




Rijksinstituut voor Volksgezondheid
en Milieu
*Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport*

PPPS?

10x vraag+antwoord over publiek-private samenwerking



In het veld van gezondheidsbevordering leven veel vragen over publiek private samenwerking (PPS). Wat is het? Wat kun je er mee? Hoe begin je? Hoe geef je het vorm? Daarom organiseerde RIVM Centrum Gezond Leven met partners in december 2013 drie regionale netwerk-bijeenkomsten. Voor professionals in de publieke gezondheid die aan de slag willen met publiek private samenwerking of hun kennis erover willen verbreden.

Pepijn Vos (TNO) en Brian Tjemkes (VU Amsterdam) onderzochten praktijkvoorbeelden op succes- en faalfactoren. Daarover schreven zij het boek Samenwerken, samen winnen, in samenwerking met Therese Noorlander (ministerie van VWS) en Hanneke van Zoest (RIVM Centrum Gezond Leven). Tijdens de bijeenkomsten presenteerden ervaringsdeskundigen verschillende praktijkvoorbeelden en deelden Vos & Tjemkes enkele belangrijke kernlessen, gebaseerd op hun boek. Deze presentaties zijn te vinden op Loketgezondleven.nl. 

De belangrijkste lessen uit de drie bijeenkomsten lees je samengevat in de volgende tien vragen en antwoorden.

1

Wat is een PPS en wanneer kies ik ervoor?

Publiek-private samenwerking (PPS) is een tijdelijke vorm van samenwerking tussen publieke en private organisaties op basis van gelijkwaardigheid, waarbij de lusten én de lasten van de samenwerking worden gedeeld. Een belangrijk kenmerk van PPS is dat niemand de opdrachtgevende partij is. In die zin onderscheidt het zich van andere samenwerkingsverhoudingen, zoals inkoop of sponsoring.

Pepijn Vos & Brian Tjemkes verwoorden het als volgt: “PPS is een tijdelijk samenwerkingsverband tussen twee of meer organisaties uit publieke én private sectoren die middelen, risico’s en opbrengsten delen om individuele organisatiedoelen, gezamenlijke

samenwerkingsdoelen en maatschappelijke doelen te behalen.” De middelen waar deze definitie naar verwijst zijn bijvoorbeeld geld, menskracht, expertise, communicatiekanalen, faciliteiten, reputatie of netwerk.

Een PPS is het overwegen waard als potentiële partners over middelen beschikken die je zelf niet of onvoldoende hebt (en die je niet simpelweg kunt inkopen), en jouw organisatie middelen heeft die de partner ontbeert. Anders gezegd: als je iets voor elkaar kunt betekenen.



2

Hoe begin ik?

Een PPS begint met het verkennen van wat je voor elkaar kunt betekenen. Daarbij helpt het om zelf scherp te hebben waar je als organisatie voor staat, welke (project)doelen je voor ogen hebt en hoe anderen kunnen helpen. Laat tegelijkertijd ruimte aan potentiële partners om aan te geven wat zij willen bereiken en wat ze kunnen doen. Kortom: begin niet te vrijblijvend en ongericht, maar ook niet met strakke doelen en plannen waartegen anderen alleen ja of nee kunnen zeggen. Zorg dat je scherp hebt wat je organisatie in huis heeft en sta open voor onverwachte partners of onverwachte bijdragen van partners.

Als er contact is met een of meerdere partners, dan adviseren Pepijn Vos & Brian Tjemkes gezamenlijk een *triple win* te formuleren. Dat betekent dat voor beide partijen duidelijk is wat:

- ieders **individuele doelen** zijn met de samenwerking;
- de **gezamenlijke doelen** zijn die de partners via de samenwerking willen bereiken;
- het **maatschappelijk doel** is waar de samenwerking aan bijdraagt.

Een PPS starten omvat ook een spel van onderhandelen. Doe dat transparant, open, creatief, vol inlevingsvermogen en met wederzijds respect. De onderhandeling is er niet op gericht het onderste uit de kan te halen, want dat krijg je in het verloop van de samenwerking in negatieve zin driedubbel terug. De onderhandeling is erop gericht goed van elkaar begrijpen wat de samenwerking zinvol maakt en wat een ieder eruit wil halen. Als de partners dit goed doen, is de basis voor vertrouwen gelegd.

In het boek *Samen werken, samen winnen* staan zeven stappen die succesvolle PPS-voorbeelden uit de praktijk vaak doorlopen. Die stappen, die overigens niet per se lineair worden doorlopen, helpen om vanuit de startblokken verder te komen.

