

Handleiding

Stappenplan Vitale coalities

Florian Bekkers, oktober 2016

Inleiding

Een samenwerkingsverband van verschillende organisaties wordt ook wel een alliantie of een coalitie genoemd. Als de partner-organisaties een gezamenlijk enthousiasme hebben voor een visie om een nieuwe werkelijkheid te vestigen en de verschillende organisaties gaan daadwerkelijk aan de slag met inspanningen binnen hun verantwoordelijkheidssfeer, dan spreken we van een *vitale* coalitie. In zo'n vitale coalitie zijn de inspanningen van verschillende partners gericht op een gedeelde visie en daardoor kunnen ze elkaar versterken. In veel gevallen gaat het niet eens zozeer om extra werk, maar ligt de meerwaarde in het feit dat de neuzen dezelfde kant op staan.

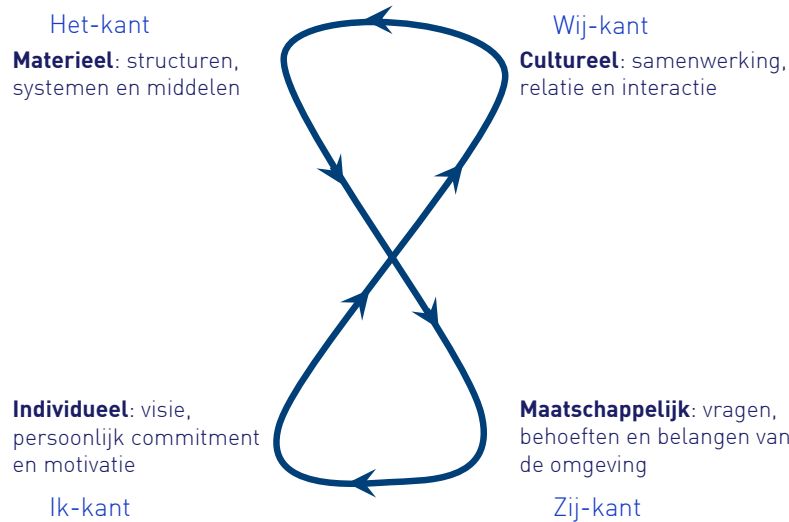
Voorbeeld: Synergie in een vitale coalitie

In het programma gericht op een aantrekkelijke binnenstad zijn gemeente, onderwijsinstellingen, ondernemers, culturele instellingen, bewonersverenigingen echt enthousiast en gemotiveerd om een nieuwe werkelijkheid voor die binnenstad te vestigen. Voor elk van hen zijn er zodanige voordelen aan verbonden dat ze zich er ook echt voor in willen zetten. Vanuit die gedeelde visie nemen verschillende partners inspanningen op zich die passen bij waar zij verantwoordelijk voor zijn. De gemeente neemt bijvoorbeeld op zich om de openbare ruimte intensiever schoon te houden en extra parkeergarages te ontwikkelen, ondernemers en culturele instellingen organiseren gezamenlijk nieuwe evenementen, de onderwijsinstellingen besteden in hun voorlichtingsmateriaal voor nieuwe studenten extra aandacht aan de binnenstad en de bewonersverenigingen organiseren een meedenkavond voor bewonersinitiatieven. Op deze manier zijn alle relevante partners in actie met inspanningen die passen bij hun eigen verantwoordelijkheid. Doordat ieder die inspanningen nu uitvoert ten behoeve van een gezamenlijk doel en afstemming zoekt met de inspanningen van anderen zullen de inspanningen elkaar gaan versterken.

De stappen bij het ontwikkelen van vitale coalities

Bij het ontwikkelen van een vitale coalitie is de 'ontwikkelbenadering' van toepassing. De ontwikkelbenadering (zie figuur 1) beschrijft een werkwijze volgens de volgende stappen:

- Helder krijgen van de maatschappelijke vraag of behoefte (zij);
- Helder krijgen van de inhoudelijke visie en het commitment daaraan (ik);
- Helder krijgen van de wijze van samenwerken (wij);
- Concreet vorm geven aan afspraken over inhoud en samenwerking (het).

