

Trefwoorden

Samenwerken

Organisatie-doelen

Samenwerkingsvorm

EDWIN KAATS, PHILIP VAN KLAVEREN EN WILFRID OPHEIJ



Edwin Kaats werkt voor Twynstra Gudde, Adviseurs en Managers. Zijn passie is samenwerking in alle soorten en maten, binnen en tussen organisaties en staat centraal in zijn advies- en managementactiviteiten.

E-MAIL: ekt@tg.nl

Philip van Klaveren werkt voor Twynstra Gudde, Adviseurs en Managers. Zijn werkzaamheden bevinden zich op het snijvlak van professioneel samenwerken, ICT-strategie en persoonlijke ontwikkeling. Vanuit zijn ontwerpachtergrond is hij altijd op zoek naar het innovatie- en verandervermogen van organisaties én de mensen die de organisaties vormen.

E-MAIL: pk1@tg.nl

Wilfrid Opheij werkt als partner bij Twynstra Gudde, Adviseurs en Managers. Hij is gefascineerd door nieuwe manieren van organiseren. Dat nieuw en anders organiseren kan veroorzaakt worden door ICT, door nieuwe visies op organiseren, door veranderingen in de omgeving.

E-MAIL: wop@tg.nl

IK KAN HET NIET ALLEEN...

Samenwerken als instrument

Het inrichten van een succesvolle relatie is niet eenvoudig. Te vaak gaat het mis, waarbij een van de redenen is dat de betrokkenen niet bewust (kunnen) kiezen voor een samenwerkingsvorm die recht doet aan de situatie, de eigen samenwerkingsvaardigheden en het doel van de relatie.

Samenwerken is geen doel op zich; het dient een doel. Samenwerken is daarmee een instrument. Mensen in een organisatie willen dat die organisatie waardevol is, een bepaalde positie inneemt. Daartoe worden keuzes gemaakt. Om er een paar te noemen: Philips wil een nieuw product ontwikkelen, Heineken wil een nieuwe markt betreden, ING wil de kosten van de informatievoorziening drukken, NedCar wil meer flexibiliteit in het productieproces inbouwen, Unilever wil zich meer concentreren op kernactiviteiten, de gemeente Rotterdam wil een betere dienstverlening organiseren voor burgers, lotgenoten van herstellende kankerpatiënten willen ervaringen uitwisselen, Achmea, Academische Ziekenhuizen en patiëntenorganisaties willen gezamenlijk nieuwe zorgthema's verkennen, de brandweer, politie, GHOR en gemeenten willen gezamenlijk

leren om de Veiligheidsketen zo goed mogelijk te organiseren. Samenwerken is daarvan een afgeleide. Zonder ambitie en doelstelling is het moeilijk om samenwerking duurzaam te organiseren.

De manier waarop een gezamenlijke doelstelling wordt vormgegeven in een samenwerking is niettemin van groot belang voor het welslagen van een samenwerkingsrelatie. De keuze van de grondvorm voor samenwerken is daarmee ook een belangrijk aandachtspunt voor de bestuurder.

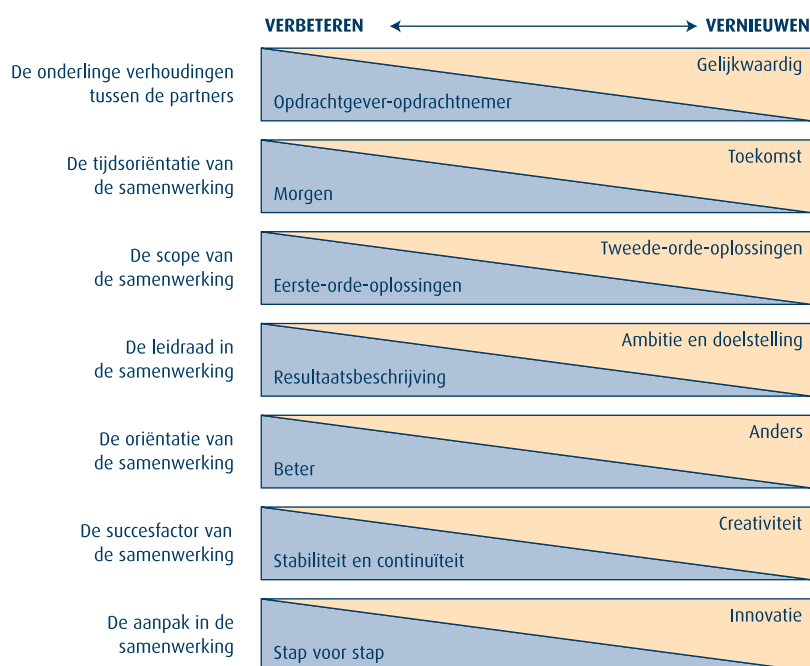
Kernvragen bij de keuze van een vorm van samenwerken

