

Zoektocht naar dé ideale samenwerkingsvorm

Zolang mensen en organisaties samenwerken, wordt er gezocht naar de ideale organisatievorm. Om u alvast een illusie te ontnemen; die bestaat niet. Iedere organisatievorm heeft voordelen, maar ook nadelen. Tijdens de beurs ParkeerVak is een symposium georganiseerd over nieuwe samenwerkingsvormen binnen de parkeersector.

TEKST LAMBERT KOSTER BEELD LEVIN DEN BOER

De parkeersector is lang overzichtelijk geweest: als gemeente voerde je alles in eigen beheer uit of de activiteiten werden uitbesteed aan marktpartijen. Geheel begrijpelijk kan dat hier en daar leiden tot ongenoegen, omdat processen minder transparant (lijken te) verlopen en externen op een zakelijker manier kijken naar kosten, marges en gemaakte afspraken. Resultaat? Tenders met strikt geformuleerde SLA's, minder ruimte voor eigen inbreng buiten de gestelde kaders en de prijs is vooral doorslaggevend bij besluitvorming. De ervaring leert dat dit niet alleen ten koste gaat van de kwaliteit, maar vaak op langere termijn leidt tot meer problemen en kosten.

Niemand is tevreden met deze gang van zaken. Eén van de reacties is merkbaar onder overheden. Deze zoeken elkaar op vanuit een emotie dat men de activiteiten in eigen beheer ook zou kunnen uitvoeren, los van de dynamiek van de markt.

OPKOMST VAN ZORGCOÖPERATIES

Eenzelfde ontwikkeling, waarin partijen elkaar opzochten en zich organiseerden in

coöperaties, heeft de afgelopen tien jaar plaatsgevonden in de zorg. Zorgaanbieders verenigden zich in coöperaties om samen vorm te geven aan zorg, maar ook om tegenwicht te bieden aan bijvoorbeeld ziekenhuizen en verzekeraars. Op basis van gelijkwaardigheid wordt samengewerkt aan gemeenschappelijke doelen. Kosten, maar ook resultaten worden gedeeld en de organisatie is transparant. Toch worden de groepen nu vaak omgevormd naar andere structuren waarin de leden weliswaar nog steeds een coöperatie vormen, maar op afstand staan van de operationele kant en bijbehorende beslissingen.

Activiteiten worden ondergebracht in werkmaatschappijen met een apart management dat via commissarissen verantwoording aflegt aan de leden van de coöperatie.

BESTUURBAARHEID, BETROKKENHEID EN COMPLEXITEIT

Oorspronkelijk zijn de zorgcoöperaties opgezet om de zorg rond een specifieke groep patiënten helemaal vorm te geven en zowel organisatorisch als administratief te regelen.

Zolang er één activiteit centraal stond, was het voor iedereen overzichtelijk en waren de belangen ook gelijk. Waarom worden coöperaties nu dan weer omgevormd naar holdingstructuren met daaronder werkmaatschappijen? Belangrijkste redenen zijn de (dreigende) onbestuurbaarheid door leden met tegengestelde belangen, de aarzeling te investeren in activiteiten waar men niet direct zelf belang bij heeft en het gebrek aan kennis rond het kunnen besturen van een complexe organisatie. Een aantal grote zorggroepen is vanwege de onbestuurbaarheid uit elkaar gevallen en verder gegaan in kleinere lokale groepen, zodat de individuele leden weer het gevoel hebben gehoord en gekend te worden in hun belangen. In deze argumenten schuilt ook het gevaar voor de parkeersector; bij individuele gemeenten is een tegenstrijdig belang door verschil in parkeervisie en -beleid eerder regel dan uitzondering. Stap voor stap worden deze zorgorganisaties omgevormd naar andere structuren waarbij met meerdere partijen wordt samengewerkt rond bepaalde diensten of zorgproducten. De zorgverleners verschuiven ook steeds



meer in rol van participant naar contractant. Dat is op zich prima, maar daardoor worden langzaam maar zeker de originele argumenten om een coöperatie te worden ook weer losgelaten.

HOE MEN DE EIGEN CONCURRENT oprichtte...

In de begintijd van de coöperaties binnen de zorg werd op veel plaatsen tegelijkertijd een organisatie opgezet voor het organiseren van zowel de avond- als nacht- en weekenddiensten. Alle zorgverleners in een regio moesten samen zorgen voor voldoende beschikbaarheid van artsen en zorg buiten de reguliere tijden. Dit werd via de huisartsenposten geregeld. De opzet was in handen van een organisatie van huisartsen, waarvan iedereen lid was. Het bestuur was ook in handen van de zorgverleners zelf. Veel van deze organisaties kennen een roerig bestaan: bestuurlijk is het zeer lastig eenduidig beleid op te zetten, leden hebben tegenstrijdige belangen en voelen zich niet verbonden.

De organisaties kwamen hoe langer hoe meer los te staan van de oorspronkelijke doelstellingen, waarbij de leden weliswaar nog steeds diensten moesten draaien en werkzaamheden

voor de posten moesten vervullen, terwijl de organisaties zelf een eigen koers voeren.

Zoals iedere organisatie uiteindelijk streeft naar het eigen voortbestaan, zijn de huisartsenposten steeds meer aanvullende diensten gaan bieden en in een aantal gevallen biedt men nu zelfs huisartsenzorg overdag. Oftewel men heeft uiteindelijk de eigen concurrent opgezet.

PUBLIEK PRIVATE SAMENWERKING

De nieuwe organisatievormen die nu ontstaan, hebben een eigen variant binnen de parkeerwereld: de PPS-vorm, waarin de overheid zich volledig richt op haar kerntaken (beleid) en louter stuurt op het gewenste einddoel of resultaat (de output). Op deze wijze hebben de marktpartijen alle vrijheid om naar eigen inzicht de uitvoering (de input) vorm te geven. De marktpartij wordt hierbij voor een lange periode gecontracteerd om niet alleen te ontwerpen, te bouwen en/of te beheren, maar vaak ook om het project (mede) te financieren. Op die manier kunnen projecten sneller worden opgeleverd, ligt het financiële risico veelal bij de markt en kan de

overheid gebruik maken van de denk- en innovatiekracht van de markt.

HÉT IDEALE MODEL BESTAAT NIET

Veel overheden staan momenteel op een kruispunt: wordt het de regiestoel in een uitbesteding of in een publiek-private samenwerking? Gaan we zelf uitvoeren óf kiezen we voor een coöperatieve samenwerking? In mijn optiek bestaat er geen ideaal model; zonder actieve sturing zal in alle gevallen uiteindelijk een andere situatie ontstaan dan oorspronkelijk beoogd. Het advies aan overheden is om zoveel mogelijk op basis van doelen een rationele afweging te maken. Wat zijn uw doelen op lange termijn? Welke kennis en expertise heeft u zelf in huis of wilt u in huis halen? Op welke punten is samenwerken met derden een goede optie? Sluit in ieder geval op voorhand geen partijen uit en ga vroegtijdig de dialoog aan, zodat u het beste van beide werelden kunt integreren. ■

LAMBERT KOSTER, associate partner Holland Consulting Group en oprichter B-Sense