

Wat staat er in het visiedocument?

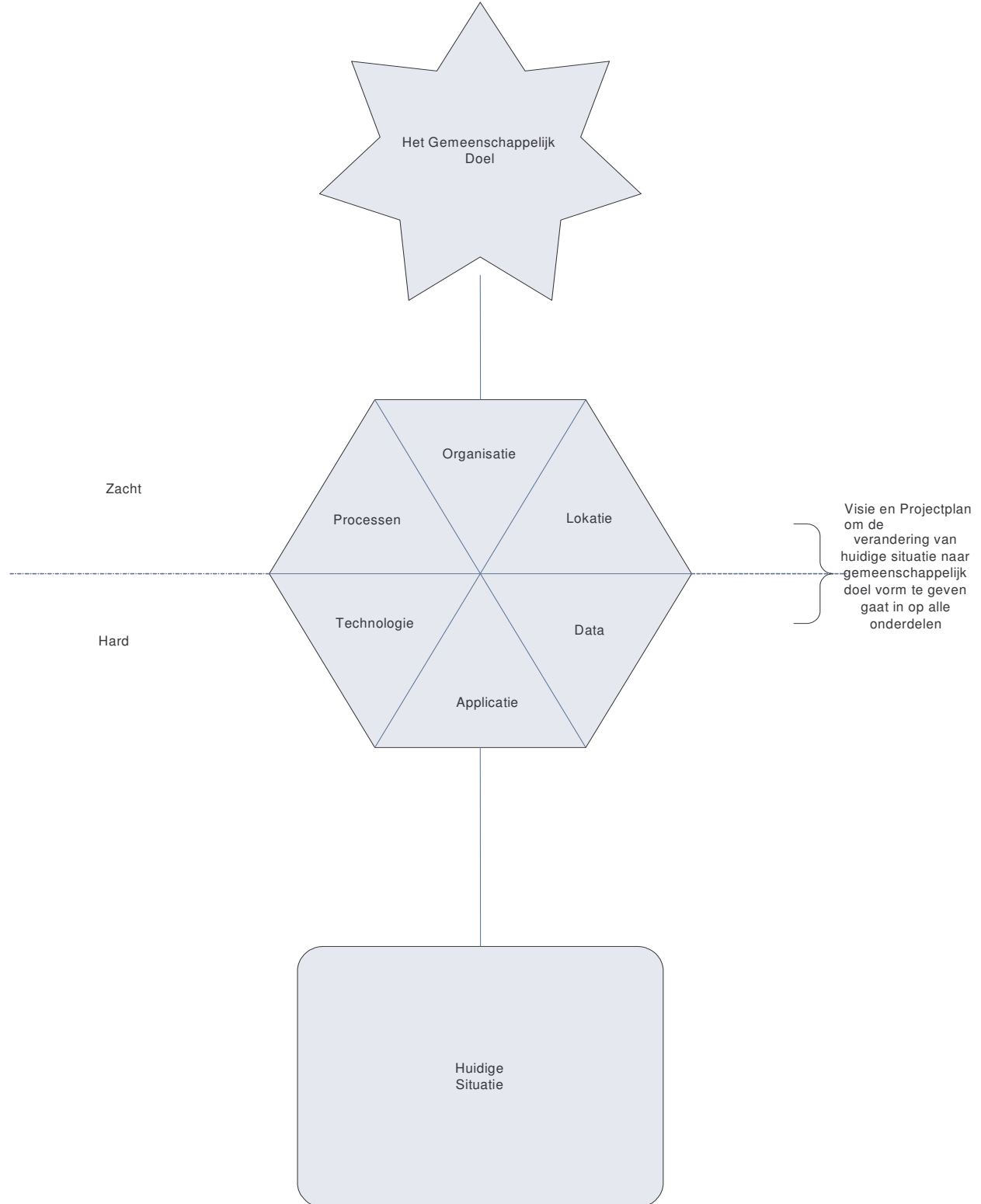
Vanuit een korte brainstorm binnen EGEM kan het volgende worden meegegeven inzake het visietraject G4. Het gaat om tips, trucs en aanbevelingen van de adviseurs. Ten eerste wat is de indeling van het document, een voorstel:

1. De omgevingsverkenning
 - Omgevingsverkenning EGEM
2. De interne organisatieontwikkelingen en ontwikkelingen G4
 - Uitkomsten EGEM Quick Scan en de aanbevelingen
 - Tienpuntenplan
 - Plan van aanpak visietraject
3. De visie
 - Zie bijvoorbeeld visie EGEMwijzer
 - Uitspraken tijdens de 3 workshops
 - De geformuleerde stellingen
4. De strategie en I-functie
 - Gefaseerde aanpak en procesafspraken
 - De huidige samenwerkingsstructuren formaliseren
 - Van activiteitgericht naar meer procesgericht (en wat zijn daar de kenmerken van?)
 - Hoe krijgen we de medewerkers mee/ communicatie!

