

## “Goed controleren is essentieel voor creëren van vertrouwen en loyaliteit”

*Jasper Eshuis (Erasmus Universiteit Rotterdam): “Samenwerking moet je formeel én informeel regelen”*



Samenwerken gaat pas goed als we elkaar vertrouwen. Dan kunnen we loyaliteit naar de ander tonen, een goed project neerzetten en is controle niet meer zo nodig. Tenminste, dat is het idee. Maar we willen er, zeker als het om samenwerking met een andere organisatie gaat, ook zeker van zijn dat de ander doet wat 'ie beloofd heeft. Hoe verhoudt dat zich tot elkaar? En hoe zorg je ervoor dat vertrouwen en controle elkaar niet dwarszitten en je het project succesvol met elkaar kunt afronden?

We vroegen dr. ir. Jasper Eshuis (universitair hoofddocent Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam) naar zijn perspectief op publiek-private samenwerkingen en de rol van vertrouwen en controle hierin.

### **Wat betekent samenwerken voor u in een publiek-private context?**

“Voor mij betekent dat dat mensen vanuit verschillende achtergronden en deels ook verschillende belangen samen iets gaan ontwikkelen. Het mooie is dat ze door het bundelen van hun kennis en budgetten samen meer kunnen bereiken. Het gaat bij publiek-private samenwerkingen vaak om grote projecten waarin partijen afhankelijk zijn van elkaar: ze hebben elkaar nodig om de samenwerking te laten slagen. Hierbij moeten ze elkaar vertrouwen, maar er ontstaat ook een behoefte om elkaar te controleren. Dit komt omdat je budget en mensen inbrengt en er dus grote belangen spelen.”

“In de gebiedsontwikkeling bij Nieuw Crooswijk in Rotterdam, waar ik onderzoek naar heb gedaan, zag je dit terugkomen. Voor de ontwikkelaar was dit zo'n groot project en waren er zulke grote belangen in het spel, dat het een heel groot bedrijfsrisico was geweest als het was misgegaan. En ook voor de gemeente waren de belangen groot, niet alleen omdat het om een grote ontwikkeling in de stad ging, maar ook omdat het politiek erg gevoelig lag en het college er op had kunnen vallen. Het is dan logisch dat je elkaar wilt controleren om er zeker van te zijn dat het goed gaat.”

*“Er zijn soms zulke grote belangen in het spel, dan ontstaat er een groot bedrijfsrisico. Het is dan logisch dat je elkaar wilt controleren”*

“De noodzaak voor en behoefte aan vertrouwen is hetzelfde bij publiek-private samenwerkingen als bij andere samenwerkingen. Maar bij PPS-projecten heb je te maken met publieke en private belangen. Publieke partijen werken vanuit de ambtelijke cultuur en publieke normen en waarden, waarbij legaliteit en procedurele zorgvuldigheid heel belangrijk zijn. Ze moeten verantwoording kunnen afleggen aan de politiek en het publiek en daar komt de behoefte aan controle vandaan. Voor private partijen is het maken van winst en efficiëntie cruciaal om te kunnen concurreren in de markt. Er kan een spanning ontstaan tussen de controle die de publieke partij uitoefent en het winstoogmerk van de private partij. Ook de private partij heeft soms belang bij controle. Om Nieuw Crooswijk weer aan te halen: daar was het voor de ontwikkelaar heel belangrijk dat de wethouder zijn rug recht hield in de Gemeenteraad en dat wilde de ontwikkelaar goed in de gaten houden. Ook dit is een soort controle, die overigens ook bestaat tussen bedrijven onderling in een consortium.”

**Als we het hebben over contracten in publiek-private samenwerkingen is de associatie met het begrip ‘controle’ snel gemaakt. Heeft u deze associatie ook en op welke manier ziet u dit terug in de markt?**

“Ik begrijp heel goed waar die associatie vandaan komt en dat deze een negatieve lading kan hebben. In de praktijk worden contracten vooral gebruikt om zaken heel gedetailleerd vast te leggen, om sterk te gaan controleren. Dit is ook belangrijk. Het is naïef om te zeggen dat alles alleen maar om vertrouwen draait; je moet kunnen controleren en contracten hebben daar een belangrijke rol in.”

“Ik vind het echter beperkt om contracten alleen als controlemiddel te zien. Je kunt namelijk niet alles vastleggen in contracten, zeker niet bij langjarige PPS-projecten. Je komt gedurende zulke projecten altijd dingen tegen die niet in het contract staan. Dan moet je elkaar kunnen vertrouwen. Daarom vind ik het belangrijk dat je het proces van het opstellen en ontwikkelen van het contract gebruikt om dit vertrouwen te ontwikkelen. Hiermee kun je laten zien dat je oog hebt voor het belang van de ander, naar de ander luistert. Vraag je hierbij af of de betrokken jurist dit voldoende snapt.”