Er bestaat een groot aantal mogelijkheden om samenwerkingsverbanden vorm te geven. De hier beschreven en gehanteerde ordening is gebaseerd op praktijkervaring met het ontwikkelen van samenwerkingsrelaties, in verschillende hoedanig-

Kernvragen

Welke intentie heeft de samenwerking?

Wat is de aard van de samenwerking?



Figuur 1. Intentie van de samenwerking: 'verbeteren' versus 'vernieuwen', slimmer werken (verbeteren) of nieuwe mogelijkheden ontdekken (vernieuwen)?

heden en in verschillende sectoren. In de kern gaat het steeds om twee vragen die betrekking hebben op de doelstelling van de samenwerkingsrelatie. Deze vragen gaan over de intentie (figuur 1) en de aard (figuur 2) van de samenwerking.

Aanbrengen van de nuance: grondvormen

Op grond van de geïdentificeerde intentie en aard van de samenwerkingsrelatie is de manager nu in staat een bewuste keuze te maken voor één van de vier grondvormen van samenwerken (zie figuur 3). Uiteraard zijn wij ons hierbij bewust van het feit dat managementkeuzes regelmatig niet (alleen) op basis van objectief meetbare criteria worden gemaakt. De praktijk laat echter zien dat managers het beschouwen als hulpmiddel dat veel (h)erkenning oproept.

Transactioneel samenwerken

Het ondersteunen van de informatievoorziening in de Veiligheidsketen in Nederland is een voorbeeld van een transactionele samenwerking, waarbij 'transacties' de kern

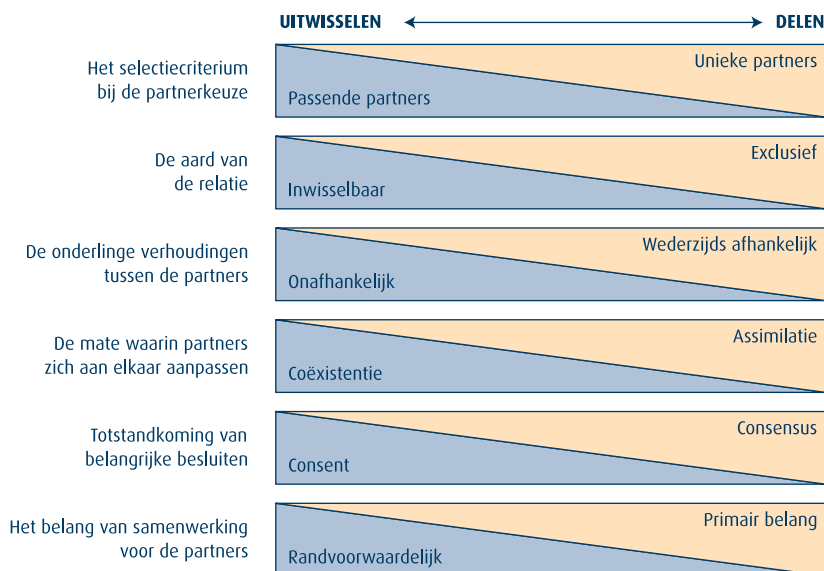
vormen. Politie, brandweer, GHOR, gemeenten en Rijk stemmen hun informatievoorziening af met een generieke standaard, zodat beschik-

