

# ‘VOOR HET REALISEREN VAN COMPLEXE MAATSCHAPPELIJKE OPGAVEN IS DUS SAMENWERKING NODIG TUSSEN ALLERLEI PARTIJEN’

Partners+Pröpfer is een bestuurskundig onderzoek- en adviesbureau en begeleidt projecten waarbij de overheid nauw samenwerkt met allerlei partijen uit de samenleving. Dat kunnen inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties zijn. Zij staan dan voor de uitdaging om samen complexe maatschappelijke opgaven te realiseren.



Voorbeelden van projecten zijn duurzame economische ontwikkeling van bedrijventerreinen, het vitaliseren van centrum-/winkelgebieden in een stad of dorp of de ruimtelijk-economische ontwikkeling van het Groene Hart. Al deze projecten laten zien dat samenwerking een essentiële voorwaarde is om complexe opgaven te kunnen realiseren, maar

dat samenwerking in de praktijk niet vanzelfsprekend is en dat deze nog veel effectiever kan. De kunst is dat verschillende partijen algemene doelen voor de samenleving en tegelijkertijd hun eigen doelen realiseren door samen te werken aan een gezamenlijke opgave. Igno Pröpfer is de oprichter van het bureau, gestart in 2000 en grondlegger van deze werkwijze. Samen met

twee mede-eigenaren Peter Struik en Bart Litjens heeft hij het bureau uitgebouwd tot wat het nu is: een A-merk en specialist op het terrein van samenwerken in complexe maatschappelijke opgaven. Met inmiddels drie vestigingen: in Vught, Noordwijk en Michigan (US).

## Wat is de positie van vastgoed?

**Peter Struik:** ‘We zien dat vastgoed een sleutelpositie heeft in iedere gebiedsgerichte opgave, zoals een bedrijventerrein of een winkelcentrum. Met vastgoed kan je tegelijkertijd een bijdrage leveren aan verschillende maatschappelijke doelen - naast het bedrijfseconomische doel van de eigenaar. Vastgoed maakt het mogelijk dat mensen kunnen wonen, werken, studeren, winkelen, parkeren en elkaar ontmoeten.’

**Igno Pröpfer:** ‘Bijdragen aan maatschappelijke waarden, gaat hand in hand met bedrijfseconomische waarde. In aanvulling op de ‘traditionele functie’ is vastgoed in potentie een drager van veel meer waarden. Onze stelling is dat je moet inzetten op het multiplier-effect van vastgoed. Voorwaarde is wél effectieve samenwerking om verantwoord te investeren in deze opwaardering van vastgoed.’

## Peter Struik

**WAT ZIJN VOOR JOU DE UNIVERSELE WAARDEN VAN ONDERNEMEN, ONAFHANKELIJK VAN WELKE CRISIS (FINANCIËEL, VIRUS, STIKSTOF ET CETERA) ZICH OOK VOORDOET:**

Wij willen iets bijdragen aan de samenleving, gewoon de samenleving een stukje beter en mooier maken. Hierdoor blijft het niet bij een waarde van het ondernemen zelf, maar het toevoegen van waarde aan de samenleving

**WELK VAK ZOU JE GEKOZEN HEBBEN ALS JE GEEN ONDERNEMER ZOU ZIJN:**

In ieder geval een vak waar nieuwsgierigheid en verwondering belangrijk is

**WELKE DROOM HAD JE VLAK VOORDAT JE BEGON:**

Vanuit een onafhankelijke en vrije positie kunnen werken

**HOE BEN JE VERANDERD/ GEGROEID DE AFGELOPEN JAREN:**

Ik ben niet wezenlijk veranderd, wel gegroeid. Weet steeds beter de dingen te onderscheiden die er werkelijk toe doen