Het gezamenlijk doel en de motivatie voor samenwerking is helder: het handhaven en verbeteren van de huidige kwaliteit van dienstverlening op een efficiënte en effectieve manier zonder de huidige kwetsbaarheid. De situatie op dit moment is ook bekend. Met die gegevens kan gewerkt worden aan een visie en plan van aanpak (wellicht als 1 document). In feite is de Quick Scan en de aanbevelingen daarin een goed startpunt. Groeien naar een fase II en later III organisatie op gezamenlijke basis. Daarvoor zijn activiteiten te benoemen. De samenwerking groeit dus mee met de groei in INKfasen. In de tabel hieronder de ontwikkeling van samenwerking in een fase I, II en respectievelijk fase III organisatie:

Fasen	Organisatieontwikkeling	Samenwerking
Fase I	Activiteitgericht. In de eigen werksituatie streeft iedereen ernaar het werk zo goed mogelijk uit te voeren. Vakmanschap wordt hoog gewaardeerd en door opleidingen ondersteund. Als er klachten zijn, probeert de organisatie deze te verhelpen.	Incidentele samenwerking op basis van affiniteit en persoonlijke contacten. Verkenning van de noodzaak tot samenwerking. Over bepaalde processen wordt afgestemd na storingen of incidenten. Samenwerkingsdoelen passend bij eigen strategie.
Fase II	Procesgericht. Het voortbrengings- of primaire proces wordt beheerst. De afzonderlijke processtappen zijn geïdentificeerd, taken en verantwoordelijkheden liggen vast. Prestatie-indicatoren fungeren als stuurmiddel. Processen worden verbeterd op basis van geconstateerde afwijkingen.	Er wordt actief op zoek gegaan naar samenwerking. Een strategie is in ontwikkeling. Er vindt afstemming plaats over de uitwisseling van kennis en informatie delen. Samenwerkingsdoelen gericht op optimaliseren gezamenlijke processen. Standaardisatie.
Fase III	Systeemgericht. Er wordt op alle niveaus systematisch gewerkt aan verbetering van de organisatie als geheel. De PDCA-cirkel wordt toegepast in primaire, ondersteunings- en besturingsprocessen. Klantfocus is dominant voor het beleid in alle processen, dat erop gericht is problemen te voorkomen in plaats van te verhelpen.	De uitdaging is om de betrokken organisaties mee te krijgen in de samenwerking. De doelen van de partners zijn afgestemd op samenwerkingsdoelen. De eindafnemer van de uiteindelijke dienst staat centraal in de samenwerking. Afstemmen van eigen doelen en middelen op gezamenlijke doelen en daarop sturen.

Zie ook figuur 1. Op zowel de 'harde' als de meer 'zachte' kanten moeten gezamenlijk uitspraken worden gedaan en moet een plan worden vastgesteld. Bij de 'harde' kant gaat het meer om de technologie en de infrastructuur, bij de 'zachte' kant meer om de organisatie- en procesinrichting c.q. verandering.

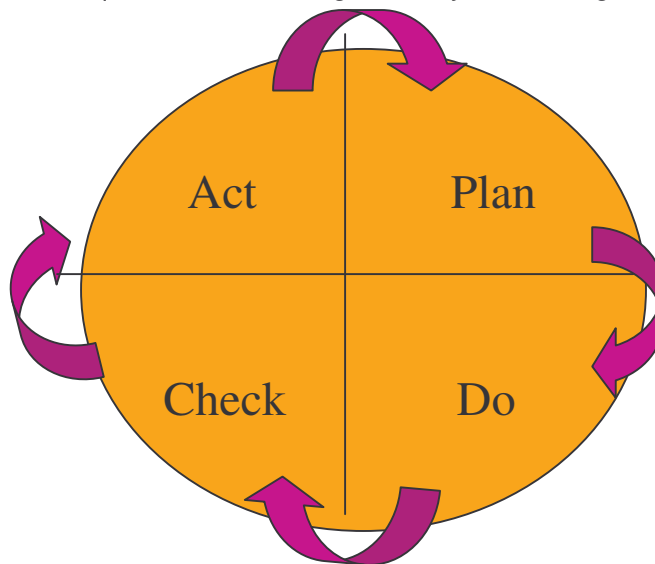


Figuur 1

De G4 moeten niet nastreven om gezamenlijk één eindplaatje te schetsen. Deze zullen en mogen van elkaar verschillen, maar daarbinnen kan wel worden gezocht naar gemeenschappelijke ambitie(s) en -middelen om de doelen van de 4 organisaties te behalen. Hoe komen de G4 gezamenlijk tot acties en wat doet ieder van de 4 organisaties daar zelf in? Zo kunnen bijvoorbeeld ook 4 verschillende visies naast elkaar worden gelegd en daarin de overeenkomsten worden benoemd. Visie kan ook zijn: de komende tijd leggen we alle plannen op het vlak van de ICT naast elkaar en gaan op zoek naar de kansen voor samenwerking. Of het kan zijn: 4x ongeveer 10.000 inwoners geeft een gemeente van ongeveer 40.000 inwoners. Hoe kijk je dan tegen de gemeente aan? Wat betekent dat voor de organisatie en de organisatie van de I-functie? In de visie en strategie kan een ontwikkelproces worden geschetst, onderverdeeld in herkenbare blokken met herkenbare mijlpalen. Er is bestuurlijk al uitgesproken dat zoveel mogelijk samen moet, waarbij de infrastructuur deze doelstelling zal ondersteunen.