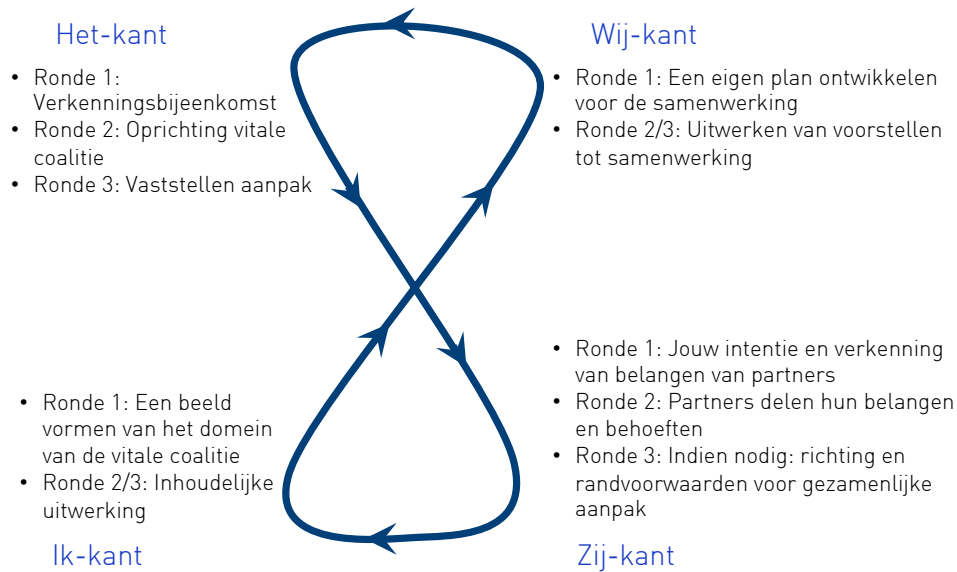


Figuur 1: De ontwikkelbenadering

Bij het ontwikkelen van een vitale coalitie zal deze beweging verschillende malen doorlopen moeten worden. Hoe vaak is afhankelijk van het niveau van inhoudelijke overeenstemming en al aanwezige samenwerking onder de partners die samen een vitale coalitie willen/gaan vormen. In figuur 2 is geschetst welke stappen in 2 à 3 rondes door het lemniscaat gezet kunnen worden. De rondes laten zich globaal als volgt karakteriseren:

- Ronde 1: Vooral eigen/interne voorbereiding, uitmondend in een eerste moment waarop je partners bij elkaar brengt;
- Ronde 2: Vooral concretiseren van wat de partners samen willen, vaak in samenwerking met medewerkers van (beoogde) partner-organisaties, uitmondend in een officieel moment waarop partners echt afspreken samen te werken aan een bepaald doel (oprichting vitale coalitie). Deze bezegeling van de samenwerking kan op basis van een intentieverklaring (bij prille of gevoelige samenwerking), maar kan ook op basis van een plan van aanpak (dit is meestal wel mogelijk als betreffende partners al samenwerken);
- Ronde 3: Afhankelijk van de voortgang in ronde 2, is er nog een ronde nodig om tot een plan van aanpak te komen, waarin helder wordt bepaald wat welke partner aan acties uit zal voeren.

Dit verloop nemen we als basis voor het stappenplan. Nadat de vitale coalitie op deze wijze is ontwikkeld, start de fase van Uitvoering en op enig moment wellicht ook een fase van afronding.



