



Overheid in Beweging



Samenwerking

Alle kikkers in de kruiwagen?

QR-code: simpele oplossing
voor een groot probleem

Grote Dag van de Kleine Gemeenten

Prof. Dr. Hein van Duivenboden
pleit voor vitale coalities



- 3 Grote Dag van de Kleine Gemeenten:**
- 3** • “Samenwerking is als het lopen van een marathon”
- 4** • Wim Nabbe, gemeente Rijnwaarden
- 5** • Harrie Timmermans, gemeente Eersel
- 6 Soundbites**
- 6 Kijk met andere ogen:**
Samenwerkingsbuikpijn
- 7 QR-Code: Simpele oplossing voor een groot probleem**
- 8 Hein van Duivenboden, Universiteit Tilburg:**
“Bedenk steeds opnieuw: wat is de maatschappelijke opgave?”
- 10 Strips**
- 11 Walter Hartmann, Shared Service Center:**
“Je moet kalkoenen niet laten beslissen over het kerstmenu”
- 12 Gemeentelijke samenwerking:**
Zitten alle kikkers in de kruiwagen?
- 13 Begeleiding van (Europese) aanbestedingen:**
Telengy, uw partner bij ICT-aanbestedingen
- 14 Sjoerd Osinga, Werkplein Zutphen:**
“Houd het helder, houd het simpel”
- 15 Telengy Themadag ‘Bij de Tijd’**
- 16 Nieuwe wet Veiligheidsrisico’s creëert meer ruimte voor samenwerking**
- 18 Wim van Tuijl, gemeenten Wassenaar en Voorschoten:**
“Per onderwerp kijken wie de beste partner is”
- 19 Piet Machielsen, gemeente Oirschot:**
“Stuur op praten over mogelijkheden, in plaats van beperkingen”
- 20 Telengy KennisPunt:**
Maatwerk in trainingen en workshops



Colofon

Overheid in Beweging,
nr. 2 - Januari 2010
Thema: Samenwerking

Een uitgave van
Telengy BV
Postbus 1270
5602 BG Eindhoven
040 290 12 12
info@telengy.nl
www.telengy.nl

Oplage
4.000 stuks

Hoofdredactie
Peter ter Telgte

Teksten
Judith Vinkenvleugel

Eindredactie
Loekie Robert
Yolanda Hafmans

Bijdragen
Koen van Polanen
Rob Holter
Ruud Verwiel
Marjolijn de Jong
Marcel Lemmen
Marcel Duffhuis
Eric Leroi
Edwin Kolen
Ad van Dijk
Henk Albers
Peter ter Telgte

Ontwerp en opmaak
DGO, www.dgo.nl

Fotografie
Marco Bakker, www.marcobakker.com;
Foto wethouder Machielsen: gemeente
Oirschot

Drukwerkverzorging
Graphic Support, Dreumel

*De volgende Overheid in Beweging
heeft als thema: Bij de tijd.*

Samenwerking verdient maatwerk

Samenwerking is al enkele jaren een hot item, of het nu binnen de overheid is of op andere gebieden. Opgaven vanuit de rijksoverheid, noodzakelijke kostenbesparingen, andere kwaliteitseisen en de kwetsbaarheid maken samenwerking tot een aantrekkelijke oplossing.

In de praktijk ziet Telengy vele vormen voorbijkomen. Samenwerken als ‘goed huwelijk’, of pragmatisch door het onderwerp gedreven. Veilig verankerd in contracten en gemeenschappelijke regelingen, of vooral geleid door de actualiteit. In de praktijk gaat het slechts zelden om of-of, en zien we vele varianten voorbij komen. Iedere situatie is uniek en verdient een maatwerk aanpak. Wel is het in alle situaties van groot belang om de visie op samenwerking helder te krijgen en gedurende het proces de maatschappelijke opgave voor ogen te houden. “Waarvoor doen we het ook al weer?”

