



# Leidinggeven aan transitie in de zorg.

**Samenwerken is het managen van het onbekende**

14 december 2016



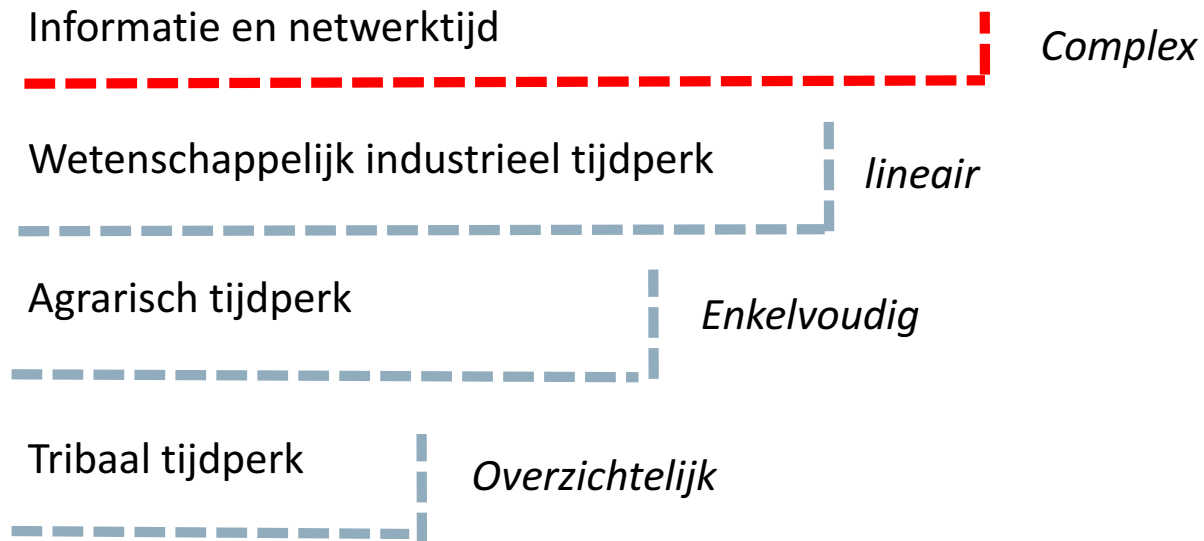
# Doel van deze bijdrage

Stil te staan bij de volgende vragen:

- i. Waarom zijn andere verhoudingen publiek – privaat van belang?
- ii. Stilstaan bij ons denken over samenwerken
- iii. Wat is publiek – private Samenwerking?
- iv. Welke verhouding - tussen publiek en privaat - is nodig om transities in de zorg te faciliteren ?
- v. Hoe krijgen we een samenwerking die werkt zoals het is bedoeld?



# Waarom van belang?



## **Van**

Stabiliteit

Keten

Zorg voor

Hiërarchie

Kennis

## **Naar**

Turbulentie

Netwerk (integraal)

Zelfredzaamheid

Zelfsturing

Ervaring



# Samenwerken kunnen we "toch" allemaal



Ondanks dat...



Een **calculerende verhouding**  
tussen organisaties die vanuit  
hun **loopgraven en posities** in  
**dominant juridisch**  
**gestructureerde interactie**  
hun samenwerken en  
samenwerking vormgeven.



# Met als gevolg..



The Dilbert Strip for November 28, 2012



We hebben hoge verwachtingen van PPS

# Wat is PPS?

PPS is een *juridisch gestructureerd samenwerkingsverband* tussen één of meer overheden en één of meer privaatrechtelijke rechtspersonen dat zich richt op het ontwikkelen en (doen) uitvoeren van een gezamenlijke strategie voor het realiseren van een beleid.

*(Sanders & Heldeweg, 2012, pp. 41-42)*

## Waarbij veelal:

- Sprake van een geïntegreerd contract
- Een andere risicoverdeling publiek en *privaat* wordt gehanteerd
- Publieke OG stuurt/ regisseert op functionele eis (effect & resultaat)



Toren hoge verwachtingen en inzet is politieke keuze  
(niet rationeel)





Maar in Nederland vaak ingezet als

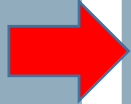
Gebouw op afbetaling....