Figuur 2: Mogelijk verloop van de ontwikkeling van een vitale coalitie

Ronde 1: Met goede voorbereiding bijeen brengen van beoogde partners

Stap 1: Eigen intentie en verkenning van belangen van partners

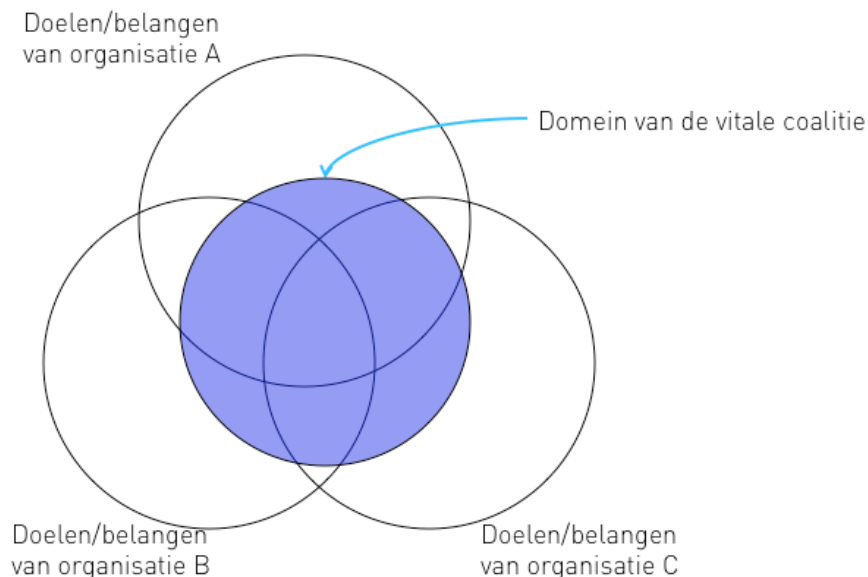
Allereerst is het belangrijk inzicht te krijgen in wat jijzelf (of de organisatie die je vertegenwoordigd) wil bereiken en wat de doelen of belangen van potentiële partners zijn. Door (in beginsel) bilaterale gesprekken met (beoogde) partners vergroot je je inzicht in wat voor elke partner belangrijk is in de samenwerking. Vragen die je daarbij kunt stellen:

- Wat is hun drijfveer om (eventueel) mee te doen?
- Wat zijn voor hun ontwikkeling andere relevante ontwikkelingen, kansen en bedreigingen?
- Wat moet hun deelname aan deze vitale coalitie opleveren om het de inzet waard te maken?
- Zijn ze bereid al lopende activiteiten en aanstaande beslissingen indien relevant aan te passen aan een binnen de vitale coalitie gedeeld visie?
- Welke extra inspanningen kan en wil de organisatie op zich nemen?
- Hebben ze zorgen over of vragen bij een of meer andere (beoogde) partners?
- Hoe willen zij afspraken vastgelegd zien?

Stap 2: Een beeld vormen van het domein van de vitale coalitie

Op basis van het in stap 1 verworven inzicht in de verschillende belangen krijg je een beeld van het "domein van de vitale coalitie". Het domein van de vitale coalitie is in feite de afbakening van de gezamenlijke visie. Dit domein is over het algemeen groter dan alleen dat wat alle organisaties aan belang gemeen hebben. Bijvoorbeeld, als het gaat om een aantrekkelijke binnenstad, dan is veel relevant voor bewoners, maar bijvoorbeeld de opbrengst van de verhuur van een kantoorpand verhogen is niet direct

onderdeel van de belangen van de bewoners. Voor de vereniging van vastgoedeigenaren kan dat echter een cruciaal aspect zijn om bereid te zijn mee te doen en ook op andere vlakken een bijdrage te leveren. In onderstaande figuur 3 is schematisch weergegeven dat organisaties in een vitale coalitie meer doelen en belangen kunnen hebben dan in de vitale coalitie aan bod komen, en ook dat een vitale coalitie ook onderwerpen kan betreffen die slechts voor een enkele of zelfs maar voor 1 partner relevant zijn.