1. Formuleren strategie
2. Selecteren partners
3. Onderhandelen
4. Ontwerpen
5. Managen
6. Evalueren
7. Beëindigen

“Een stip op de horizon is goed,
maar concrete doelen voor de
korte termijn zijn essentieel.”



3

Waarom zouden private partners meedoen?

Private partners doen mee als de PPS ook hun doelen realiseert. En om meteen een misverstand weg te nemen: dat gaat niet per se over meer producten verkopen. Dat kan wel, denk aan een groenteleverancier die graag meer van zijn gezonde producten via scholen wil verkopen. Maar het kan ook zijn dat een (groter) bedrijf graag gezonde medewerkers wil. Of een verplichting voelt aan de lokale gemeenschap om iets terug te doen.

Private partners doen ook graag mee als andere partners oog hebben voor hun belangen, net zoals dat omgekeerd moet gelden. Bewaak dus elkaars belang, stá ervoor. Maak je niet alleen druk om wat je zelf wilt bereiken, maar ook om wat de ander wil bereiken.

En als je je afvraagt waarom een specifieke partner geïnteresseerd zou kunnen zijn? Stap erop af en vraag het gewoon. Misschien verpast het antwoord je nog!

4

Wat kan ik van private partners vragen?

Hierop zijn twee antwoorden mogelijk. Het eerste is: een partner kan in potentie van alles bieden, dus je kunt ook van alles vragen: kennis, netwerk, innovatiekracht, geld, etc.

Het tweede en misschien betere antwoord is: vraag het de partners zelf, wat ze kunnen en willen inbrengen.

“Ken elkaars belangen en sta daar gezamenlijk voor.”

... EERSTE PRIVAAT PARTIJEN VOOR GG?

ZIJN ER FACTOREN DIE SUCCES

OF FALLEN VOORSPELLEN?

ONAFHANKELIJKHEID + GELUK
WAT COMMUNICER JE OVER
... EN NIT ...

5

Wat zijn de belangrijkste do's en don'ts? Zijn er factoren die succes of falen voorspellen?

Er zijn zeker tips die de kans op succes vergroten. Ze klinken hier en daar misschien wat generiek, maar zijn daarom niet minder waar

Do's

- Helder zijn over wat je als organisatie via samenwerken wilt bereiken en met de partner(s) tot een gezamenlijke ambitie komen.
- Regelmatig de realisatie van de individuele, gezamenlijke en maatschappelijke doelen evalueren, en natuurlijk ook het functioneren van de PPS. Dat hoeft niet groots en zwaar: een informeel gesprek met de spreekwoordelijke benen op tafel is vaak al genoeg.
- Heldere afspraken maken over het beëindigen van de samenwerking. Een PPS is niet voor de eeuwigheid dus spreek af wat er gebeurt als de doelen zijn bereikt of de meeste winst is geboekt. En ga op een nette manier uit elkaar.
- De controle loslaten. Aangezien een PPS geen baas heeft, kan een enkele organisatie ook nooit helemaal de uitkomst bepalen.

Don'ts

- Verkennende gesprekken voeren met mogelijke partners zonder een helder motief.
- Vervallen in vooroordelen. We zeggen allemaal dat we het niet doen, maar stiekem denken we misschien toch dat bedrijven alleen winst willen maken en overheden vooral trage bureaucratieën zijn. Deze vooroordelen doen partners tekort.
- Te lang doorgaan met een PPS, bijvoorbeeld vanwege een goede persoonlijke relatie met een klik. Die is belangrijk, maar geen rechtvaardiging voor een PPS.
- Een blauwdrukaanpak volgen. Sta altijd open voor ontwikkelingen en plotselinge kansen.



6

Moet het groot of mag het ook klein?

Het hoeft zeker niet groot. Sterker nog: groter leidt tot meer partners en dus tot meer belangen, meer afstemming, meer coördinatie, meer gedoe. Groot betekent ook grote ambities en hoge verwachtingen, die vaak op gespannen voet staan met concreet resultaat.

Wie slim is, begint klein: een PPS met een of twee partners voor een overzichtelijke doelstelling die niet te ver weg ligt. Doe ervaring op, leer met een PPS werken, zorg voor succes en bouw dat verder uit.

7

Hoe ga je om met verschillen in ritme, belangen, verantwoording en cultuur?