Zoals in alle processen is ook een samenwerkingstraject niet lineair te zien, maar gaat het om een cyclisch proces. Richten, inrichten en verrichten is het credo van Telengy, waarbij we met name de fase van het ‘richten’ erg belangrijk vinden voor het succes van samenwerken. Ga niet te snel tot uitvoering over, maar denk vooral goed na over het ‘wat’.

In deze editie van Overheid in Beweging maakt u kennis met de praktijk en visie van uw collega’s op dit onderwerp. Ik hoop dat u met deze kijk in diverse keukens geïnspireerd wordt voor uw eigen maatwerk in samenwerking.

Ad van Dijk
Directeur Telengy



“Samenwerking is als het lopen van een marathon”

GROTE DAG VAN DE KLEINE GEMEENTEN IN TEKEN VAN DO'S EN DON'TS SAMENWERKING

Toegenomen verwachtingen van de burger, het eisenpakket van het Rijk en voorgenomen bezuinigingen: Gemeenten staan onder druk waar het gaat om het leveren van kwalitatieve én betaalbare dienstverlening. Het Congres Grote Dag van de Klein Gemeenten op 7 oktober 2010 stond in het teken van regionale samenwerking. Aan de hand van twee concrete praktijkvoorbeelden: 'Samenwerking de Liemers' en 'Samenwerking Kempengemeenten', werden circa 50 deelnemers uitgenodigd om te praten over de ervaringen en de 'do's en don'ts'. Samenwerking: hoe doe je dat?

De betrokken gemeentesecretarissen, Wim Nabbe van de gemeente Rijnwaarden en Harrie Timmermans van de gemeente Eersel waren het eens met de stelling 'Geslaagde samenwerking is als topsport; een kwestie van focus, inzet, lange adem en winnen.' "Samenwerken is als een marathon, het is een weg van de lange adem, maar geeft kracht als er resultaten worden geboekt", aldus de variant van Wim Nabbe.

Beiden schetsten een proces dat in eerste instantie langzaam op gang kwam. De intentie tot samenwerking was er, maar de eerste tijd werd er vooral veel gepraat. Stapje voor stapje moest vertrouwen worden gewonnen, vooral op bestuurlijk en managementniveau, en werd gebouwd aan een hecht team.

Spelerswissel

Het spel moet met de beste spelers uit de organisatie worden gespeeld. Dit betekent dat er soms gewisseld moet worden. Niet leuk, maar wel noodzakelijk om het gewenste resultaat te boeken. Op gevoelige onderdelen, bijvoorbeeld bij het opstellen van business cases, worden externen ingeschakeld. "Je laat de kalkoen immers ook niet zijn eigen kerstmaal voorbereiden."

Hoe

Tijdens het congres heerste vooral nieuwsgierigheid in de zaal: 'Waarom ligt de focus in beide verhalen zo sterk op bedrijfsvoering? Hoe voer je een discussie met de gemeenteraad over een gemeenschappelijke regeling? Was er weerstand op de werkvloer? Hoe is de huisvesting geregeld?' Er ontstond een levendige interactie, die leidde tot een rode draad in de 'do's' op het gebied van regionale samenwerking:

- Ga samenwerken als je constateert dat de gezamenlijke kracht groter is dan je eigen prestatie.
- Werk aan vertrouwen en ga discussies niet uit de weg. Vroeg of laat komen ze weer op je pad.
- Voer open gesprekken, maar neem ook tijdig besluiten.
- Beperk je tot de hoofdlijnen en het beantwoorden van de Wat-vragen.
- Wees pragmatisch in het stap voor stap realiseren van je gezamenlijke ambitie. Vier je successen, want samenwerken is zo gezegd, maar niet zo gedaan.

VOORINSCHRIJVING

Samen werken aan samenwerken

Werkateliers ICT-samenwerking

In de eerste helft van 2011 organiseren samenwerkingsverbanden de Liemers, Kempengemeenten en Telengy werkateliers ICT-samenwerking. Laat je inspireren door de praktijk van ICT-samenwerking bij de Liemers of Kempengemeenten en werk samen aan je eigen succesvolle ICT-samenwerking.

