

# *Vermenigvuldigen door delen*

## *Regiobijeenkomst ICT-Noord*

Dennis Havermans

© Zenc, 8 maart 2007



# Agenda

- Inleiding
- Samenwerking is *hot*
- Samenwerking gevat
- Randvoorwaarden voor succesvol samenwerken
- Samenwerking het proces
- Afsluiting en vragen



# Inleiding

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



# 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*)



# Samenwerking is *hot*

- Meer dan 600 reacties van bestuurders, managers en I-professionals
- Circa 76 % van de gemeenten heeft meegewerkt (349 stuks)
- 209 gemeenten geven aan een vorm van samenwerking te hebben
- Tenminste 46 % (in 2006) van de Nederlandse gemeenten heeft bevestigd samen te werken



# ICT-samenwerking leeft in gemeenteland

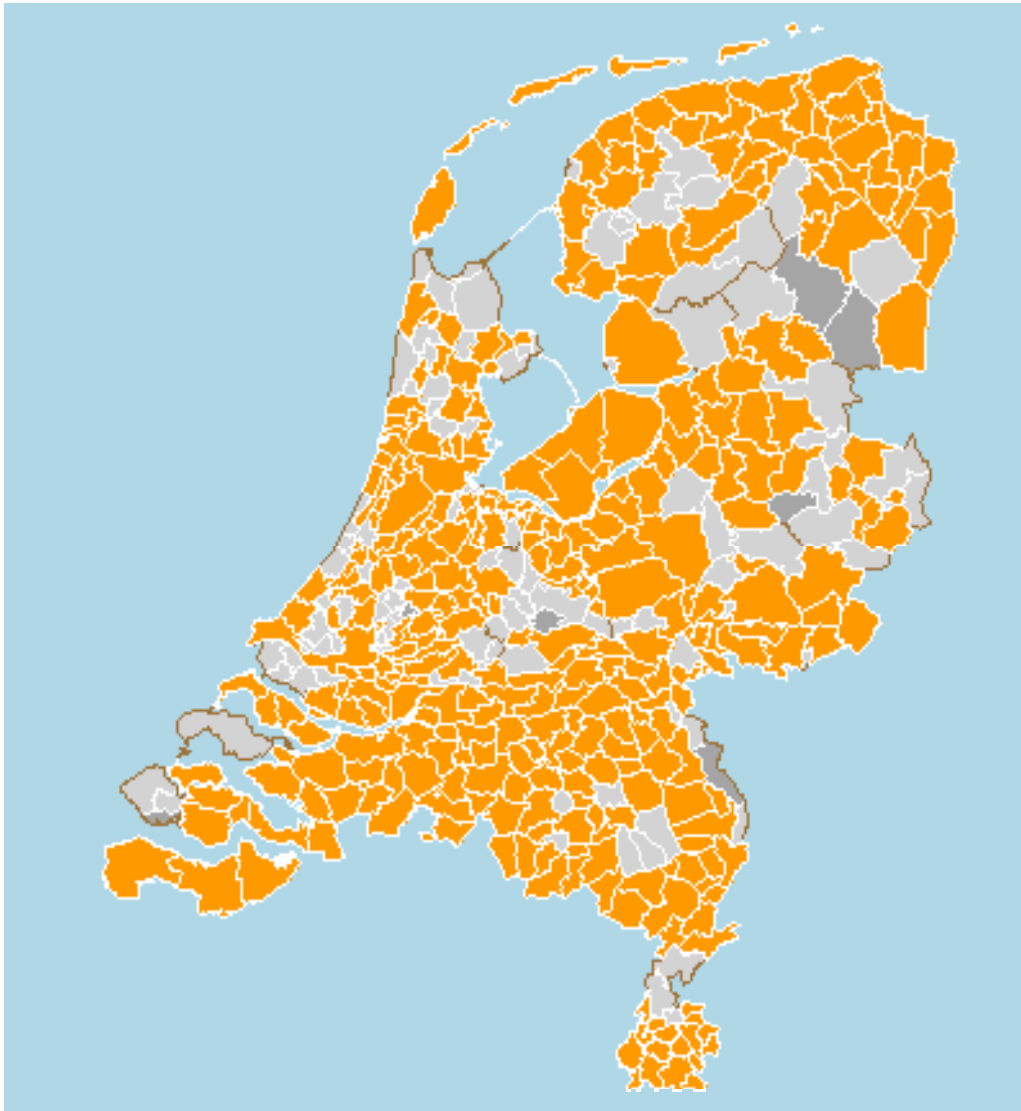


## Bevestigde relaties

- 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



# ICT-samenwerking leeft in gemeenteland



## Niet-bevestigde relaties

- Gemeente A heeft de vragenlijst ingevuld en aangegeven samen te werken met gemeente B en C in samenwerkingsverband AB. Gemeente B heeft de vragenlijst niet ingevuld en heeft daarmee de relatie niet bevestigd. A geeft aan samen te werken met C, C heeft dit niet bevestigd

