

Vermenigvuldigen door delen

Mini-Workshop ContactNL

Dennis Havermans
Barry Woudenberg
© Zenc, 2007



Agenda

- Inleiding
- Kennismaken ... wie is uw buurman
- Samenwerking gevat
- Samenwerking het proces
- Samenwerking ... maar nu in de praktijk
- Reflectie op de *lessons learned*
- Afsluiting en discussie



Inleiding

- Doelstelling
 - Inzicht geven in het proces om te komen tot samenwerking
 - Aanreiken van concrete handvatten en bouwstenen om het proces van samenwerking in te richten
 - De valkuilen en aandachtspunten bespreken

- Werken aan vertrouwen en kennismaken

dinsdag 27 februari 2007

© Zenc, 2007

3



Kennismaken ... wie is uw buurman

- Vertrouwen is de basis om te komen tot samenwerking
- Samenwerken met de buurman, maar wie is de buurman
- Bijeenkomsten geschikt voor samenwerking, maar is er wel optimaal gebruik?

dinsdag 27 februari 2007

© Zenc, 2007

4



Kennismaken met de buurman

Spelregels

- Tweetalen vormen
- Iedere persoon kijkt 1 min naar de ander
- Wissel de antwoorden uit (2 min per persoon)
- Klopt je eerste indruk?

- Wat is de politieke voorkeur van deze persoon?
- Is deze persoon maatschappelijk betrokken?
- Wat voor soort auto rijdt deze persoon?
- Waar woont deze persoon?
- Heeft deze persoon huisdieren?

dinsdag 27 februari 2007

© Zenc, 2007

5

Samenwerking gevat

- Wat is samenwerking?
- Waarom werkt u samen?
- Hoe verloopt samenwerking?
- Verschilt ICT-samenwerking van andere vormen van samenwerking?
 - Verschillende gemeentelijke beleidsonderwerpen, niet alleen ICT
 - Meer dan alleen gemeentelijke niveau

dinsdag 27 februari 2007

© Zenc, 2007

6

Samenwerking gevat

Waarom gemeentelijke ICT-samenwerking?

- Groot aantal ICT-ontwikkelingen (cf. de Ballenbak);
- Beperkte capaciteit en (organisatorisch) absorptievermogen;
- Gemeenten Puzzelen met Prioriteiten (dwang tot kiezen);
- Samenwerking als oplossing (meer vragen dan antwoorden);
- Onvoldoende kennis om ICT-samenwerking vorm te geven
 - Hulpmiddelen
 - Inzicht in het proces om te komen tot samenwerking ontbreekt
 - Bestaande S-vorm professionaliseren
 - Nieuwe S-vorm stimuleren
- Samenwerking als organisatievorm (*make-buy-cooperate*)

dinsdag 27 februari 2007

© Zenc, 2007

7

ICT-samenwerking leeft in gemeenteland



Bevestigde relaties

- Gemeenten bevestigen samen te werken
- A geeft aan samen te werken met B
- 209 gemeenten in totaal
- 60% van de respondenten naar gemeenten ingedeeld
- 46% van het totale aantal gemeenten
- > 600 respondenten

dinsdag 27 februari 2007

© Zenc, 2007

8

Samenwerking gevat

Lessons learned

- De trein rijdend houden
- Samenwerking als organisatievorm
- Vrijwillig maar niet vrijblijvend
- Stem de werkprocessen af
- Cultuur als bindende factor
- Organisatieontwikkeling medebepalend voor de partnerkeuze
- Kosten als een rode draad en motief tot samenwerking
- Verborgene kosten en onvoorziene kosten tijdens samenwerking (inefficiënte organisatie en transactiekosten)
- Baten van samenwerking ; Kosten, Kwaliteit, Kwetsbaarheid, Innovatievermogen, Absorptievermogen, *Carrying Capacity* en Kennis en Expertise
- Vorm volgt inhoud