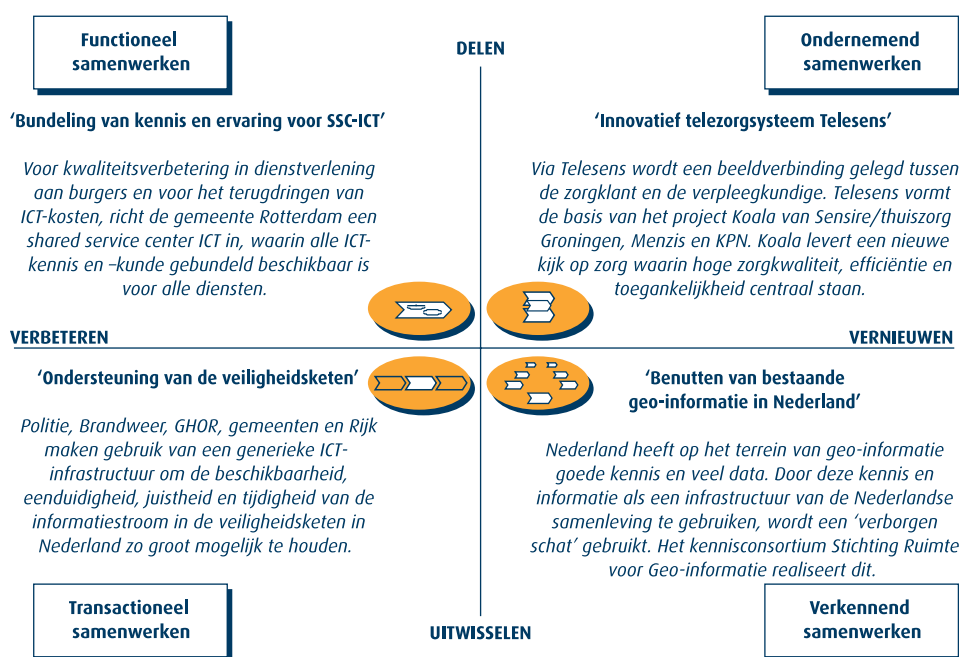
baarheid, eenduidigheid, juistheid en tijdigheid van de informatie-stroom in de gehele Veiligheidsketen zo optimaal mogelijk is. Het ministerie van BZK speelt hierbij de rol van regisseur, waardoor het proces om te komen tot de afstemming en de informatie-uitwisseling 'end-to-end' beheersbaar is.

Functioneel samenwerken

Het shared service center voor ICT voor de gemeente Rotterdam is een typisch voorbeeld van functioneel samenwerken. Voor kwaliteitsverbetering in dienstverlening aan burgers en voor het terugdringen van ICT-kosten richt de gemeente Rotterdam een SSC-ICT in, waarin alle ICT-kennis en -kunde gebundeld beschikbaar is voor alle Diensten. De Diensten zelf zijn verantwoordelijk voor het invullen van de 'vraagkant'; de vraag naar toegesneden oplossingen voor de informatievoorziening. Het SSC-ICT is de aanbieder van deze toegesneden oplossingen. Het uitbesteden van gemeentelijke taken, die niet tot de kernactiviteiten behoren, levert de Diensten in principe extra focus op haar primaire taken op.

Figuur 2. Aard van de samenwerking: 'uitwisselen' versus 'delen'; beperken we de samenwerking tot een duurzame vorm van uitwisselen (uitwisselen van producten, diensten, informatie, kennis) of vraagt de samenwerking om veel onderlinge afstemming van organisaties (delen en gedeeltelijk geïntegreerd laten werken van bedrijfsfuncties en processen)?





Figuur 3. De nuance: voorbeelden van verschillende effectieve vormen van samenwerken

Het shared service center ICT kan, doordat het zijn kernactiviteiten zijn en door verregaande standaardisatie van innovatieve ondersteuning, de primaire overheidstaken zo optimaal faciliteren.

Ondernemend samenwerken

Ondernemend samenwerken vindt haar oorsprong in de erkenning van organisaties dat zij strategische vernieuwing niet op eigen kracht bewerkstelligen, maar daarvoor een andere complementaire partij nodig hebben. Via Telesens wordt een beeldverbinding gelegd tussen de zorgklant en de verpleegkundige. Telesens vormt de basis van het project Koala van Sensire/Thuiszorg Groningen, Menzis en KPN. Koala levert een nieuwe kijk op zorg waarin hoge zorgkwaliteit, efficiëntie en toegankelijkheid centraal staan, zodat alle betrokken partijen toegang krijgen tot resources, die zij alleen niet tot hun beschikking hebben. Alle partners delen competenties en vaardigheden in verregaande mate met elkaar; zij zijn in hoge mate gelijkwaardig.