Belangrijk is hier je eigen mindset, en die van anderen. Die verschillen in ritme, belangen, verantwoording en cultuur zijn nu juist waarom je elkaar opzoekt! Belangen zijn niet tegengesteld, maar complementair. Is de ene organisatie snel? Laat daar dan de dingen gebeuren die snel moeten en kunnen. Is de andere organisatie vooral zorgvuldig? Idem dito, leg daar de klussen neer die zorgvuldigheid vergen. En als de verschillen succes in de weg gaan

zitten, dan geldt ook hier weer: maak het bespreekbaar en zoek een midden- of een uitweg. Misschien kunnen de verschillende partners nog iets van elkaar leren, in sommige allianties leiden partners elkaar bijvoorbeeld op. Hoe doen we het dan sneller? Hoe werkt het als politiek en publiek altijd over je schouder meekijkt? Kortom: benoem de verschillen, benut ze en help elkaar als het de voortgang dwarsboomt.

“United Nations en TNT: noodgoederen + snelle postbezorging is een dikke win-win! Hun kernprocessen sluiten perfect aan, terwijl ze totaal anders zijn.”



8

Hoe houd je de energie erin?

Maak dat wat je wilt bereiken concreet, tastbaar en inspirerend. Dus niet 'obesitas onder jongeren terugdringen', maar 'de Veghelse jeugd de gezondste van Nederland maken'. Sta stil bij succes, ofwel markeer geboekte vooruitgang, ook als het om processtappen gaat.

Houd regelmatig contact: bel, mail, twitter, whatsapp. Weet het op tijd als het stroef loopt. Vaak merk je het al aan kleine signalen: een mail die niet wordt beantwoord, iemand die niet komt opdagen. Praat erover met elkaar.

9

Hoe zorg je intern voor draagvlak?

Leg uit wat het doel van jullie organisatie is en hoe de PPS dat dichterbij brengt. Ofwel: trek de *triple win* uit de kast (zie vraag 2). Geef ook aan waarom de partners meedoen: waar staan ze voor, wat vinden ze belangrijk, welke bijdrage leveren ze en welk risico

lopen ze? Houd collega's op de hoogte als er iets belangrijks is bereikt. Tot slot: geef de partners een gezicht. Laat collega's kennismaken met de mensen uit je PPS, al schudden ze elkaar maar even de hand voor of na een afspraak.

“Trek je nooit stilletjes terug uit een PPS. Is de fut (of jouw fut) er écht uit: rond dan netjes af. Beëindig het chique.”

MOË KUNGE BORGEN DT

HET VERDER, GANT, W

DE PERSONTEN

10

Hoe borg je een PPS?

Een succesvolle PPS drijft vaak op personen met energie en een onderlinge klik. Als er een wisseling van personen plaatsvindt kan de de PPS wankelen. Om dit te voorkomen helpt het als iedere partner ambities, doelen en afspraken rond de PPS met zijn achterban deelt, en regelmatig intern bericht over de voortgang. Dus dat je de PPS breder borgt in

de organisatie, zodat het niet afhankelijk is van één persoon. Blijf je evenwel realiseren dat een PPS niet voor de eeuwigheid is. Borgen betekent ervoor zorgen dat de PPS wat klappen kan hebben, het betekent niet dat de PPS tegen de stroming in voor altijd in de lucht moet blijven.

UITSMIJTER

Drie mythes over PPS

Voordat je aan PPS begint is het belangrijk om bewust te zijn van drie mythes:

1. Samenwerken is dé oplossing.
2. Bedrijven zijn ongeïnteresseerde boeven, overheden bureaucratische monsters.
3. Meer is beter.

Als deze mythes je beoordelingsvermogen beïnvloeden, leidt dat tot vooroordelen en verkeerde beslissingen. Het idee dat publiek-private samenwerking dé

oplossing is, doet onrecht aan de complexiteit van dit type samenwerking. De gedachte dat private partijen louter winstgericht zijn (of overheden alleen maar heel erg bureaucratisch), betekent dat je niet openstaat voor kansen en mogelijkheden. De mythe dat meer beter is, leidt vaak tot een oneindige in- (en uit-)stroom van partners, waardoor je te weinig tijd hebt om met die ene echt belangrijke partner een succesvolle PPS te creëren.



Allison

Survey card with a grid of smiley faces and text.

De besproken voorbeelden

GGD West-Brabant:

Expeditie lekker Fit!