Figuur 3: Het domein van een vitale coalitie

Stap 3: Een eigen plan ontwikkelen voor de samenwerking

Op basis van de verzamelde informatie, en het kansrijke domein van de vitale coalitie is het verstandig zelf te bedenken op welke manier jij denkt dat de samenwerking met partners het meest effectief gaat zijn. Daarbij houd je rekening met verschillen in rol, uitvoeringskracht, belang en invloed. In de interactie met partners kan dit plan nog wel gewijzigd worden, dus je moet jouw plan niet als maat der dingen beschouwen. Het punt is dat veel partners het overzicht noch de ervaring hebben om te bedenken hoe de samenwerking handig georganiseerd kan worden. Dat gebrek aan overzicht kan een belemmering opleveren om deel te nemen. Als jij een eerste schets paraat hebt, dan kunnen partners zich concreet voorstellen hoe de samenwerking eruit kan zien en dat hun belangen daarin goed geborgd zijn. Daarmee neem je een belemmering weg.

Stap 4: Organiseren van een verkenningsbijeenkomst

Als je een beeld hebt van de belangen van mogelijke partners en jij een eerste basisidee hebt van het domein van en wijze van samenwerken in de vitale coalitie, is het tijd dat de partners zelf gezamenlijk van gedachten wisselen over deze vragen. Daartoe organiseer je een verkenningsbijeenkomst (of noem het werkconferentie, startbijeenkomst etcetera). Bij de organisatie zijn allerlei aandachtspunten, zoals:

- Wie nodig je uit? (bijv. alleen degenen met uitvoeringskracht of ook belanghebbenden zonder zelfstandige uitvoeringskracht?)
- Van wie gaat de uitnodiging uit? (bijv. van 1 leidende partner of al een groepje koplopers)
- Welke informatie verstrek je van tevoren? (bijv. alleen een aanleiding en doel van de bijeenkomst of ook een inhoudelijke notitie met jouw ideeën)

De juiste keuzes bij deze vragen zijn sterk situatie-afhankelijk. Wel is het altijd belangrijk dat de bijeenkomst het karakter heeft van een gezamenlijke creatie. De genodigde partners moeten de ruimte hebben voor eigen inbreng: het delen van hun belangen en behoeften, hun visie en de acties die zij op zich kunnen nemen. Dit heeft invloed op de opzet van het programma en de wijze waarop de bijeenkomst (begeleid wordt). Het kan bijvoorbeeld toegevoegde waarde hebben de bijeenkomst door een onafhankelijk en ervaren persoon te laten leiden. In grote lijnen bestaat de opzet van het programma uit:

- Een begin waarin de contouren van de visie waar de partners enthousiast voor zouden moeten worden, worden geschetst;
- Het centrale deel waarin partners hun belangen en ideeën ten aanzien van die visie kunnen delen, potentiële tegenstellingen in belangen kunnen oplossen en hun ideeën voor actie kunnen beginnen uit te wisselen;
- Een concluderend deel waarin vastgesteld wordt dat er draagvlak is om een maatschappelijke opgave samen aan te pakken en waarin afspraken over vervolgstappen worden gemaakt.
- Een afsluitend deel waar erkenning van uitgaat naar ieders bijdrage en gelegenheid biedt voor informeel netwerken, zodat de band tussen partners sterker wordt.

Ronde 2: Werken aan een opdracht vanuit de partners

Stap 5: Partners delen hun belangen en behoeften

De verkenningsbijeenkomst vindt plaats en partners gaan met elkaar in gesprek. Het programma zou bijvoorbeeld als volgt invulling kunnen krijgen:

- Begin:
 - Presentatie van de visie (d.w.z. wat er mogelijk wordt als de beoogde vitale coalitie slaagt) en hoe deze visie voor verschillende aanwezige partners relevant is en hoe de inzet van deze partners belangrijk is voor de realisatie ervan;
 - Presentatie van de actuele stand van zaken, kansen en bedreigingen, uitmondend in een schets van een aanpak op hoofdlijnen;
- Centraal deel:
 - Bijvoorbeeld: uiteen in groepen over deelthema's, zodat partners vooral meedenken en meepraten over een deelgebied van de opgave waar zij de grootste belangen bij en invloed op hebben. Doel is dan het verdiepen van de visie en inventariseren wie welke bijdrage kan en wil leveren;