Verkennend samenwerken

Nederland heeft een verborgen

schat ('hidden resources'). Die heet Geo-informatie: informatie die is gekoppeld aan een plaats op aarde door een coördinaat of een adres. Informatie die je op kaarten kunt plotten. Nederland heeft op dit terrein goede kennis en veel data. Toch wordt deze kennis en informatie niet als een infrastructuur van de Nederlandse samenleving gebruikt. Het kennisconsortium Stichting Ruimte voor Geo-informatie brengt daar verandering in. Om die kennis en informatie volledig te benutten zijn er drie dingen nodig. Ten eerste moet de samenhang tussen de gegevens worden verbeterd en moet informatie ontsloten worden. Ten tweede is er een mentaliteitsverandering nodig waarbij producenten van Geo-informatie bereid zijn hun data ter beschikking te stellen voor andere doelen waarvoor de informatie is samengesteld. Dit betekent ook dat juridische en organisatorische belemmeringen voor breder gebruik worden weggenomen. Ten derde moet de kennis van Geo-informatie die in Nederland aanwezig is, gaan stromen.

Om dit te bereiken heeft een initiatiefgroep van kennisinstituten, uni-

versiteiten, overheidsorganisaties en bedrijven een kennisconsortium gevormd dat kennissubsidie op basis van het 'Besluit subsidies investeringen in de kennisinfrastructuur' heeft gekregen van de overheid voor de periode tot 2010. Er is gestart met een kleine initiatiefgroep vanuit een bestaand platform (RAVI). Via 'letters of intent' is het consortium inmiddels uitgegroeid tot honderd deelnemers om Geo-informatie breder te ontsluiten, kennis te laten stromen en maatschappelijke vraagstukken zoals vergrijzing, mobiliteit, veiligheid en wateroverlast te ondersteunen met Geo-informatie. Naar verwachting zal ook het bedrijfsleven voor vrije tijd, mobiele telecom, logistiek en dergelijke informatieproducten kunnen baseren op deze Nationale Geo-Informatie Infrastructuur van Nederland. Door ervaringen en kennis te verzamelen en uit te wisselen, leren de samenwerkende partijen van elkaar en creëren zij gezonde voorwaarden voor het genereren van antwoorden. De partijen zijn niet exclusief aan elkaar verbonden. Zij zijn in hun samenwerking gelijkwaardig.

Inrichten van de samenwerkingsvorm

Als de manager, verantwoordelijk voor het samenwerkingsverband, een grondvorm heeft gekozen, volgt altijd een discussie over de inrichting. Als duidelijk is welke grondvorm optimaal lijkt, volgen daarna de inrichtingskeuzes. Per grondvorm blijkt de manier van inrichten namelijk behoorlijk te verschillen. En zoals in het voorbeeld van de telecomleverancier met de 'sell and lease-back'-samenwerking (zie kader) al bleek: vermenging van grondvormen of slechts gedeeltelijk inrichten van een relatie leidt onherroepelijk tot een minder effectieve samenwerking.

Voor de vormgeving van een samenwerking zijn de grondvormen op een rij gezet en per grondvorm de inrichtingsprincipes gedefinieerd (zie tabel 1). De genoemde aspecten komen overeen met de organiseringsprocessen die nodig zijn om de samenwerking te laten functioneren (zie tabel 2).

Wat kan de manager er nu (nog meer) mee?

Er zijn verschillende wijzen waarop de grondvormen met onderliggende inrichtingsprincipes door de manager kunnen worden ingezet:

- *Als ontwerpinstrument.* In het voorgaande is het model met de grondvormen van samenwerking en de inrichtingsprincipes gepresenteerd als een ontwerpinstrument: door de ambities van een samenwerking te doorgronden kan een beoogde samenwerking worden gepositioneerd en kan de manager op basis daarvan een globaal ontwerp van de organisatie van de samenwerking bepalen.
- *Als diagnoseinstrument.* Dit instrument geldt vooral voor het doorgronden van de effectiviteit van bestaande samenwerking, of bestaande plannen voor het inrichten van een nieuwe samenwerking. De best practices bieden de manager in dit geval een overzichtelijke checklist.
- *Als procesmanagementinstrument.*

Het model biedt een 'agenda' voor partijen die een samenwerkingsrelatie aangaan. Het onderscheid tussen grondvorm en inrichting biedt houvast voor een juiste fasering van onderhandelingen: gezamenlijk eerst de kernvragen beantwoorden over doel en positionering en daarna afdalen naar de operationele uitwerking van de samenwerking. Daarnaast is het ook een checklist voor de onderwerpen die uiteindelijk moeten worden besproken om de samenwerking ook echt te kunnen organiseren.