dinsdag 27 februari 2007

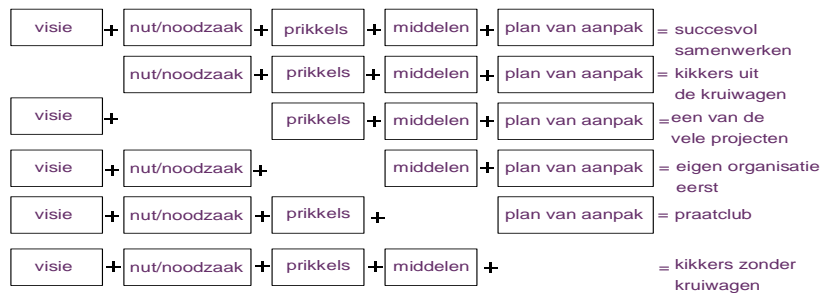
© Zenc, 2007

9

Samenwerking het proces

Voorwaarden succesvol samenwerken

Voorwaarden succesvol samenwerken



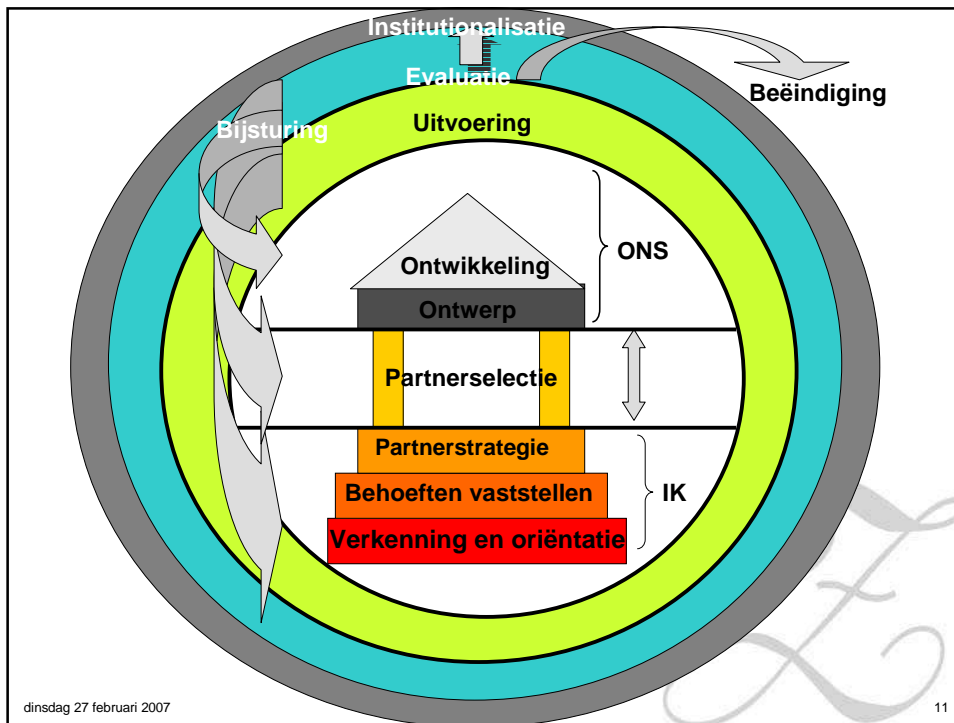
Bron: bewerking van 'Van Plato tot Pluto'

- Alle randvoorwaarden / ingrediënten dienen aanwezig te zijn
- Niet alleen in het begin, maar gedurende het hele proces
- Aandacht en borging voor deze randvoorwaarden / ingrediënten

dinsdag 27 februari 2007

© Zenc, 2007

10



Fase 1 Verkenning en oriëntatie

Wat kan samenwerking voor mij betekenen?

- Doelstelling
 - Wat is samenwerking?
 - Mogelijkheden van samenwerking verkennen
 - Doelstellingen en kansen vaststellen
- Actoren
 - Bestuurders en Managers

NB: Er bestaat meer dan een Shared Service Center

Fase 2 Behoeftte vaststellen

Een bewuste keuze voor samenwerking

- Doelstellingen
 - *What's in it for me?*
 - Inzichtelijk maken: (agenda openbaar maken)
 - Behoeften / Motieven / ambitie
 - Draagvlak en commitment
 - Middelen
 - Voor- en nadelen samenwerking t.o.v. alternatieven
 - Keuze voor Samenwerking of niet!

- Actoren
 - Bestuurders en Managers
 - I-professionals
 - Medewerkers
 - Raadsleden

- Statistieken:
 - Motieven: instrumentele (financiële) noodzaak
 - Ambitieverschillen als faalfactor

Motieven	Bestaande samenwerking
Kwetsbaarheid verlagen	80,77%
Kostenreductie	80,18%
Verhogen efficiency	78,70%
Verbeteren kwaliteit dienstverlening	78,40%
Professionalisering	52,37%
Specialisatie	21,01%
Carrièreperspectief medewerkers	6,80%
Voorkomen herindeling	1,78%

NB. Spreek verwachtingen wederzijds uit bij toekomstige partners

dinsdag 27 februari 2007

© Zenc, 2007

13

Fase 3 Partnerstrategie

Houd de doelen en ambities voor ogen

- Doelstellingen:
 - Strategische doelen uitwerken voor samenwerking (alignment)
 - S-visie koppelen aan i-visie
 - Wat verwacht ik van mijn partner(s)?
 - Partnerselectiecriteria opstellen
- Actoren en speelveld
 - Bestuurders, Managers, I-professionals
 - HRM
 - OR
- Statistieken:
 - Ontbreken commitment als faalfactor