**AAN WELKE EIGENSCHAPPEN/ VAARDIGHEDEN HEB JE BEWUST GEWERKT:**

Luisteren naar anderen, en proberen te begrijpen waarom mensen zo handelen zoals ze handelen

huidige pandemie

**WELKE TEGENSLAG HEEFT JE HET MEESTE GEVORMD:**

Elke tegenslag zorgt voor een beetje vorming

**HOE WORD JIJ BEÏNVLOEDT DOOR SUCCES:**

Het geeft energie, zowel kleine als grote successen

**VAN WELKE BESLISSING HEB JE SPIJT:**

Ik heb geen spijt van beslissingen. Ik heb spijt als ik geen beslissing neem

**WAT TYPEERT JOUW STIJL VAN LEIDING GEVEN:**

Ik probeer geen leiding te geven, maar mensen zelf beslissingen te laten nemen, zelf de leiding te laten nemen over hun werk

**WELKE ONDERNEMER BEWONDER JE HET MEEST:**

Ondernemers die van niets iets kunnen maken en vasthouden aan hun visie

**WAT IS JE LEVENSFILOSOFIE:**

Probeer altijd met bewondering en verwondering naar de wereld te kijken

**WAT BETEKENT DUURZAAMHEID VOOR JOU:**

Is steeds belangrijker geworden. We moeten de wereld aan onze kinderen weer een beetje beter achterlaten

**WAT DOE JE ALS HET EVEN TEGENZIT:**

Schouders eronder

**WAT IS JOUW ULTIEME DOEL ALS ONDERNEMER?**

Wanneer ben je succesvol:



Continuïteit, als ik dat kan bieden ben ik succesvol

**WELK VRAAGSTUK HOUD JE HET MEESTE BEZIG:**

Mobiliteit speelt een steeds kleinere rol. We hebben in 2020 een omslag gemaakt naar online dienstverlening

**WAT WIL JE ALS ONDERNEMER NALATEN AAN DE VOLGENDE GENERATIE:**

Dat je iets moet toevoegen aan de samenleving

**WELKE ROL SPEELT LEEFTIJD IN JOUW OGEN:**

Jongeren hebben veel meer oog voor duurzaamheid

**WEL/NIET OMDAT:**

Ik werk wel in het weekend.

Niet altijd maar wel als het nodig is

**OVER WELKE INVESTERING HEB JE LANG NAGEDACHT / DENK JE LANG NA:**

Terugkijkend heb ik vaak allang een beslissing genomen, voordat er een concreet plan is

**DIGITAAL VERGADEREN:**

**WAAROM WEL/NIET:**

Wat mij betreft 80% digitaal, we hebben in 2020 ontzettend veel geleerd. Tot inzicht gekomen dat alles veel duurzamer kan. Het aantal vlieguren, autokilometers

kan drastisch omlaag. Scheelt een hoop tijd, vervuiling en CO<sub>2</sub>-uitstoot

**WELK OBSTAKEL GA JE IN Q3/ Q4 NEMEN:**

Hoop dat iedereen tot dit inzicht komt, en dat we het online werken kunnen vasthouden

**WAT WAS JE BESTE ZAKENLUNCH:**

Ik heb nooit een zakenlunch

**WAT MAAKT DE STAD SLIM:**

In een slimme stad werken mensen samen

natuurlijk weer mensen

**WAT IS JE EXIT MOMENT:**

Denk niet dat deze gaat komen. Een volledige exit vind ik niet wenselijk. Werken geeft veel, ook op oudere leeftijd

**WAAR BEN JE GRAAG ALS JE EVEN TIJD VOOR JEZELF NODIG HEBT:**

In Zweden, sportvissen

**WAT HEEFT COVID-19 MET JOUW ALS ONDERNEMER GEDAAN:**

Vooral het inzicht dat alles veel duurzamer kan

### Het gaat dus verder dan alleen iets bouwen op een stuk grond?

**Igno Pröpper:** 'Vastgoed is de plek waar de ambities in samenhang en tussen mensen in de praktijk tot stand komen.' Peter Struik: 'Denk dus ook aan zachttere doelen zoals sociale cohesie in een dorp of stad. Vastgoed is nadrukkelijk een leef- en ontmoetingsplek voor mensen, daar wordt niet altijd rekening me gehouden. Dat komt omdat veel vastgoedeigenaren vaak geen lokale worteling hebben in het gebied waar zij vastgoed bezitten, ze zijn niet opgegroeid in het dorp of stad. Die lokale worteling is eigenlijk wel een belangrijke voorwaarde voor succesvolle samenwerking.'