Samenwerken is (en blijft) mensenwerk

Natuurlijk is het zo dat er meer is dan de rationaliteit, dat het niet alleen managers zijn die een sleutelrol vervullen, dat het verleden een belangrijke rol speelt, dat essentiële keuzes om verschillende redenen gemaakt worden, dat toeval een belangrijke rol speelt, dat de werkelijkheid er voor iedereen anders uitziet, dat het machtsspel altijd aan de orde is, maar vooral dat het in de eerste plaats mensenwerk is.

Het laat onverlet dat er steeds meer sprake is van samenwerken tussen organisaties. Om verschillende individuele en organisatorische redenen. Daarbij zijn de vragen altijd aan de orde in hoeverre wij gezamenlijk, als groep, beter onze individuele én gezamenlijke doelen kunnen bereiken dan ieder voor zich, hoe onze samenwerking georganiseerd moet worden zo dat deze constructief is en hoe we onszelf zodanig organiseren dat we goed met anderen kunnen samenwerken.

Wij vertrouwen erop dat dit artikel een bijdrage biedt aan het goed spelen van het spel, het goed organiseren en het 'ervoor gaan'.

Mensenkennis, goede antennes voor de omgeving, een open houding en oog voor de andere kant van de medaille blijven hierbij onontbeerlijk!

Telecomleverancier: sell and lease-back

Een grote telecomleverancier heeft dringend behoefte aan liquide middelen, omdat er een grote rentelast in verband met aankoop van UMTS-frequenties is ontstaan. Een van de maatregelen die de directie had genomen was het op afstand zetten van de ICT-afdeling. De ICT-diensten zijn verkocht aan een ICT-dienstverlener en vervolgens door middel van een functionele samenwerking door de telecomleverancier weer ingekocht, waarvoor een service level agreement (SLA) werd gesloten.

Na de eerste evaluatieperiode bleek de telecomreus niet tevreden met de dienstverlening. Ook bij de ICT-dienstverlener was men niet tevreden. Op zich was de ingekochte ICT-dienstverlening prima, maar de wijze waarop de gezamenlijke productontwikkeling van de grond was gekomen, was ver onder de maat. Overigens was deze productontwikkeling opgenomen in het wederzijdse SLA.

Na analyse bleek dat de dienstverlener dacht dat er sprake was van een ondernemende samenwerking (ze zien zichzelf als een 'strategische partner'), terwijl de telecomreus het vooral als een functionele uitbesteding beschouwde ('wij hebben onze ICT uitbesteed'). De ICT-dienstverlener had meer verwacht van de productontwikkeling. Een functionele samenwerking leent zich in deze situatie niet voor productontwikkeling. Een verkennende of ondernemende samenwerking past dan beter.

Na dit evaluatiemoment worden de afspraken met betrekking tot de ICT-dienstverlening opnieuw bekeken, waarbij een zuiver functionele samenwerking wordt ingericht. Daarnaast wordt de productontwikkeling ingericht als een zuivere ondernemende samenwerking. Dit betekent twee soorten samenwerking, met hun eigen inrichtingskarakteristieken, afrekenmechanismen, contractvormen en fysieke contactpersonen.