-337 gemeenten in totaal



# Samenwerking gevat

## Lessons learned

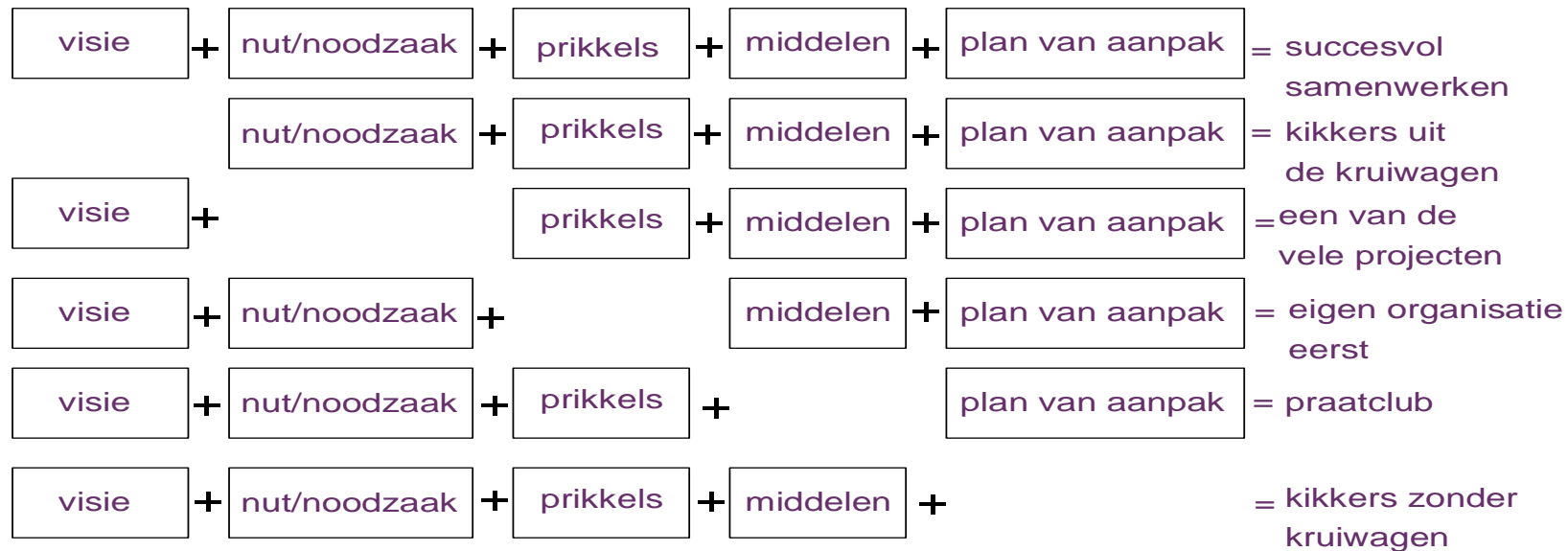
- De trein rijdend houden
- Samenwerking als organisatievorm
- Vrijwillig maar niet vrijblijvend
- Stem de werkprocessen af
- Cultuur als bindende factor
- Organisatieontwikkeling medebepalend voor de partnerkeuze
- Kosten als een rode draad en motief tot samenwerking
- Verborgene kosten en onvoorziene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



