een frisse, onafhankelijke blik naar het project kunnen kijken, brengen we andere specialiteiten in dan de aannemer. Zo verbinden we de opdrachtgever en opdrachtnemer en maken we hun kwaliteiten complementair. We maken er een teamsport van!

Bij onze projecten loopt de samenwerking over de hele linie, dus tussen organisaties, teams en individuen. Op projectniveau, dus samenwerkend naar hetzelfde doel. Als procesorganisatie hebben wij de vakkennis die opdrachtgevers en opdrachtnemers naadloos op elkaar laat aansluiten. Door deze expertise proactief in te zetten, voorkom je problemen in het proces en is er geen held nodig die deze in zijn eentje oplost.





### De rol van sherpa

Bij een project gaat het er uiteindelijk niet om welke stappen je precies hebt genomen, maar of je staat waar je wilt zijn. 'Wie nooit van gedachten is veranderd, heeft nooit nagedacht.' Dat geldt ook voor processen: op weg naar het einddoel kan er van alles veranderen, waardoor alternatieve routes logischer zijn. Het gaat erom na te blijven denken of je je op het juiste pad bevindt om tot je doel te komen.

Je kunt onze rol dan ook zien als die van een sherpa tijdens een uitdagende tocht. Op weg naar het vastgestelde doel kennen wij de verschillende routes om daar te komen. We weten waar je tijdens de tocht tegenaan kunt lopen en hoe je, ondanks deze obstakels, je einddoel bereikt.

Hoe fit en sportief je ook bent, als je een hoge, steile berg gaat beklimmen, ben je nergens zonder de expertise van de gids die de grillen van de route kent. Dat geldt ook voor grote bouwtechnische projecten. Om die soepel te laten verlopen, is goede samenwerking cruciaal. En als je signaleert dat het team na de eerste kilometer al moe is, moet je de route ook heroverwegen.

### Meer grip, meer smile

Zo kan onze dienst Samenwerking er in alle bouwprojecten voor zorgen dat je grip krijgt op de gezamenlijke doelen van het betreffende project. Onze uitdaging is om bij iedere opgave tot de synergie te komen die leidt tot het beste resultaat met de meeste maatschappelijke waarde. Zo zorgen we ervoor dat het geheel echt meer is dan de som van zijn delen.

Daarbij stellen we onszelf ook een ander doel: alle betrokkenen houden aan het proces – van begin tot eind – een goed gevoel over. Met ons samenwerken betekent: interactie, energie én een glimlach. Werkplezier is voor ons de motor van succes en zorgt, samen met de resultaten die we behalen, voor een smile.

Heb je na het lezen toch nog vragen over dit onderwerp, dan spreken we graag met je af om samen te kijken naar de meerwaarde van samenwerking!





Dutch process innovators (dpi) is hét landelijk advies- en projectbureau voor de bouw, infra, energie en industrie. Wij richten ons op alle processen die nodig zijn om een project succesvol te winnen, realiseren én te onderhouden: met focus op tenders, project- en procesmanagement, de omgeving en assetmanagement en de daarbij behorende samenwerking.

dutch process innovators

Bloemlaan 2  
2132 NP Hoofddorp  
023 20 012 53

[info@dpi.nu](mailto:info@dpi.nu)  
[www.dpi.nu](http://www.dpi.nu)



dutch  
process  
innovators