Samen met gemeente

Woudrichem, zes basisscholen uit de gemeente en HAK zet GGD West-Brabant zich in om het percentage overgewicht onder kinderen te stabiliseren en zo mogelijk te reduceren. De partijen doen dit door het bewustzijn over en de kennis van een gezonde leefstijl (voeding en beweging) te vergroten. Wageningen University heeft onderzoek gedaan naar de resultaten uit de eerste projectperiode. wageningenur.nl

Nieuwe allianties; samenwerken tussen de GGD West-Brabant en de Jumbo Foodmarkt.

Medio 2013 organiseerden het RIVM en GGD Nederland een innovatie wedstrijd; voor de GGD West-Brabant was dit de aanleiding om een samenwerking met de Jumbo Foodmarkt te gaan onderzoeken. Als onderdeel van de wedstrijd werd gekozen om iets te ontwikkelen voor de (overbelaste) mantelzorger. Dit idee is verder uitgewerkt, en de mogelijkheden naar een bredere samenwerking worden verkend; met de Jumbo Foodmarkt, het ziekenhuis (diëtiste) en de GGD.

Winterswijk: Gezonde kinderen in een Gezonde kind omgeving

Als je wat aan overgewicht wilt doen, heb je de ouders nodig, en die bereik je via de scholen. Maar voor de continuïteit moet je breder kijken. Daarom zocht de gemeente Winterswijk de samenwerking met lokale partijen. Zo werkt de gemeente intensief samen met de ondernemende groenteboer Legters. Zijn winkel is al generaties een lokaal begrip. De groenteboer legt in zijn winkel al langer de link met gezondheid. En het was zijn initiatief om scholen voorgesneden fruit in handige bakjes aan te bieden. Nu is hij een van de vaste partners van de gemeente. Hij levert producten voor de voedingslessen, denkt mee over de opzet van die lessen en werkt mee aan de uitvoering van leuke extra acties. zonmw.nl

Zwolle: Gezonde Stad

In Zwolle zet de gemeente zich samen met partners in om gezond eten en bewegen aantrekkelijk te maken voor kinderen en jongeren (0-19), om zo overgewicht tegen te gaan. Sinds 2010 wordt daarbij samengewerkt door de Gemeente Zwolle, GGD IJsselland, Sportservice Zwolle, Hogeschool Windesheim, Rabobank IJsseldelta, woningcorporatie Deltawonen, Albert Heijn en Zilveren Kruis Achmea. Zwolle Gezonde Stad is gebaseerd op de vijf pijlers van JOGG (Jongeren op Gezond Gewicht) en Zwolle is de eerste JOGG-stad van Nederland. ggdijselland.nl

De besproken voorbeelden

Veghel:

De gezondste jeugd van Nederland

In Veghel is een PPS-constructie opgericht voor de bestrijding van overgewicht (JOGG). Gezamenlijk hebben de partners de ambitie om Veghel de gezondste jeugd van Nederland te laten zijn. Deze ambitie is vertaald in concrete doelstellingen voor de komende jaren. Op dit moment wordt gewerkt aan het vergroten van de betrokkenheid en verantwoordelijkheid bij alle partners. Dit zijn Maison van den Boer, Jumbo, Sligro, Mars, Rabobank, Pantein, Vivaan, GGD, gemeente, en scholen. Veghel is sinds januari 2011 een JOGG-gemeente. Inmiddels constateert de gemeente dat het percentage overgewicht is gestabiliseerd, en dat meer kinderen ontbijten en zich gezonder voelen. Het percentage jongeren van 12-18 jaar dat aan sport doet is 74% en het aantal jongeren in deze leeftijdscategorie dat voldoet aan de landelijke beweegnorm bedraagt inmiddels 41% (was 35%).

veghel.nl

Voedingscentrum:

PPS voedselverspilling

Het Voedingscentrum informeert consumenten over en stimuleert hen tot een gezonde en meer duurzame voedselkeuze. Om deze missie uit te voeren, werkt het Voedingscentrum onder andere samen met partners uit het bedrijfsleven, de overheid en zorgverleners. Zo werken het Voedingscentrum en LIDL samen rondom het thema voedselverspilling. Met als doel consumenten te helpen bij het op maat kopen, koken en bewaren van voedsel om verspilling te verminderen. De LIDL informeerde in alle filialen over goed bewaren. Het Voedingscentrum leverde daarvoor *de bewaarwijzer*. Meer consumenten kregen door de samenwerking informatie over goed bewaren. In 380 winkels zijn 380.000 bewaarwijzers verspreid. Neveneffecten van deze samenwerking zijn het uitwisselen van kennis en handvatten voor vervolgactiviteiten.