- Plenaire presentatie van door deze gesprekken aangevulde of aangepaste visie en bijvoorbeeld korte statements van verschillende partners over waarom zij zich ervoor in willen zetten en waaruit hun bijdrage kan bestaan;
- Concluderend deel:
 - Vaststellen commitment: de voorzitter benoemt in welke mate er overeenstemming en commitment is en op welke punten eventueel nog nader gesprek nodig is. In sommige situaties (bijv. als partners al langer samenwerken) kan al tijdens deze eerste bijeenkomst een intentieverklaring, convenant of zelfs contract getekend worden (dit moet dan wel voorbereid zijn);
 - Afspraken voor vervolgstappen:
 - Afhankelijk van de mate van commitment kan afgesproken worden dat er een discussienotitie/plan van aanpak/initiatiefvoorstel/programmaplan gemaakt wordt;
 - Timing van een vervolgbijeenkomst.

Aan het einde van de bijeenkomst is in grote lijnen helder waar de partners overeenstemming over hebben en wat wellicht nog onderwerpen zijn om nader uit te zoeken en waar verder over gesproken moet worden.

Stap 6: Inhoudelijke uitwerking

Nadat tijdens de verkenningsbijeenkomst partners een eerste beeld van een gezamenlijke visie hebben besproken, is het nodig deze nader te concretiseren en uit te werken. Als het commitment tijdens de verkenningsbijeenkomst groot was, dan kan dit direct vrij gedetailleerd en gericht worden op het maken van een plan van aanpak waarin de visie, doelen en acties duidelijk staan omschreven. Als het commitment nog pril is, dan is het wellicht nodig eerst de visie nader uit te werken, een aanzet te geven voor concrete doelstellingen en mogelijke acties. Je maakt dan een initiatiefvoorstel op basis waarvan de betrokken partners tijdens een volgende bijeenkomst kunnen besluiten dat ze inderdaad verder met elkaar willen (en dan kan er alsnog een concreet plan van aanpak gemaakt worden).

Bij deze inhoudelijke uitwerking is het meestal verstandig en vanzelfsprekend om samen te werken met medewerkers van partner-organisaties, bijvoorbeeld door een werkgroep, projectteam, programmateam, stuurgroep of klankbordgroep te vormen. De precieze wijze van organiseren hangt af van de zelfstandige bijdrage die verschillende partners kunnen leveren (ofwel de mate van uitvoeringskracht bij verschillende partners).

Als ronde 2 nog niet direct gericht is op een concreet plan van aanpak, maar op een nadere uitwerking in een initiatiefvoorstel, dan is het meestal nuttig 2 of 3 inhoudelijke opties voor de focus van de inhoudelijke visie te onderscheiden.

Stap 7: Uitwerking van voorstellen tot samenwerking

Naast de inhoudelijke verdieping is het nuttig ook nader uit te werken hoe de samenwerking vorm gaat krijgen. Komt er een bestuurlijke stuurgroep, worden er

opdrachten verstrekt vanuit 1 leidende organisatie of wordt er wellicht een gezamenlijke uitvoerende programmateam gevormd? Er zijn verschillende mogelijkheden, waar verschillende partners zeer waarschijnlijk eigen ideeën bij hebben. Ook hier geldt dat indien de tussenstap van een initiatiefvoorstel gezet wordt het nuttig is om 2 of (maximaal) 3 opties voor de wijze van organisatie van de samenwerking te ontwikkelen. In de bijlage staan verschillende modellen voor de besturing van een vitale coalitie.