Meld je nu al aan voor een gratis werkatelier via:
www.telengy.nl

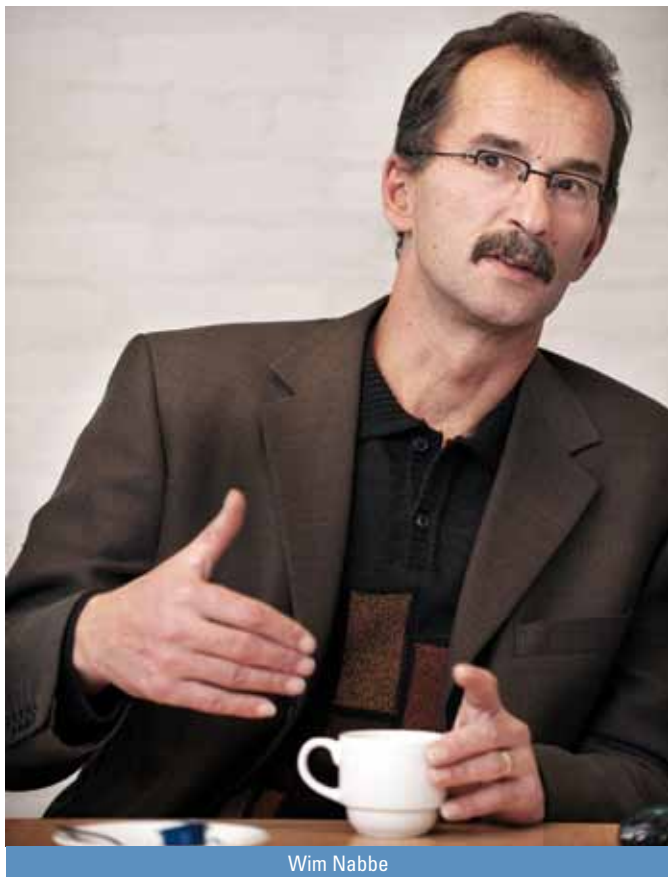


“Laat medewerkers zelf hun nieuwe huis mee bouwen”

GEMEENTESECRETARIS WIM NABBE, GEMEENTE RIJNWAARDEN

- **Samenwerkingsverband De Liemers wordt vaak als voorbeeld gebruikt als succesverhaal bij stapsgewijze samenwerking. De gemeenten Duiven, Westervoort, Rijnwaarden en Zevenaar zijn inmiddels zo'n vier jaar bezig met het vormgeven van dit samenwerkingsverband. Per 1 januari 2011 wordt een gemeenschappelijke regeling van kracht. “Wij hebben samen gekozen voor een regeling voor met name de uitvoerende taken. De lokale autonomie wordt niet aangetast; een constructie die voor ons voorwaarde is om dicht bij de burger te kunnen blijven”, aldus Wim Nabbe, gemeentesecretaris van de gemeente Rijnwaarden.**

Het idee om te gaan samenwerken ontstond rond 2006. “Een periode waarin we als gemeenten ontzettend veel op ons af kregen, met name op het gebied van ICT. Het besef ontstond dat het erg lastig wordt om alles alleen te realiseren. Wij hebben toen samen de regeling van EGEM aangegrepen om er stevig werk van te maken en hebben als



Wim Nabbe

pilot gefungeerd. Dat was overigens niet de enige aanleiding. De gemeenten Duiven en Zevenaar werkten al samen met hun Sociale Diensten. De gezamenlijke gemeentesecretarissen van De Liemers beseften dat ze alleen een bepaalde robuustheid konden bereiken als ze samen verder zouden gaan en hebben dit eerste verband uitgebreid tot wat het nu is.”