### Samenwerking is essentieel.

**Igno Pröpper:** 'Zeker, maar dan wel op een effectieve wijze. Wij zijn geen voorstander van allerlei overleggen waarbij alle partijen ongebreideld hun doelen en wensen op tafel leggen en dan gaan afwachten wie in actie komt om iets te gaan realiseren. Een belangrijke pijler van onze werkwijze is dat plannen maken en het organiseren van realisatiekracht hand in hand gaan. Goed dat iedere partij eigen doelen en wensen op tafel legt, maar noem dan er meteen bij welke bijdrage wil je leveren aan de samenwerking om tot realisatie te komen. Plannen zijn er namelijk vaak al genoeg, het stagneert bij realisatie.'

**Peter Struik:** 'We zien dat gemeenten winkelgebieden tot een 'compact' centrum willen omvormen. De primaire focus is voorkomen van leegstand. Dit kan je zien als concurrentie om ruimte, maar ook als een kans: via innovatieve oplossingen tegelijkertijd bijdragen aan de doelen van alle betrokken partijen. Wij begeleiden nu een centrumgebied waarbij we met vastgoedeigenaren, winkeliers en gemeente aan de slag zijn om passende innovatieve oplossingen op te sporen waarbij we gebruik maken van bestaande initiatieven. Zoek richting is het versterken van veel functies die elkaar versterken: winkelen, wonen, recreëren, zorg en ontmoeting.'

**Jullie zeggen dus: misschien moet zo'n centrum wel meerdere functies krijgen?**

### Niet alleen winkelen, maar ook een ontmoetingsplaats voor verschillende mensen.

**Peter Struik:** 'Ja en dat vraagt een traject waarbij die ontmoeting allerlei nuttige zaken oplevert, niet los van elkaar maar optellend tot een geheel. Door ontmoeting ontstaan ook nieuwe doelen, het ontdekken en realiseren van deze doelen is een heel ander proces dan dat je instapt vanuit enkel eigenbelang. Het maakt werken ook leuker, dat is een belangrijke basis van onze werkwijze. Samenwerken moet niet leiden tot een hoop gedoe, maar moet juist leiden tot nieuwe inzichten en inspiratie.'

### Jullie taak is om die samenleving in te gaan en om te zoeken naar het gemeenschappelijke belang van overheden, ondernemers en de bewoners?

**Igno Pröpper:** 'Ja, wij zijn er niet alleen voor de overheden want ook dáár wordt nog wel eens te veel vanuit eigenbelang geredeneerd.'

**Peter Struik:** 'Wat we doen is rondom opgaven goede teams smeden. Dat betekent, naast het hebben van een mooie opgave, ook zoeken naar persoonlijk talent. Het vertrekpunt is namelijk niet het positie spel, maar het teamspel waarbij talenten van mensen die aan de tafel zitten worden benut.'

### Wie zijn jullie opdrachtgevers?

**Peter Struik:** 'Voor het realiseren van complexe maatschappelijke opgaven is dus samenwerking nodig tussen allerlei partijen. Dat heeft voor ons bureau ook veel betekent. In plaats van een opdrachtgever hebben we nu meerdere opdrachtgevers voor een project. Tot 2012 werkten we vooral voor gemeenten, provincies, rijksoverheid en waterschappen. Door de nieuwe werkwijze komen de opdrachtgevers van meerdere kanten tegelijkertijd: vanuit het publieke en het private domein. De projecten worden steeds meer door meerdere partijen gefinancierd.'

