

Tips en tricks

voor het organiseren van een gesprek over de samenwerking in de ambtelijke driehoek

“Voor elke afzonderlijke driehoek is een noodzakelijke eerste stap om tijd te maken voor elkaar, rollen te expliciteren en te werken aan wederzijds vertrouwen.”

(WaU-rapport fase 2)

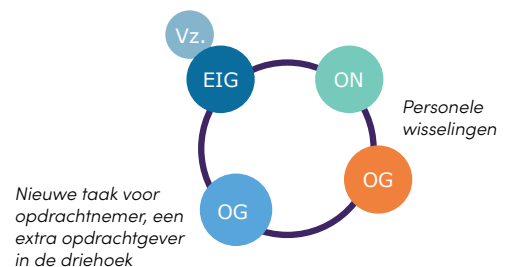
Inleiding

Voor een heleboel ambtenaren is samenwerken in de ambtelijke driehoek (hierna: de driehoek) onderdeel van hun dagelijks werk. Opdrachtnemer, opdrachtgever en eigenaar werken in samenspel aan een maatschappelijke opgave, ieder vanuit een eigen rol en verantwoordelijkheid. De invulling van de verschillende rollen brengt spanning met zich mee. Immers, de opdracht die wordt verstrekt moet onder bepaalde voorwaarden, zoals budget, worden uitgevoerd. Er is altijd sprake van een bepaalde mate van informatieasymmetrie, wat vertrouwen noodzakelijk maakt. En in de (politieke) waan van de dag is er vaak te weinig tijd om met elkaar stil te staan bij *hoe* er wordt samengewerkt.

Veel adviseurs van driehoeken laten weten behoefte te hebben aan handvatten om het gesprek over de samenwerking te kunnen voeren, juist om het dagelijkse samenspel te verbeteren. Deze handreiking kan daarbij helpen.

Voor de driehoeken waar regelmatig contact is over de samenwerking, lijkt deze handreiking wellicht wat minder relevant of zelfs een open deur. Tegelijkertijd zijn driehoeken altijd in ontwikkeling. Bijvoorbeeld vanwege wisselende bezetting (mensen veranderen van baan)

of vanwege nieuwe taken voor de opdrachtnemer (waardoor er meer opdrachtgevers aanschuiven in een driehoek). De ervaring leert dat eens in de zo veel tijd met elkaar stil staan bij de samenwerking, de gesprekken over de inhoud verbetert en soms zelfs eenvoudiger maakt.



Belangrijke notie is dat alle partijen in de driehoek gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het functioneren van de driehoek en daarom allemaal een gesprek specifiek over de samenwerking en onderlinge verhoudingen kunnen initiëren. Gezien de systeemverantwoordelijkheid van de eigenaar voor de werking van het sturingsmodel, ligt het echter het meest voor de hand dat (de adviseurs van) de eigenaar dit gesprek voorstellen.

Suggesties voor de inhoud

Wanneer een driehoek nog niet vaak over de samenwerking heeft gesproken, kan ervoor gekozen worden om het gesprek te voeren aan de hand van vijf samenwerkingsprincipes. Deze samenwerkingsprincipes zijn door de adviseurs van spoor 4 geformuleerd. Worden deze principes voldoende toegepast binnen de betreffende driehoek? Waarom wel/niet? Kijkt iedereen op dezelfde manier naar deze principes of zijn er verschillende ideeën bij?

Heldere afspraken	Er worden heldere afspraken gemaakt in de driehoek, zowel op inhoud als op proces, en er is duidelijkheid over wat je van elkaar kunt verwachten. Deze afspraken worden nagekomen, ook wanneer er sprake is van tijdsdruk.
Vertrouwen	Opdrachtgever, opdrachtnemer en eigenaar werken samen op basis van vertrouwen. Belangrijk voor het opbouwen van een vertrouwensband zijn onder ander het in transparantie delen van informatie, het wederzijds verdiepen in de ander en elkaar niet verrassen.
Gelijkwaardigheid	Opdrachtgever, opdrachtnemer en eigenaar werken samen op basis van gelijkwaardigheid.
Rolbewustzijn	Opdrachtgever, opdrachtnemer en eigenaar dragen ieder vanuit hun eigen rol bij aan de maatschappelijke opgave en zij zijn zich bewust van hun verschillende rollen.
Gezamenlijk opgavegericht werken	Opdrachtgever, opdrachtnemer en eigenaar werken opgavegericht samen.