*“Het is naïef om te zeggen dat alles alleen maar om vertrouwen draait; je moet kunnen controleren en contracten hebben daar een belangrijke rol in”*

**Hoe kan een opdrachtgever controle over het project behouden, zonder dat de samenwerking met de opdrachtnemer daarmee een deuk oploopt?**

“Cruciaal is dat opdrachtnemer en opdrachtgever het eens zijn over de manier van controleren: hoe gaan we de voortgang in het project monitoren? Wat contracteren we formeel, wat regelen we informeel? Welk type afspraken maken we (van herenakkoorden tot zwaar formele afspraken)? En wie gaat de controle en monitoring uitvoeren: is dat een derde of gebeurt dat intern? Deze afspraken moeten heel vroeg in het proces gemaakt worden, want

als dit later pas opkomt kan dat als verkeerde controle en een gebrek aan vertrouwen ervaren worden. Als je vroegtijdig tegen elkaar kunt zeggen 'ik zie dat niet zitten, dit kost te veel tijd, dit werkt niet', kan daar op ingespeeld worden. Luisteren naar elkaar is de manier waarop dit kan: 'waarom wil je dat niet, wat zou je tegenvoorstel zijn?'. Het is echt belangrijk er samen uit te komen, want als je er niet uitkomt zal dat bedrijf later ook niet gecontroleerd willen worden, *check the box*-achtig, ontwijkend gedrag vertonen en nooit het achterste van haar tong laten zien. Ik zie in heel veel EU-projecten de eindeloze hoeveelheid formulieren die je moet invullen. Maar dit geeft nauwelijks inzicht, omdat niemand die dit invult echt laat blijken wat zijn of haar bedoeling is."

*"Cruciaal is dat opdrachtnemer en opdrachtgever het eens zijn over de manier van controleren"*

"Je kunt contracten opstellen op hoofdlijnen of juist in detail, waaruit de controle duidelijk naar voren kan komen. Toch kunnen beide soorten contracten aan de basis staan van een goede samenwerking; het gaat erom dat je het eens bent over de afspraken die je maakt. Zolang dat het geval is, zal geen van beide partijen stiekem tegen de afspraken in gaan."

#### **Welke factoren dragen verder bij aan het creëren van een goede samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer?**

"Mensen zeggen weleens dat het bij samenwerken gaat om de informele relaties. Nu is de informele kant wat mij betreft erg belangrijk en ontstaat vertrouwen vaak aan de informele kant. Maar in PPS-projecten gaat het ook gewoon om zakelijke, formele relaties, daar moeten we niet naïef over zijn. Ik denk dus dat het belangrijk is dat je het samen eens bent over wat je formeel én informeel regelt. Monitoring en controle kan formeel en informeel; het gaat erom dat je het erover eens bent. Goede formele afspraken kunnen ontzettend vertrouwenwekkend zijn."

*"Je moet het samen eens zijn over wat je formeel én informeel regelt"*

#### **Welke rol spelen transparantie en vertrouwen hierbij?**

"Als je elkaar vertrouwt durf je ook transparanter te zijn, durf je open te zijn in wat er speelt. Transparantie is belangrijk omdat je afhankelijk van elkaar bent: je hebt elkaar nodig om dat project tot een succes te maken."

"In een vertrouwensrelatie wil je dit vertrouwen niet beschamen, en zal je dus loyaal zijn in de samenwerking. In de samenwerking rond Nieuw Crooswijk was het zo dat het voor de ontwikkelaar en bouwer heel belangrijk was dat de gemeente zich loyaal toonde aan de gemaakte afspraken en niet van koers veranderde naar de Gemeenteraad toe. Als dit niet zo is, schaadt dit het vertrouwen. Andersom geldt dit natuurlijk ook: als bedrijven afspraken niet nakomen schaadt dit het vertrouwen van de opdrachtgever. Bijvoorbeeld als ontwikkelaars afspraken over de kwaliteit van gebouwen of de publieke ruimte niet nakomen."

“Vertrouwen en loyaliteit moeten er niet alleen tussen twee individuen zijn, maar breder in de organisatie ingebed zijn. Het gaat niet alleen om de projectleider, maar ook om de directeur die loyaal is aan de koers. En om de wethouder die blijft doen wat de gemeente heeft beloofd. Daar zit vaak wel het probleem; projectleiders zijn vaak echt gecommitteerd, hebben relaties opgebouwd etc. Wethouders ervaren politieke druk, directeuren krijgen van de financiële afdeling te horen dat er echt geknepen moet worden in het project: dan ontstaat er druk. Om kwaliteit te blijven realiseren is het heel belangrijk vast te houden aan het eerder beloofde.”

*“Vertrouwen en loyaliteit moeten er niet alleen tussen twee individuen zijn, maar breder in de organisatie ingebed zijn. Het gaat niet alleen om de projectleider, maar ook om de directeur die loyaal is aan de koers”*

“Grote PPS-projecten lopen vaak over meerdere jaren. Individueel veranderen in die looptijd vaak van baan en in de ambtelijke wereld heb je altijd een carrousel; mensen worden bewust weggehaald om de zoveel jaar (om vriendjespolitiek te voorkomen). Als de samenwerking hangt op twee individuen, ben je gewoon weg, dit kan niet hangen op enkele personen. Het succes van het project moet van meer afhankelijk zijn dan slechts één enkele relatie en de spreekwoordelijke click.”

**Wij spraken Jasper in de voorbereiding op de PPS Conventie 2018, waar hij als gastdocent optreedt binnen de mini MBA ‘Leer Samenwerken in 2 uur’. Hij gaat hierbij in op de ijzeren wetten binnen zijn vakgebied, samen met nog vier andere toonaangevende docenten op het gebied van samenwerken. De PPS Conventie wordt op 30 mei 2018 georganiseerd door PPS Netwerk Nederland op het Ministerie van IenW (Rijnstraat 8) in Den Haag. [Klik hier](#) voor meer informatie over deze conventiedag en aanmelding.**