NB. Koppel de S-visie aan de gemeentebrede doelstellingen
NB. Vergeet uw achterban niet!

dinsdag 27 februari 2007

© Zenc, 2007

14

Fase 4 Partnerselectie

Trouwen met het meisje uit de straat

- Wat is het?
 - Het selecteren van een of meerdere partners
- Wat gebeurt er?
 - Netwerken en kennismaken
 - Verkenningen
 - Partnerselectiecriteria toepassen
- Actoren en speelveld
 - Bestuurders en managers
- Statistieken: Factoren die partnerkeuze bepalen

Factoren	Frequentie
Geografisch	214
Overeenkomende doelstellingen	164
Overeenkomende ambitie	144
Voorgaande ervaringen	70
Expertise	67
Aantal reacties	659

- Nabijheid of samenwerken met de buurman is meest bepalend
- Minder vaak selectie op basis van doelstellingen en ambities

NB: De zachte factoren tellen ook mee!

dinsdag 27 februari 2007

© Zenc, 2007

15

Fase 5 Ontwerpen

Onderhandelen doe je aan de poort

- Doelstelling ;
 - Intentieverklaring (afspraken op hoofdlijnen) aan de praktijk toetsen. Immers, als de praktijk uitwijst dat het niet werkt kan je nog uitstappen
 - Fit / stretch met aanvankelijke doelstellingen
 - Focus van *What's in for me* naar *What's in for us*
 - Werken aan vertrouwen (ontbijtsessies, Boschebollen, heidagen, sport en cultuur)
 - Opstellen PvA en *Business Case* met aandacht voor;
 - Knelpunten inventarisatie
 - Juridische vorm
 - Bouwpastor
 - Exit-strategie (25% gemeenten heeft dit opgesteld)
 - Afspraken over kostenverdeling, verantwoordelijkheden, sturingsmechanismen, klachtenprocedures etc
 - Formuleren Samenwerkingsconvenant/bestuursovereenkomst
- Sturing : Beslissers, bestuurders en I-professionals
- Betrokkenen : betrokken sectoren en uitvoering

NB. diepte wordt bepaald door de intensiteit van de samenwerking

dinsdag 27 februari 2007

© Zenc, 2007

16

Fase 6 Ontwikkeling

Van de bestuurstafel naar de werkvloer

- Doelstelling
 - Vertalen van de keuzen gemaakt in de ontwerpfase naar de eigen afdeling en organisatie
 - Brug van ontwerp naar uitvoering waarin de mensen in de organisatie worden meegenomen en aan het werk gaan
 - Operationaliseren van afstemming werkprocessen, klachtenprocedures, klantinput (In ruim 1/3 van de gemeenten is dit onvoldoende)
 - Aandacht voor de menselijke kant en creëren van draagvlak (afhankelijkheid van elkaar)
 - Aandacht voor communicatie (interne en extern)
 - Opstellen draaiboek

dinsdag 27 februari 2007

© Zenc, 2007

17



Fase 7 Uitvoering

De achilleshiel van het openbaar bestuur

- Doelstelling
 - Realisatie van de afspraken, nadat een zwaar proces doorlopen is
 - Het oogsten van de investeringen
 - Continue aandacht voor nut en noodzaak
 - Realiseren van *Quick wins* (succesfactor in samenwerking)
 - Werk aan betrokkenheid
 - Kijk kritisch naar het samenwerkingsverband en trek aan de bel of spreek elkaar erop aan
 - Bijsturing

dinsdag 27 februari 2007

© Zenc, 2007

18



Samenwerking ... maar nu in de praktijk

Samenwerking is een proces dat je moet ondervinden, daarom;

LATEN WE AAN DE SLAG GAAN!!

Spelregels

- 4 Groepen
- Lees de case door
- Benoem één voorzitter / presentator
 - Beantwoord per groep de vragen
 - Hoe zou u dit oplossen
- Schrijf de antwoorden op de flipover
 - Presenteer de case

In totaal circa 20 min

Samenwerking ... maar nu in de praktijk

Fasen:

- 1. Verkenning en oriëntatie
- 2. Behoeften vaststellen
- 3. Partnerstrategie
- 4. Partnerselectie

Én ... samenwerking wat doet het met u?

- Welke stappen had u kunnen zetten volgens het Strategisch Afwegingskader Samenwerkingsprocessen (cf. beslisboom)?
- Wat zijn de aandachtspunten?
- Welke *deliverables* zijn relevant voor deze fase?
- Welke interventies had u kunnen gebruiken?