**Igno Pröpper:** 'Wij werken ook actief mee aan het vormen van teams rondom opgaven. Teams die ook de realisatie- en organisatiekracht hebben om dat te

kunnen doen. Bij bedrijventerreinen is dit vaak lastig, de bedrijven op een bedrijventerrein zijn meestal niet verenigd en krachten zijn nog niet gebundeld. We werken daarom aan 'Parkmanagement Nieuwe Stijl'.'

**Peter Struik:** 'Rondom centrum- en winkelgebieden heb je bijvoorbeeld winkeliers- en ondernemersverenigingen, daarentegen is vastgoed vaak versnipperd qua eigenaarschap en is de organisatiegraad van vastgoed laag. Dat is vaak een probleem van vastgoed, zij zijn niet georganiseerd. Als iets versnipperd is dan ontbreken ook gezamenlijke doelen.'

### Jullie zijn ook wel van de praktische oplossingen toch?

**Peter Struik:** 'Ik heb wel eens een project gehad waarbij wij ons sterk maakten als bureau voor het plaatsen van een bankje in de openbare ruimte. Direct vroegen ondernemers zich af: moeten wij ons nu bezig houden met de vraag of er wel of niet een bankje moest komen? Maar ook dat is belangrijk, want een simpel bankje nodigt uit om te gaan zitten en mensen gaan dan met elkaar praten.'

### Hoe zitten jullie er als ondernemers in en hoe zie je de toekomst?

**Igno Pröpper:** 'Ik heb het bureau Partners+Pröpper opgericht vanuit de ambitie om wat bij te dragen aan de samenleving. Niet alleen door daarover na te denken maar vooral om wat te doen en te realiseren, dat is mijn drijfveer.'

**Peter Struik:** 'Ik herkende mij in de drijfveren van Igno en ben dan ook in 2009 vol overgave gaan werken bij Partners+Pröpper. Na een jarenlange ervaring in de hightech industrie en interim management opdrachten bij de overheid zag ook ik in dat samenwerking een sleutel tot succes is, maar dat dit nog niet zo makkelijk is. Veel samenwerkingsverbanden komen niet goed van de grond of worden binnen vijf jaar beëindigd vanwege het uitblijven van concrete en zichtbare resultaten. Ik heb daar talloze voorbeelden van gezien binnen de overheid en dacht dat moet toch anders kunnen.'

## Igno Pröpper

### WANNEER HAD JE DE MOED OM JE EIGEN BEDRIJF TE STARTEN:

In 2000 toen nam ik ontslag als universitair hoofdocent Bestuurskunde bij de Vrije Universiteit Amsterdam

### WAT ZIJN VOOR JOU DE UNIVERSELE WAARDEN VAN ONDERNEMEN, ONAFHANKELIJK VAN WELKE CRISIS (FINANCIËEL, VIRUS, STIKSTOF ET CETERA) ZICH OOK VOORDOET:

Resultaatgerichtheid en doorzettingsvermogen om bij te dragen aan de samenleving

### WELK VAK ZOU JE GEKOZEN HEBBEN ALS JE GEEN ONDERNEMER ZOU ZIJN:

Hetzelfde vak maar dan onder minder gunstige condities

### WELKE DROOM HAD JE VLAK VOORDAT JE BEGON:

Een mooi bedrijf met impact opbouwen

### HOE BEN JE VERANDERD/ GEGROEID DE AFGELOPEN JAREN:

Inspelen op tegenslagen!