# 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

# Samenwerking is een proces

*Een model is een richtlijn en heeft een gidsfunctionaliteit*

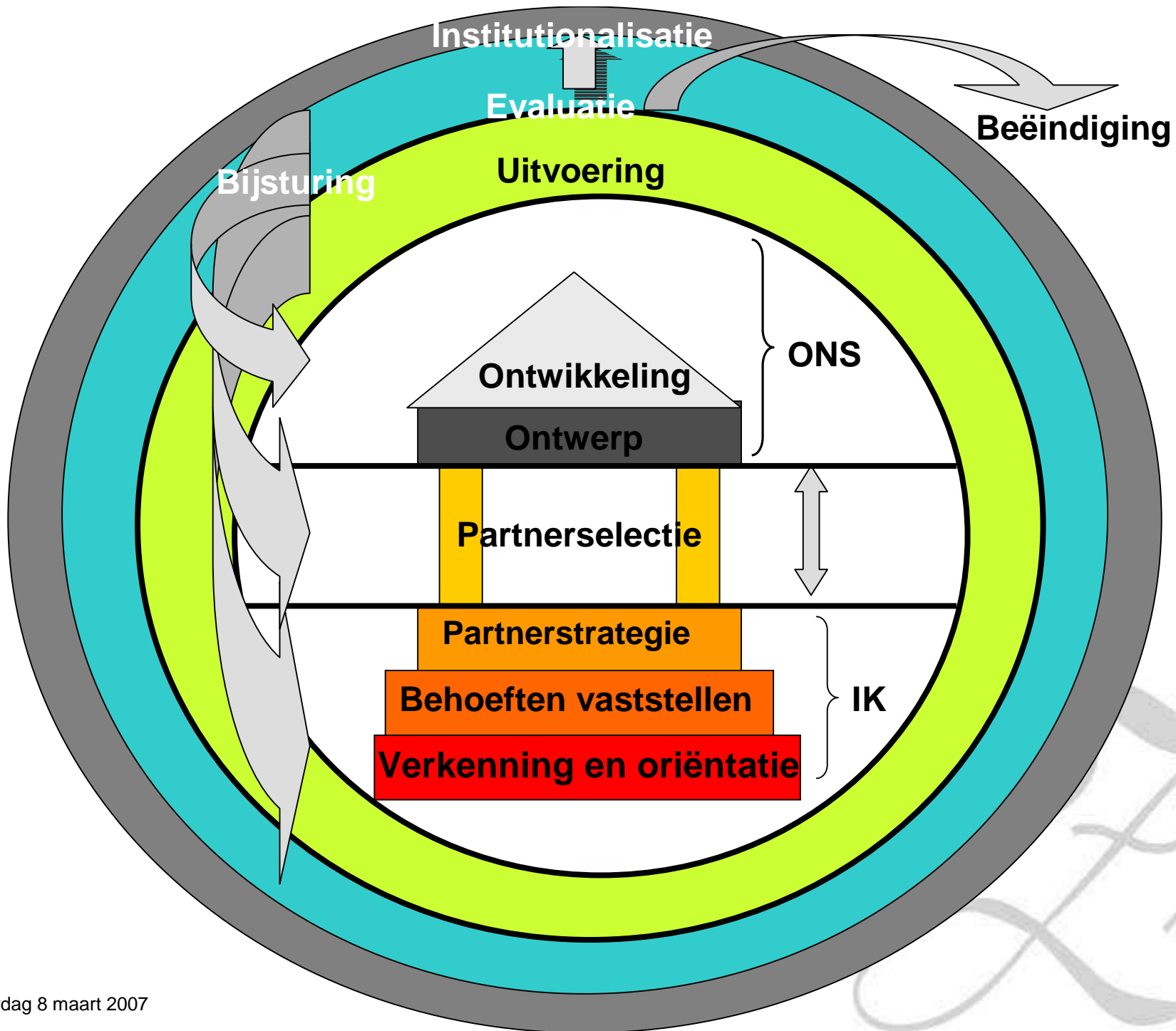
Waarom een model?

- Analyse-tool
- Advies-tool
- Intake-tool
- Discussie-tool

Beperkingen

- Een **model** een vereenvoudigde voorstelling, beschrijving of nabootsing van (een deel van) de werkelijkheid
- Het model beschrijft het *proces*, niet de *inhoud*





# 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
  - Ambitiever verschillen 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**

## 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?



# 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!**



## 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.



# 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
<i>Aantal reacties</i>	<i>659</i>

- 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!**

## 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?



# 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



# 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



# 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



# 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](http://www.egem.nl) óf [www.zenc.nl](http://www.zenc.nl)



# *Zenc onderzoeks- & adviesbureau voor Overheid, Innovatie en ICT*

Dennis Havermans

[Dennis.havermans@zenc.nl](mailto:Dennis.havermans@zenc.nl)

[www.zenc.nl](http://www.zenc.nl)

070 – 36 26 944

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