Fase 1: Verkenning en Oriëntatie

- Vragen:
 - Wat is het nut en de noodzaak van samenwerking?
 - Welke samenwerkingsvormen zijn er?
 - Welke ervaring hebben wij met samenwerking?
 - Hoe staat de gemeente tegenover de samenwerking?
- Interventies: veelal draagvlak/visie-vormend
 - EGEM longlist quick wins
 - Matrix ICT-samenwerkingsverbanden
 - Droomreizen/crashvisits
 - Workshop S-visie

Én ... samenwerking wat doet het met u?

- Welke stappen had u kunnen zetten volgens het Strategisch Afwegingskader Samenwerkingsprocessen (cf. beslisboom)?
- Wat zijn de aandachtspunten?
- Welke *deliverables* zijn relevant voor deze fase?
- Welke interventies had u kunnen gebruiken?

Fase 2: Behoeften vaststellen

- Vragen:
 - Heeft u in kaart gebracht of samenwerking de beste oplossing voor uw ICT-vraagstuk biedt als u uitgaat van uw eigen doelstellingen, visie en behoefte?
 - Wat is de daadwerkelijke behoefte op het gebied van ICT die mogelijk met samenwerking kan worden ingevuld?
 - Welke scenario's zijn er voorhanden om de I-visie te realiseren (zelf maken, inhuren, herindeling óf samenwerking)?
 - Wat zijn de risico's van samenwerking op de lange termijn?
 - Hoe draagt samenwerking bij aan de realisering van de I-doelen en I-ambities van uw gemeente?
 - Op welke vlakken wilt u gaan samenwerken?
 - Weet u nu waarom u voor samenwerking kiest?
 - Wie zijn de stakeholders binnen uw gemeente?
- Interventies:
 - EGEM QuickScan
 - Business propositities Make, Buy or Cooperate
 - Stakeholdersanalyse

Én ... samenwerking wat doet het met u?

- Welke stappen had u kunnen zetten volgens het Strategisch Afwegingskader Samenwerkingsprocessen (cf. beslisboom)?
- Wat zijn de aandachtspunten?
- Welke *deliverables* zijn relevant voor deze fase?
- Welke interventies had u kunnen gebruiken?

Fase 3: Partnerstrategie

- Vragen:
 - Wat zijn de algemene ervaringen met betrekking tot samenwerking?
 - Breng in kaart wat de ervaringen met betrekking tot een specifieke partij zijn.
 - Breng in kaart wat de leermomenten zijn geweest van vorige samenwerkingsverbanden en pas dit toe op de huidige situatie.
- Interventies (visievormend en bedrijfsvoering)
 - Organisatieprofiel (de Caluwé)
 - Voorbeeld S-visie

Én ... samenwerking wat doet het met u?

- Welke stappen had u kunnen zetten volgens het Strategisch Afwegingskader Samenwerkingsprocessen (cf. beslisboom)?
- Wat zijn de aandachtspunten?
- Welke *deliverables* zijn relevant voor deze fase?
- Welke interventies had u kunnen gebruiken?

Fase 4: Partnerselectie

- Vragen:
 - Bent u bekend met een potentiële samenwerkingspartner of weet u hoe u die kunt benaderen?
 - Komen de uitgangspunten, motieven, I-visie en doelen van potentiële samenwerkingspartners om samen te werken met elkaar overeen (selectiecriteria)?
 - Komen de organisaties met elkaar overeen op het gebied van organisatiecultuur?
- Interventies:
 - Netwerkanalyse
 - Netwerkbijeenkomsten
 - Consistencycheck

Reflectie op de *lessons learned*

Wie durft?

dinsdag 27 februari 2007

© Zenc, 2007

29



Afsluiting en discussie

Wat kunt u toevoegen aan uw gereedschapskist?

- Strategisch Afwegingskader Samenwerkingsprocessen (beslisboom)
- Overzicht van Interventies en Bouwstenen (circa 70 stuks)
- Matrix ICT-samenwerkingsverbanden
- Stappenplan om te komen tot samenwerking

Waar te vinden?

- www.egem.nl óf www.zenc.nl



dinsdag 27 februari 2007

© Zenc, 2007

30



Zenc onderzoeks- & adviesbureau voor Overheid, Innovatie en ICT

Dennis Havermans

Dennis.havermans@zenc.nl

Barry Woudenberg

Barry.woudenberg@zenc.nl

www.zenc.nl

070 – 36 26 944

*Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot
deze presentatie berusten bij Zenc. Niets uit
deze presentatie mag worden veeveelvoudigd of openbaar
gemaakt zonder schriftelijke toestemming van Zenc*