Stapsgewijs

De gemeenten hebben er voor gekozen om stapsgewijs vorm te geven aan het samenwerkingsverband. Dat heeft op dit moment geleid tot één Regionale Sociale Dienst, één gezamenlijke inkoopafdeling en één ICT-dienst in oprichting. Een eindscenario in die zin is er niet. Wim Nabbe: “We hebben zowel bestuurlijk als ambtelijk wel gezorgd voor een gezamenlijke visie en ‘urgentiebesef’. Zonder dat kom je niet ver. Maar samenwerking is er niet ineens, dat is een proces dat moet groeien. Je moet elkaar leren vertrouwen, en op basis van gelijkwaardigheid bouwen aan een nieuw huis. We hebben er dan ook voor gekozen om per project te werken, dat eerst goed te borgen voordat we weer de volgende stap zetten.”

Die volgende stap wordt vooral ook bepaald door de taken en opgaven die op De Liemers afkomen. Wim Nabbe: “Daarbij is het ook enorm belangrijk om zoveel mogelijk de mensen uit de eigen organisaties in te zetten in de projectorganisatie. Laat medewerkers zelf hun nieuwe huis maar mee bouwen. Hiermee zorg je voor een stevige organisatie met draagvlak onder medewerkers. Overigens vind ik het wel verstandig om voor bepaalde onderdelen externe begeleiding in te huren. Iemand die als het nodig is vanuit een onafhankelijke positie naar de partners durft te spiegelen.”

De organisatie van de gemeenschappelijke regeling De Liemers wordt ongeveer 60 fte groot en omvat een regionale Sociale Dienst, ICT en inkoop. Het samenwerkingsverband bestrijkt een gebied met een kleine 85.000 inwoners.

“Kempische samenwerking geen verstandshuwelijk”

GEMEENTESECRETARIS HARRIE TIMMERMANS, GEMEENTE EERSEL

Volgens Harrie Timmermans is samenwerken als een goed huwelijk: “Je zit er in op basis van gelijkwaardigheid, hebt vertrouwen en moet elkaar op z’n tijd iets gunnen.” Sinds 2003 werken de gemeenten Bergeijk, Bladel, Eersel, Oirschot en Reusel-De Mierden samen op diverse gebieden. De afzonderlijke gemeenten zijn volgens de Eerselse gemeentesecretaris ‘te klein voor het tafellaken en te groot voor het servet’. De eerste successen zijn geboekt. Er is trots. Met een kersverse gemeenschappelijke regeling vergroten de Kempengemeenten nu hun slagkracht om de bedrijfsvoering samen verder uit te bouwen.

De partners hebben er even over gedaan voordat de eerste resultaten daar waren. Harrie Timmermans: “Het bleef in eerste instantie vooral bij praten. In 2006 was de samenwerking tussen de Sociale Diensten een feit. Maar toen bleven we maar praten en bleven de vervolgresultaten uit. Gek genoeg vormde een dip in de motivatie de benodigde injectie om weer op volle kracht verder te gaan. We hebben toen besloten om het vrijblijvende eraf te halen in de vorm van een gemeenschappelijke regeling. Vervolgens hebben we een stevige structuur ingericht en zijn begonnen met snel naar nieuwe successen toe te werken.”

B-factor

“Het woord ‘samenwerking’ kent een groot nadeel: De positieve klank van het woord. Niemand is tegen samenwerken, maar dat is heel iets anders dan het écht willen. Dat is zeg maar het verschil tussen een verstandshuwelijk en een duurzame relatie. Wij gaan voor die duurzame relatie. Wat daarbij helpt is de gelijkaardige identiteit van de betrokken Kempen gemeenten. Een andere belangrijke: Ik noem het de B-factor, de Brabant-factor. Brabanders zijn relationeel ingesteld, ontmoeten elkaar overal. Daarnaast zijn we ook erg pragmatisch: als het niet kan zoals het moet, dan moet het maar zoals het kan.”