Stap 8: Initiatiefvoorstel of plan van aanpak compleet maken

Voor de uitvoering van acties is bijna altijd werktijd (capaciteit) nodig en vaak ook proces- of investeringsgeld. Bij het maken van een concreet plan van aanpak is het nodig voor verschillende concrete acties aan te geven welke organisatie welke actie op zich neemt. Hierbij kunnen zich 2 situaties voordoen:

- Een actie past binnen het bestaande werkpakket van een organisatie: de betekenis van deelnemen aan een vitale coalitie ligt bijvoorbeeld in de wijze waarop de actie wordt uitgevoerd, bijvoorbeeld in timing of samenwerking. In dit geval is de financiering van de actie een zaak voor betreffende partner en hoeft daar in de vitale coalitie niet over te worden gesproken. De partner heeft zelfstandige uitvoeringskracht voor deze actie.
- Een actie past niet binnen het bestaande werkpakket: om de actie te kunnen uitvoeren heeft een organisatie extra financiering nodig. In de praktijk betekent dat vaak dat een subsidie of opdracht vanuit de overheid nodig is (in elk geval aanvankelijk). In principe kan een groep samenwerkende partners ook andere afspraken maken, bijvoorbeeld een gezamenlijk fonds vormen waaruit vervolgens benodigde activiteiten worden gefinancierd.

Als ronde 2 nog gericht is op een initiatiefvoorstel dan hoeven nog niet alle details wat betreft financiering en planning ingevuld te zijn. Wel is het nuttig alvast vooruit te denken en in het initiatiefvoorstel, bijvoorbeeld als onderdeel van de samenwerkingsopties (zie stap 7) basisafspraken voor de wijze van financiering en voortgangsbewaking op te nemen.

Ronde 3: Concreet plan van aanpak maken of start uitvoering

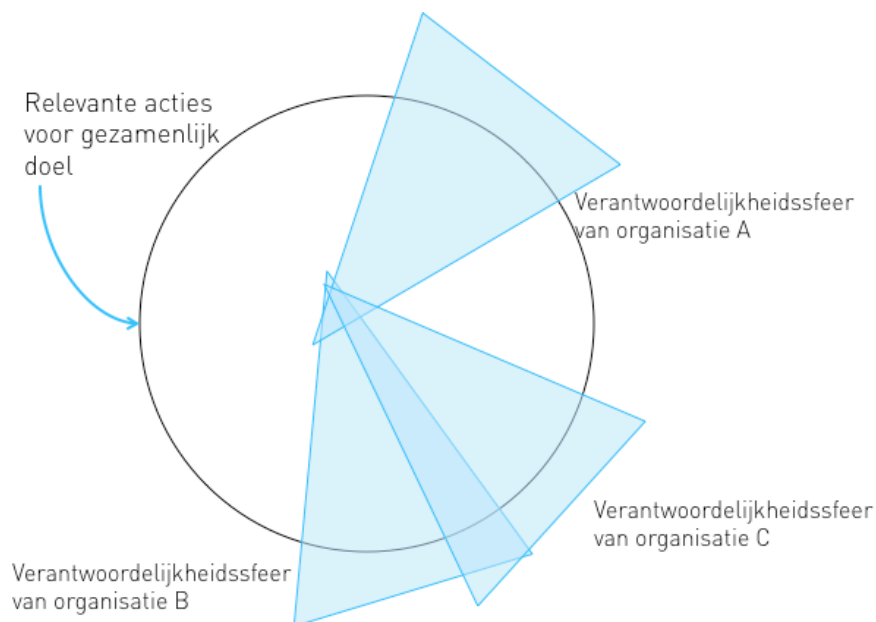
Stap 9: Organiseren startbijeenkomst (oprichting vitale coalitie)

Meestal zal tijdens de verkenningsbijeenkomst al worden vastgesteld welke partners voor de vervolgbijeenkomst worden uitgenodigd. De wijze waarop de vervolgbijeenkomst wordt opgezet is afhankelijk van de mate van voortgang tijdens de verkenningsbijeenkomst. We gaan hier uit van twee mogelijkheden:

- Indien eerst de tussenstap van een initiatiefvoorstel gezet wordt, dan is deze startbijeenkomst erop gericht dat de partners formeel afspreken samen te willen werken en een concreet plan van aanpak op te stellen. Laten we aannemen dat de startbijeenkomst leidt tot de oprichting van een vitale coalitie. In dat geval

bestaan de vervolgstappen in feite uit een herhaling van ronde 2 (maar dan in de concrete variant van het maken van een plan van aanpak).