Tips en tricks

1. Het lijkt zo vanzelfsprekend, maar het allerbelangrijkste is om **tijd voor elkaar te nemen**. In de waan van de dag verliest een afspraak over de samenwerking in de driehoek het vaak van een afspraak over een politiek gevoelig beleidsdossier. Blijf het gezamenlijke belang ervan inzien en kies ruim van te voren een moment!
2. Bepaal wie de gesprekspartners zijn. Belangrijk is dat er sprake is van **gelijkwaardigheid in functies en/of mandaat**. Het is aan te raden om vanuit elke hoek één of maximaal twee deelnemers uit te nodigen.
3. Denk na over wat je eruit wilt halen en over het **vervolg**. Wordt het gesprek besloten met het toesturen van het verslag of een aantal besluiten die moeten leiden tot een betere samenwerking? Of wordt een dergelijk gesprek over de samenwerking ingebed in de reguliere overlegstructuur? Door het in te bedden kan het gesprek een structureler karakter krijgen.
4. Voor **de begeleiding van het gesprek** kan het helpen om iemand te vragen die bekend is met het werken in de driehoek, maar die inhoudelijk niet bij de driehoek betrokken is. Denk bijvoorbeeld aan iemand uit de poule met procesbegeleiders op een departement. Indien hiervoor wordt gekozen, zorg dan in de voorbereiding dat de gespreksleider een beeld heeft van hoe de driehoek eruitziet. Denk daarbij aan vragen als: wie zijn de spelers binnen de driehoek? Hoe frequent is er contact? Welke onderwerpen komen regelmatig terug op de (bestuurlijke) agenda?
5. **Bereid het gesprek, samen met de gespreksbegeleider, goed voor.** Laat de deelnemers vooraf alvast nadenken over de samenwerking. Welke praktijkvoorbeelden zijn er waarin de samenwerking heel goed verliep of juist helemaal niet? Tegen welke dilemma's zijn zij aan gelopen? En welke factoren zijn volgens hen van invloed op de samenwerking? Denk ook aan vragen als: bereiken jullie de gewenste doelen? Welke manier van samenwerken past daar het beste bij? Hoe zouden zij de samenwerking willen verbeteren? Als je met een leeg vel mocht beginnen, hoe zou je de samenwerking dan vormgeven? Waarom? Hieronder wordt een suggestie gedaan, die kan helpen bij het aanbrengen van focus in het gesprek.
6. Laat het gesprek plaatsvinden in een **vertrouwde setting**, het liefst fysiek. Benadruk in de aanloop naar het gesprek het belang van **openheid en vertrouwen**. Kernwoorden zijn rust, ruimte en reflectie. Laat de gespreksleider er voor waken dat het gesprek niet te veel over de inhoud gaat en dat de focus ligt op de samenwerking.



Concrete handvatten vervolg

Het gesprek over de samenwerking(sprincipes) leidt vaak tot allerlei inzichten over hoe de driehoek onderling met elkaar omgaat. Het kan zijn dat wordt geconcludeerd dat dit heel goed gaat, maar de ervaring leert dat er vaak behoefte is aan concrete handvatten om de samenwerking te verbeteren of anders in te vullen. De volgende vragen zouden kunnen helpen om te komen tot deze concrete handvatten.

- Hoe vaak is er contact? Helpt het om elkaar misschien vaker en/of periodiek te spreken?
- Waarover heeft de driehoek onderling contact? Helpt het om een gezamenlijke agenda met onderwerpen (voor de lange termijn) vast te stellen? Denk hierbij ook aan onderwerpen als verantwoording aan stakeholders en ketenpartners, nieuwe taken, strategie en innovatie.
- Hoe zijn de adviseurs van de driehoek betrokken? Helpt het om misschien te werken met accountteams waarin periodiek de actualiteiten worden gewisseld en de gezamenlijke bestuurlijke agenda's worden opgesteld?

Tot slot

Deze handreiking is opgesteld door spoor 4 van Werk aan Uitvoering. Spoor 4 richt zich op het verbeteren van de samenwerking en sturing in de driehoek. Wil je meer weten over de thema's waar zij nog meer aan werken? Zoals meervoudig opdrachtgeverschap of ketensturing in relatie tot driehoeksturing? Neem dan contact op met de werkgroep via wau@minszw.nl of kijk op <https://www.werkaanuitvoering.nl/driehoek>.

[werkaanuitvoering.nl](https://www.werkaanuitvoering.nl)