Bijblijven

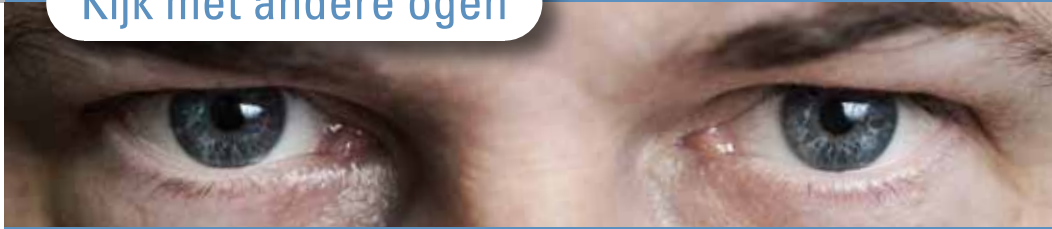
Deze pragmatische insteek heeft tot nu toe de samenwerking in de Kempen gekenmerkt. “We merken

nu: We hebben twee grote projecten en één kleintje achter de rug, nu wordt het tijd om ons te richten op de lange termijn: een visie ‘Kempen 2020’. Als koploper heb je namelijk altijd te maken met de wet van de remmende voorsprong. Nieuwe ontwikkelingen dienen zich constant aan. We moeten bijblijven.”

Tot de gemeenschappelijk regeling van samenwerkingsverband De Kempen behoren de onderdelen Shared Service Center, Personeel & Organisatie en Intergemeentelijke Sociale Dienst. Deze onderdelen zijn allemaal operationeel. Er is een organisatie gevormd van circa 90 fte. Deze staat gelijk aan de omvang van de kleinste gemeente. Bij de start had deze organisatie een omzet van 30 miljoen euro. ●



Harrie Timmermans



Slimmer organiseren door samenwerking

“KING is ervan overtuigd dat alleen door samenwerking gemeenten goed toegerust zijn om de ontwikkelingen van de komende jaren aan te kunnen.”

Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten

Samenwerking op ICT-gebied noodzaak

“Elke gemeente is uniek, maar slimme en rendabele inzet van ICT vraagt om standaardisatie en een zekere schaal-grootte. Samenwerking op ICT-gebied tast het eigen karakter van de gemeente niet aan, en is voor de meeste gemeenten noodzakelijk. Veel gemeenten werken al met andere (buur)gemeenten samen. Deze ICT-samenwerking is meer succesvol naarmate de ambities van de deelnemende gemeenten overeenkomen en hun werkwijzen onderling goed kunnen worden afgestemd. Het aangaan van samenwerking op ICT-gebied vraagt een goede afweging en gedegen voorbereiding.”

Vereniging Nederlandse Gemeenten

Spar, Hema en VNG

“Nederland heeft meer dan vierhonderd gemeenten en even zoveel gemeentehuizen. Op bijna al die gemeentehuizen wordt nagedacht over hoe de inwoners, bedrijven en instellingen het beste bediend kunnen worden, wat het beste personeelsbeoordelingssysteem is en welke softwarepakketten het meest passend zijn. [...] In moeilijke tijden moet je voor elkaar bokkie staan. Dat kan gemakkelijk, maar gebeurt nog weinig. Er is een oplossing: franchising.”

Jos van der Knaap, gemeentesecretaris van Wijchen in zijn winnende essay Spar, Hema en VNG over de toekomst van het openbaar bestuur

Samenwerkingsbuikpijn

Voor de dieperliggende achtergronden van samenwerking ga ik met beoogde samenwerkingspartners meestal op zoek naar de bestuurlijke buikpijn. Wat maakt dat een gemeente op zoek is naar samenwerkingspartners, wat is zo urgent dat je het niet alleen wilt of kunt of welke droom streef je na? Steeds vaker echter word ik geconfronteerd met een soort buikkrimp, een stevige samenwerkingsbuikpijn. Vrijwel alle gemeenten erkennen dat samenwerking een prima oplossing kan zijn om met minder kosten meer te kunnen doen, om je kwetsbaarheid te reduceren en om de kwaliteit van je dienstverlening te verbeteren. Toch blijft het voor gemeenten lastig om zich volledig over te geven aan een gemeenschappelijke agenda en gezamenlijke uitvoering. Nog altijd speelt de couleur locale of de eigen identiteit een belangrijke rol bij het vaststellen van de samenwerkingsagenda. Zo confronteerde ik onlangs een portefeuillehouder met ruim 60 samenwerkingsverbanden binnen zijn gemeente. Zijn antwoord overtrof de betere simultaanschaker: “Als bestuurder is het mijn taak om op meerdere borden te schaken, hoe meer hoe liever.”