Op dit moment is de samenwerking gebaseerd op goed vertrouwen, maar dat is geen fundament voor de toekomst. De samenwerking moet op een of andere manier geformaliseerd worden met consequenties voor het eenzijdig beëindigen van de samenwerking. Het kan gaan om een bestuursopdracht, een gemeenschappelijke regeling, etc. Een andere mogelijkheid is nog: het inrichten van een gezamenlijk projectenbureau. De afstemming in de samenwerking kan verschillende vormen aannemen, van informeel naar daadwerkelijke regie, met als 'gevaar' de poolse landdagen.

Plan – do –check – act. Zie figuur 2. Elke stap die de G4 gezamenlijk zet, moet steeds voldoende geëvalueerd worden, waardoor plannen ook weer kunnen wijzigen. Zodoende hoeven geen al te lange termijnuitgangspunten worden gevormd, maar kunnen steeds op de korte termijn acties worden geëvalueerd op de consequenties voor de langere termijn. Er wordt geleerd.



Figuur 2

Uit het traject bleken 4 verschillende algemene groepen belangrijk voor het traject:

1. *Bestuur*: Er is vertrouwen in de projectgroep, dus actie! Zoveel en zover mogelijk samenwerken ook op het vlak van de e-dienstverlening, zolang de gemeenten inhoudelijk maar zelfstandig kunnen blijven.
2. *Algemeen Management/ I&A*: Hier is een duidelijke onderlinge wil tot samenwerking en een duidelijk zicht op benodigde veranderingen, ook in de organisatie.
3. *Lijnmanagers en medewerkers*: Er is nog onbekendheid met de acties van de projectgroep en met hoever de samenwerking gaat.
4. *Raden*: Zitten niet altijd op 1 lijn en moeten wellicht intensiever betrokken worden.

In de beschrijving van de visie op de samenwerking voor de informatievoorziening kan nog worden ingegaan op randvoorwaarden. Hierover kunnen procesafspraken gemaakt worden. Deze kunnen ook als uitgangspunt dienen in de visie of strategie, al zijn deze zaken meer algemeen en dus in hetzelfde straatje te plaatsen als het tienpuntenplan. Voorwaarden voor samenwerking:

- Er is sprake van transparantie in het samenwerkingsverband en dit blijkt uit het feit dat strategische informatie wordt gedeeld.
- Er is sprake van vertrouwen in de samenwerking, er is een fundamentele wil tot samenwerking.
- De onderlinge afhankelijkheid moet door iedere organisatie in het samenwerkingsverband worden onderkend.
- Het moet mogelijk zijn voor de organisatie om de samenwerking aan te gaan.
- Doelen voor samenwerking en samenwerkingsproducten worden geëxpliciteerd. Er is een dominante samenwerkingsambitie die zo motiveert dat men het ook daadwerkelijk gezamenlijk wil aanpakken.
- Partijen zijn bereid de consequenties van hun beslissingen voor anderen te overzien.
- De partijen ervaren op korte of lange termijn een positief baten/ kostensaldo van de samenwerking.
- Er kan een discussie worden gevoerd over de invulling van de regietaken, de informatievoorziening en de coördinatiemechanismen.

Conclusie

Eigenlijk komt het, stellig verwoord, op het volgende neer:

Het gaat niet om een visie op de informatievoorziening, de ICT of de e-gemeente (die is ook min of meer wel algemeen, zie EGEMwijzer etc.) , maar om de visie op de samenwerking tussen de G4 op het vlak van de informatievoorziening. Dat is meer dus gericht op het proces van samenwerking, net zoals de uitspraken in het tienpuntenplan, alsmede tot hoever op een aantal gebieden de samenwerking moet gaan. Bijvoorbeeld op het vlak van (e-)dienstverlening, zoals naar voren komt in de stellingen en de discussie daarover met de verantwoordelijke portefeuillehouders en medewerkers. Op basis van de visie op samenwerking moeten ambities en doelen worden gesteld en de strategie op worden afgesteld c.q. afspraken over worden gemaakt.

Voor inspiratie kan ook de EGEMwijzer nog gebruikt worden. In het overkoepelende plan van aanpak voor het project kan de invulling worden uitgewerkt.