# Mogelijke verhoudingen in samenwerken

(publiek en privaat)



Kenmerk verhouding	Oriëntatie in rechtsvorm	Oriëntatie in samenwerken	Betekenis
Ontwikkeling	Vennootschap stichting, etc.	Strategische Afstemming	Vernieuwing& Innovatie
Prestatie met eigen verantwoordelijkheid	Geïntegreerde contractsvormen (lange looptijd)	Voorspelbaarheid	Integrale Efficiency
Product / dienst	Afspraak t.b.v. levering dienst / product	Afstemming over uitvoering	kostenvoordeel

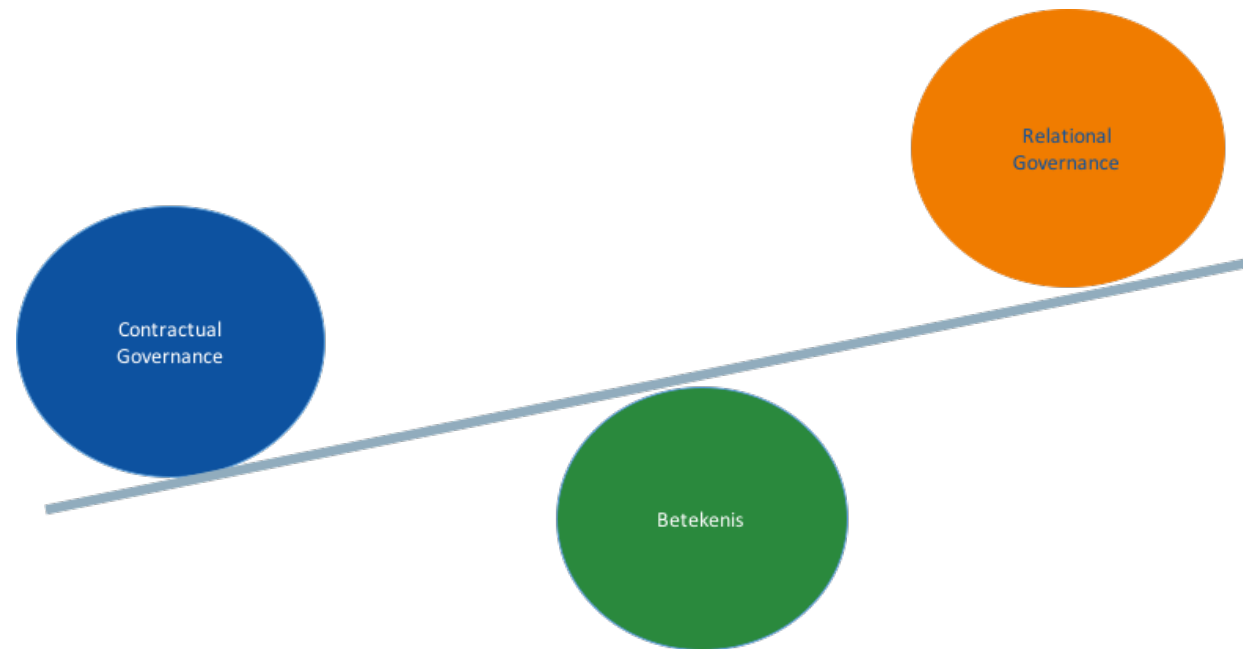


Hoe krijgen we een samenwerking die werkt zoals het is bedoeld?



# Drie dominante thema's in samenwerken

- De samenwerkingsvorm (rechtsvorm) volgt de functie van het verband
- Gestructureerde interactie is verbonden met de belangenstructuur van het verband
- Rechtsvorm en interactie moeten zich tot elkaar verhouden om de ambitie van het verband te realiseren





Dus...

Samenwerken vraagt om meer dan het nakomen van gemaakte afspraken. Samenwerken vraagt namelijk om het **beheersen van risico's en sturing van het onbekende**. Daarvoor is een balans nodig tussen **een functioneel contract** en **betekenisvolle interactie** die **ontwikkeling borgt** en **belangen veiligstelt**. Alleen dan zijn we in staat om samen te werken zoals het is bedoeld.