Doel	Transactioneel	Functioneel
Intentie	Verbeteren van het voortbrengingsproces. Een klant beter bedienen en op basis daarvan voor ieder van de partijen voordelen verkrijgen	Verbeteren van de bedrijfsvoering. Een functie beter ten goede laten komen aan de bedrijfsvoering; betere prijs/prestatie
Aard	Uitwisselen van mensen, diensten en producten	Delen van bedrijfsvoering
Besturing		
Onderlinge verhoudingen en rolverdeling	De klant veroorzaakt een opeenvolging van acties en die willen we in de keten optimaliseren	Een partij acht een andere partij slimmer/beter/goedkoper/... in een bepaalde functie
Huishouding (€)	Verrekenafspraken; afspraken over goede grondslag voor verdeling van kosten en baten, als deze op verschillende plaatsen in de keten vallen	Verrekenafspraken; betaling voor geleverde diensten
Besluitvorming	Iedere partij beslist zelfstandig in hoeverre men meedoet in welke ketens, als men meedoet zijn de spelregels bekend	Contractrelatie, onderhandelen over contractvoorwaarden
Planning & control en besturingsinstrumenten	Uitwisseling van planning- en voortgangsinformatie Ketenregie Planning: Extended Enterprise Planning Evaluatie: toegevoegde waarde van de keten voor ieder van de partijen	Opdrachtgever - opdrachtnemer op basis van resultaat/serviceafspraken Planning: Service Level Management Evaluatie: op basis van contractresultaat
Prestatie-indicatoren	Ketenefficiency; transactievolume a.g.v. participatie in de keten; lage transactiekosten	Voldoen aan doelstellingen van zowel in- als uitbestedende partij. Waarmaken van gemaakte afspraken
Contractering	Handelscontracten	Service level agreements
Gedragsafspraken		
Gepropageerd gedrag	Leverbetrouwbaarheid	Afspraakbetrouwbaarheid
Sleutelrollen	Casemanagers, ketenregisseurs, in- en verkopers	Interface/account managers
Managementstijl	Resultaatgerichte managementstijl; 'dingen gedaan krijgen'	Resultaatgerichte managementstijl; 'kruip in de huid van'
Identiteit	Acceptatie van elkaars eigenheid	Identiteit van partners als selectie criterium; elkaar begrijpen
Informatiestrategie	Open informatiehuishouding; gebaseerd op communicatie op operationeel niveau	Gesloten informatiehuishouding; gericht op een naadloze aansluiting van processen
Operationele uitwerking		
Essentie van het werkproces in de samenwerking	Managen van het logistieke proces	Interface tussen functies goed laten functioneren
Informatie- en communicatietechnologie	Gestandaardiseerde gegevensdefinities en transactiemodellen; uitwisselen van planings- en voortgangsinformatie; technisch neutrale open standaarden voor berichtenverkeer en applicatie-integratie; middleware & wrapping	1:1 afspraken over applicatie-integratie; autorisatie t.b.v. operationele informatie-uitwisseling; minimale standaardisatie t.b.v. consolidatie