Toch lijkt het tij te keren nu het bezuinigingsvirus rondwaart. In de gatewayreview ‘Wederzijdse gijzeling in machteloosheid of de As van het Goede’ gaf Docters van Leeuwen reeds aan dat het merendeel van de gemeenten niet in staat is de e-overheid alleen te realiseren. Dit werd door gemeenten zelf bevestigd in de statusrapportage ‘NUP in uitvoering, Gemeenten aan de slag’. Al met al aanleiding voor KING om de ondersteuningsbehoefte bij gemeenten nadrukkelijk te inventariseren. Het samen realiseren van de e-overheid zal daarbij ongetwijfeld een belangrijk onderwerp worden. Zo betoogde KING-directeur Thissen al een voorstander te zijn van een landelijk kader voor de ICT van gemeenten.

Maar er is meer; gemeenten voelen momenteel meer nut en noodzaak tot samenwerking, ingegeven door de te realiseren bezuinigingen. Dit gevoel van urgentie kan leiden tot de benodigde dynamiek in gemeenteland, getuige de volgende waarneming.

Het is een publiek gemeentelijk geheim dat bij naderende herindelingen gemeenten graag bereid zijn samen te werken, al is het maar om de dreigende herindeling af te wenden. Overigens is dit laatste niet onderbouwd door onderzoek. Sterker nog, in het EGEM-onderzoek ‘Vermenigvuldigen door delen’ over intergemeentelijke samenwerking gaf een grote meerderheid van gemeenten aan dat herindeling geen belangrijk argument is om te gaan samenwerken. Toch heb ik de afgelopen jaren vele Friese en Limburgse gemeenten leren kennen nadat de provinciebesturen opriepen tot herverdeling van gemeentegrenzen. Oorzaak: werken aan samenwerking.

Ik verwacht dan ook dat de komende bezuinigingen bij gemeenten een prima remedie zijn voor de samenwerkingsbuikpijn. Met deze stevige stok achter de deur kunnen gemeenten echt het verschil maken. Het is als bezuinigen met inzet van ICT. Bezuinigen op samenwerking is niet aan de orde, maar bezuinigen met samenwerking is wel het medicijn.

Peter ter Telgte,
Senior adviseur

QR-code

Simpele oplossing voor een groot probleem

EILANGEMEENTEN VEREENVOUDIGEN ONTHEFFINGEN EN HANDHAVING

De Friese eilandgemeenten Vlieland, Schiermonnikoog en Terschelling geven jaarlijks gezamenlijk zo'n 5000 ontheffingen af voor het gebruik van voertuigen op de eilanden. Dat zijn er heel wat. Zowel op het gebied van aanvraag, verwerking als handhaving leverde dit problemen op. Samen met Ameland vormen deze gemeenten VAST, afkorting voor de eerste letters van de vier eilanden. In VAST-verband werken zij samen op verschillende gebieden. Onder begeleiding van Telengy hebben ze gekozen voor een eenvoudige, maar zeer doeltreffende oplossing: het werken met de QR-code.

QR-code staat voor Quick Response en is een vierkante barcode die tot 255 tekens kan bevatten. U heeft 'm vast wel eens ergens in een krant of tijdschrift zien staan. Door middel van een speciaal programma in een mobiele telefoon met camera en internet is deze informatie te lezen en kan worden doorgeschakeld naar een website.

De gemeente Terschelling beet samen met politie en Staatsbosbeheer het spits af. De eerste ontheffingen kunnen inmiddels op verschillende manieren worden aangevraagd. Digitaal, per post of aan de balie.