- Als de conclusie van de verkenningsbijeenkomst was dat de partners helder hebben welke kant ze op willen met de vitale coalitie, dan kan er nu een concreet plan van aanpak voorliggen, waar de partners samen over besluiten, en waarna de uitvoering van start kan. Een vitale coalitie kan van start als een relevant deel van de opgave aangepakt kan worden. In onderstaande figuur 4 is verbeeld dat de organisatie A, B en C samen nog lang niet alle benodigde acties voor hun rekening kunnen nemen. Als dit echter acties zijn die betekenisvol zijn voor de centrale uitdagingen van de opgave, dan kan een vitale coalitie toch van start. Partners die de nog niet belegde acties voor hun rekening kunnen nemen, kunnen dan later aanhaken, of wellicht worden door aan de slag te gaan wel nieuwe financiers geïnteresseerd waardoor het geld beschikbaar komt om nog ontbrekende acties in werking te zetten.



Figuur 4: Niet alle acties hoeven belegd te zijn bij de start van een vitale coalitie

Stap 10: Uitvoering volgens een gedegen programma-aanpak

Als de partners zich commiteren aan een gezamenlijk plan van aanpak start de uitvoering. Onderdeel van het plan van aanpak (dat ook 'programmaplan' zou kunnen heten) is onder meer de wijze waarop de aanpak georganiseerd wordt. Bij het op gang brengen van de uitvoering komen dezelfde uitdagingen kijken als bij de uitvoering van een programma, alleen maakt de betrokkenheid van verschillende partners het vaak nog complexer. In elk geval start er een cyclus van doen, monitoren van de voortgang, besluiten nemen over eventuele bijstelling, aanpassen van het plan en weer doen. Specifieke punten van aandacht bij een vitale coalitie is dat de partners elkaar met enige regelmaat moeten ontmoeten en in gesprek moeten blijven over de visie waar

ze samen enthousiast voor zijn. Meestal is het periodiek bespreken van een lange voortgangsrapportage waarin de stand van zaken per actie staat daarvoor niet de meest geschikte vorm. Het is dan beter om bijvoorbeeld inspirerende sprekers uit te nodigen die voor verdere verrijking van de visie en aanpak kunnen zorgen. Afhankelijk van het onderwerp van de vitale coalitie kunnen dat onderzoekers zijn, organisaties die elders gelijksoortige opgaven aanpakken of een van de partners die een deelproject inhoudelijk presenteert (al dan niet in combinatie met een werkbezoek). Daarnaast is het nodig een gelegenheid te hebben om –indien nodig- elkaar aan te spreken op de voortgang, bijvoorbeeld als een partner niet nakomt wat deze had beloofd.

Tenslotte

Een samenwerking in een vitale coalitie ontwikkelt zich vervolgens verder. Cruciaal is dat de samenwerking als inspirerend en van toegevoegde waarde wordt ervaren. Na enige tijd dienen zich weer nieuwe opgaven aan. Het kan zijn dat de vitale coalitie zich dan omvormt en zich richt op die nieuwe opgave (waarbij de oude aanpak dus wordt beëindigd). Het kan ook zijn dat een vitale coalitie op enig moment niet meer van toegevoegde waarde is en de partners tijdelijk andere samenwerkingsverbanden vormen, om wellicht enige jaren later elkaar weer op te zoeken. Hoe het ook loopt, zorg er samen voor dat een gestarte aanpak niet als een nachtkaaars uitdooft. Beslis dan liever op enig moment dat het tijd is voor een andere werkwijze en rond de samenwerking af met erkenning voor iedereen die zich heeft ingezet voor de geleverde bijdrage.