Tabel 1. Inrichtingsprincipes per grondvorm

Ondernemend	Verkennd
Vernieuwen van competenties en proposities. Een kans benutten op basis van synergiemogelijkheden, en daarmee business maken	Vernieuwen van kennis en gemeenschappelijke infrastructuur. Een betere gemeenschappelijke infrastructuur in brede zin; standaards, kennis, maatvoering, fysieke infrastructuur
Delen van kennis, informatie en competenties	Uitwisselen van kennis en informatie
Samen kunnen we iets slimmer/beter/goedkoper/... ontwikkelen, realiseren en/of verkopen dan afzonderlijk	Partijen vinden elkaar op issues die stimulerend of voordelig zijn voor hun functioneren en waar ze elkaar in kunnen versterken
Verdeling van risico's en resultaat, gezamenlijke budgettering en balans	Kostendekkende inbreng om samenwerking te stimuleren en op gang te houden
Gezamenlijke besluitvorming; bepalen van procedure voor besluitvorming	Wederzijdse beïnvloeding; onderhandeling over statuten met diverse partijen: latere toetreders moeten 'aansluiten'
Eigen directievoering, verantwoordelijk voor 'klaren van de klus'; toezicht door samenwerkende partijen op functioneren van alliantie en kosten/opbrengstenverdeling Planning: gezamenlijke businessplanning Evaluatie: gezamenlijk op basis van businessplannen door ieder van de partijen op basis van input-outputbalans	Spilfunctie; faciliterend, organiserend, mobiliserend; verantwoordelijk voor op gang brengen en houden van interactie; partijen beloven inbreng en participatie Planning: afhankelijk van topologie; planning van dominante partij of wederzijdse afstemming Evaluatie: succes van het netwerk is een gezamenlijke evaluatiecriterium, maar ieder van de betrokkenen kan uittreden op basis van eigen afwegingen
Waardetoevoeging (balans input-output in brede zin) voor ieder van de partijen; stroom van nieuwe initiatieven, en het gemak waarmee deze operationeel gemaakt kunnen worden; lage transactiekosten	Mate waarin partijen hun bijdragen willen continueren
Convenanten, gedragscodes	Samenwerkingsafspraken
Betrouwbaarheid in loyaliteit naar gemeenschappelijke entiteit, joint venture-afspraken	Betrouwbaarheid in belangenafweging
Ondernemers en marketeers; creators	Facilitator van professionals; verkenner en vormers
Ondernemende, creatieve en ruimtescheppende managementstijl; 'idee leidt tot kans leidt tot succes'	Faciliterende managementstijl; 'resultaat komt voort uit interactie'
Actief creëren van een nieuwe identiteit in de samenwerking	Ontstaan van nieuwe identiteit van het samenwerkingsverband
Gesloten informatiehuishouding, gericht op het ontwikkelen van beschermen van een gezamenlijk initiatief	Open informatiehuishouding, gericht op het optimaliseren van kennisuitwisseling
Managen van het ontwikkelings- en marketingproces	Organiseren van het communicatie- en interactieproces; kennismangement
Extranet, gesloten omgeving, collaborative tools; wederzijdse autorisatie, maar wel met bescherming van gegevens; eigen ICT-voorzieningen in samenwerking	Gericht op uitwisseling van kennis en documenten; internet, open omgeving, interactieve tools; autorisatie gericht op identificatie

Samenvatting

Iedereen werkt samen. Maar samenwerkingsrelaties leveren vaak niet op wat erin zit. Daarbij zijn de vragen altijd aan de orde in hoeverre wij gezamenlijk, als groep, beter onze individuele én gezamenlijke doelen kunnen bereiken dan ieder voor zich, hoe onze samenwerking georganiseerd moet worden zo dat deze constructief is en hoe we onszelf zodanig organiseren dat we goed met anderen kunnen samenwerken. Door middel van het in dit artikel aangereikte instrument kunt u zelf een bewuste keuze maken voor de soort samenwerkingsrelatie en de wijze van inrichting van deze samenwerking.

Verwijzingen

Voor verdere informatie verwijzen we graag naar:

- www.twynstragudde.nl/samenwerken
- www.strategic-alliances.nl
- www.ketens-netwerken.nl
- www.organiserentussenorganisaties.nl
- www.samenwerkeninconcurrentie.nl

Literatuur

- Kaats, Edwin, Philip van Klaveren en Wilfrid Opheij, *Organiseren tussen organisaties: inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties*, Scriptum, Schiedam, 2005.
- Bamford, J.D., B. Gomes-Casseres en M.S. Robinson, *Mastering alliance strategy*, Jossey-Bass, San Francisco, 2003.
- Bruijn, J.A. de, en E.F. Ten Heuvelhof, *Management in netwerken*, Lemma, Utrecht, 2004.

Kernvragen

'Hoe gaan we de samenwerking besturen?'	Hoe regelen we de onderlinge verhoudingen?
	Welke rolverdeling past daarbij?
	Hoe organiseren we de gezamenlijke huishouding?
	Hoe regelen we besluitvorming?
	Hoe regelen we de planning & control?
	Welke besturingsinstrumenten passen we toe?
	Welke prestatie-indicatoren hanteren we?
	Hoe geven we één en ander vorm in de contractering?
'Welke gedragsafspraken maken we?'	Welk type gedrag past bij de samenwerking en propageren we?
	Welke rollen beschouwen wij als sleutelrollen in de samenwerking?
	Welke managementstijl is passend in de samenwerking?
	Hoe gaan we om met verschillen in identiteit?
	In welke mate delen we informatie uit?
'Hoe werken we de samenwerking uit in operationele zin?'	Wat is de essentie van het werkproces in de samenwerking?
	Hoe organiseren we de samenwerking in termen van informatie- en communicatie-technologie?

Tabel 2. Kernvragen bij de inrichting van de samenwerkingsrelatie