Hanny Otter-Wouda

De aanvragen worden vervolgens digitaal verwerkt en kunnen na goedkeuring direct worden afgegeven of worden verzonden per post of per e-mail. De per e-mail verzonden ontheffing met daarop de QR-code kan zelf uitgeprint en achter de voorruit gelegd worden. Privacygevoelige gegevens zijn niet zichtbaar en voor handhavers is met één druk op de knop meteen duidelijk of de ontheffing geldig is. De fraudegevoeligheid is nihil en de database gegarandeerd actueel. "De ontwikkeling van het systeem is relatief eenvoudig en bovendien heel betaalbaar", aldus Telengy-adviseur Eric Leroi. "De uitdaging hier was om op een creatieve manier naar een oplossing te kijken. De betrokken gemeenten pakken al langer gezamenlijk hun problemen aan. De coördinator I&A werkt bijvoorbeeld voor alle vier gemeenten binnen het VAST-verband. Hij heeft dan ook als belangrijke motor voor het proces gefungeerd."

Hanny Otter-Wouda, ambtenaar Bestuurlijke en Juridische Zaken van de gemeente Terschelling is erg te spreken over het systeem: "Met de QR-code is het hele proces, van aanvraag tot handhaving een stuk eenvoudiger

geworden. De afhandeling verloopt sneller, er is beter overzicht en er worden minder fouten gemaakt. Met name de handhaving wordt zo een stuk makkelijker. Het is ook toe te passen op andere processen. In de toekomst gaan we ook de andere parkeer- en inrijontheffingen op dit systeem overzetten."

Na Terschelling gaan binnenkort Schiermonnikoog en vervolgens Vlieland aan de slag met de QR-code. Op Vlieland en Schiermonnikoog mogen geen auto's rijden, maar natuurlijk moet er af en toe bijvoorbeeld wel een leverancier met zijn voertuig op het eiland zijn. De doorlooptijd van een dergelijke ontheffing neemt nu een dag of vijf in beslag. Straks, na de invoering van de QR-code, hooguit nog één werkdag met een verwerkingstijd van nog geen vijf minuten. Het systeem is dusdanig eenvoudig, dat er voor iedere situatie aanpassingen kunnen worden gedaan.

Dingen simpel houden

Eric Leroi geeft aan dat het systeem op meerdere processen kan worden toegepast. "AI is het in dit geval een maatwerkoplossing geweest voor deze specifieke situatie, ik vind de QR-code met name voor kleinere gemeenten interessant. In dit geval hebben we het over een werkwijze die is ontstaan doordat de VAST-gemeenten de dienstverlening bijna in hun genen lijken te hebben zitten. Dingen simpel houden voor de burger. En daar is deze oplossing een mooi voorbeeld van." ●



“Bedenk steeds opnieuw: wat is de maatschappelijke opgave?”

Hein van Duivenboden, bestuurskundig adviseur en hoogleraar interbestuurlijke samenwerking aan de Universiteit van Tilburg wil terug naar de missie. Uitgaan van de maatschappelijke opgave in plaats van een instrumentele benadering. Van beleidssturing naar frontliniesturing. Hij pleit voor het smeden van ‘vitale coalities’ en het niet op voorhand dichttimmeren van samenwerkingsverbanden. De hoogleraar is niet somber gestemd over de toekomst: “De wal zal het schip keren.”

“Ik ben niet positief over de huidige ontwikkelingen, waarbij controllers de macht grijpen.”

“Samenwerking is sinds een jaar of tien een erg populair thema binnen het publieke domein. Dit komt eigenlijk voort uit drie gedachten: we kunnen het niet meer alleen oplossen, er moet vraaggericht worden gewerkt, en: organisatorische fragmentatie. De landelijke overheid heeft een verzelfstandigingsgolf doorgemaakt. Decentrale organisaties kregen veel zelfstandigheid om dichterbij de doelgroep te werken. Ieder ontwikkelde hierbij zijn eigen protocollen en systemen en de blik was meer van binnen naar buiten, dan van buiten naar binnen gericht. Maar in de uitvoering nam de wederzijdse afhankelijkheid van deze organisaties juist alleen maar toe. Uiteindelijk leidde dit tot de noodzaak en wens om zaken beter op elkaar af te gaan stemmen.”