### AAN WELKE EIGENSCHAPPEN/ VAARDIGHEDEN HEB JE BEWUST GEWERKT:

Mensen goed leren kennen

### WAT HEEFT INDRUK GEMAAKT IN JE LEVEN:

WK-finale 1974 en pluchepolitiek in plaats van publiekspolitiek

### WELKE TEGENSLAG HEEFT JE HET MEESTE GEVORMD:

Crisis 2008 - 2010

### HOE WORD JIJ BEÏNVLOEDT DOOR SUCCES:

Te weinig - ben al weer bezig met volgend doel

### HEEFT JOU HET MEESTE BEÏNVLOED (EN HOE?):

Opgaven gestuurd werken als beweging in gang gezet

### VAN WELKE BESLISSING HEB JE SPIJT:

Ik heb geen spijt van beslissingen. Ik heb spijt als ik geen beslissing neem

### WAT TYPEERT JOUW STIJL VAN LEIDING GEVEN:

Beroep doen op leergierigheid

### WELKE ONDERNEMER BEWONDER JE HET MEEST:

Ondernemers die op zolder of in de kelder zijn begonnen

### WAT IS JE LEVENSFILOSOFIE:

Optimisme

### HOE KOM JE TOT JEZELF:

Sporten, wandelen, fietsen

### WAT BETEKENT DUURZAAMHEID VOOR JOU:

Voortbestaan leven op aarde

### WAT DOE JE ALS HET EVEN TEGENZIT:

Extra inzet op waar wél resultaten te behalen zijn

### WAT IS JOUW ULTIEME DOEL ALS ONDERNEMER? WANNEER BEN JE SUCCESVOL:

Als de werkwijze van opgaven gestuurd werken goed begrepen en toegepast wordt - daar waar partijen aangewezen zijn op samenwerking

### WELKE ROL SPEELT MOBILITEIT IN JE ONDERNEMERSLEVEN:

Grote rol - met heel veel reizen voor en veel minder reizen tijdens covid-19

### WELK VRAAGSTUK HOUD JE HET MEESTE BEZIG:

Innovatie in samenwerking

### WAT WIL JE ALS ONDERNEMER NALATEN AAN

### DE VOLGENDE GENERATIE:

Samenwerken op een hoger plan krijgen

### WELKE ROL SPEELT LEEFTIJD IN JOUW OGEN:

Geen rol

### IN HET WEEKEINDE WERK IK WEL/NIET OMDAT:

Als dat nodig is en ik het nodig vind

### OVER WELKE INVESTERING HEB JE LANG NAGEDACHT / DENK JE LANG NA:

Geen enkele. Dat is ook de valkuil te snelle intuïtieve beslissingen

### DIGITAAL VERGADEREN:

### WAAROM WEL/NIET:

Veel doen als relatie is gevestigd - en in afwisseling met fysieke bijeenkomst

### WELK OBSTAKEL GA JE IN Q3/ Q4 NEMEN:

Tijd realiseren met afronden van het schrijven van een boek over opgaven gestuurd werken

### WAAR HEB JE ONTZZETTEND HARD OM MOETEN LACHEN:

John Cleese

### WAT WAS JE BESTE ZAKENLUNCH:

Tijdens covid thuis lunchen

### WAT WAS HET BESTE FEEST DAT JE ZELF HEBT GEGEVEN:

### Met zijn allen wandelen en daarna op het terras

### ALS JE MORGEN ZOU KUNNEN WAKKER WORDEN MET EEN GOEDE EIGENSCHAP OF TALENT ERBIJ, WAT ZOU DAT ZIJN:

Meer geduld

### WAT MAAKT DE STAD SLIM:

Samenwerken om de ruimte groter te maken en veelzijdiger te benutten

### POST COVID-19, WAAR KIJK JE HET MEEST NAAR UIT:

Reuring

### WAT IS JE EXIT MOMENT:

Als exit echt exit is

### WAAR BEN JE GRAAG ALS JE EVEN TIJD VOOR JEZELF NODIG HEBT:

In de bergen, wandelen

### WAT HEEFT COVID-19 MET JOUW ALS ONDERNEMER GEDAAN:

Er zijn veel onzekerheden waar je als ondernemer op moet inspelen - het helpt dan niet als overheden hard sturen op schijnzekerheden en geen verantwoordelijkheid nemen voor het prijskaartje daarvan