Controlefetisjisme

“Als ik vervolgens kijk naar de bewegingen op het gebied van samenwerking in deze afgelopen periode, dan moet ik constateren dat het oorspronkelijke idee helaas vaak tot doel is verworden. Er is sprake van een omvangrijk instrumentalisme, alles wordt vervat in constructies, er worden teveel regels gemaakt en er heerst een soort controlefetisjisme. Er wordt, kortom, op bestuurlijk niveau erg veel aandacht gegeven aan zaken die vooral de bedrijfsvoering raken. Bestuurders zouden zich minder moeten bezighouden met organisatorische kwesties en uitvoeringsdetails, en zich meer moeten richten op wat ze uiteindelijk met samenwerking willen bereiken: het aanpakken van een maatschappelijk vraagstuk”, concludeert de hoogleraar.

“Een logisch gevolg van de huidige beleidsfocus is dat er te weinig bewegingsruimte is op tactisch en uitvoerend niveau. Juist daar zitten de specialisten. Mensen die verstand van de uitvoeringspraktijk hebben, die daadwerkelijk ‘begeesterd’ zijn en resultaat willen boeken. Smeed vitale coalities en geef de uitvoeringsprofessionals de ruimte om effectief samen te werken.

De overheid zou in die zin meer regievoerder moeten zijn. Laat mensen meepraten en meedoen, en zorg dat je als overheid daarbij duidelijke grenzen aangeeft. Wees daarin betrouwbaar en kom je afspraken na. En laat je als bestuur meer overtuigen. De realiteit is vaak vele malen complexer en gevarieerder dan ooit op papier is gezet.”

Frontliniesturing

“Kijk per opgave goed naar welke partijen je wilt betrekken”, vervolgt hij. “Durf daarbij te kiezen voor andere organisaties binnen het publieke domein, maar ook voor aanverwanten, zoals MKB-koepels, de Kamers van Koophandel, woningcorporaties, zorggroepen of bedrijven. Op dit gebied zijn best aardige ontwikkelingen gaande. Een beweging van beleidssturing naar frontliniesturing – zoals Pieter Tops (van de universiteit van Tilburg) het noemt. Ofwel: ‘Just do it’, zoals we dat in mooi Nederlands zeggen.”

Flexibiliteit

Volgens Hein van Duivenboden ligt de opdracht van de overheid uiteindelijk in maatschappelijke dienstbaarheid. Daarnaast leven we in een democratie, wat die maatschappelijke dienstbaarheid een politieke dimensie geeft. Dit houdt een paradox in: aan de politiek instrumentele kant is de burger indirect betrokken. Als de maatschappelijke dienstbaarheid voorop staat, en je voor de probleemgerichte aanpak kiest, dan heeft die burger een veel directere rol, die wordt dan partner. Deze twee benaderingen zouden volgens Van Duivenboden vaker met elkaar moeten worden verbonden, waarbij het bestuur de kaders stelt en de uitvoering bewegingsruimte heeft om vraagstukken adequaat op te pakken. “Vergeet niet”, zo stelt hij “dat gedurende de looptijd probleemdefinities en oplossingsrichtingen kunnen veranderen. Dan moet er flexibiliteit zijn om hierop in te spelen. Kies dan ook voor een zo licht mogelijke organisatievorm, om flexibiliteit te behouden.





Prof. dr. Hein van Duivenboden is verbonden aan de Van Duivenboden Groep, een netwerkorganisatie die zich richt op bestuursadvisering, procesbegeleiding en coalitievorming in het (semi)publieke domein. Daarnaast is hij hoogleraar interbestuurlijke samenwerking aan de TiasNimbas Business School van de Universiteit van Tilburg en partner van het Center for Public Innovation.

- > Ik vind het geen goede ontwikkeling dat samenwerkingsverbanden steeds meer worden dichtgetimmerd met allerlei controlesystemen, contracten en samenwerkingsregelingen. Samenwerken gaat over vertrouwen, en een gezamenlijke outcome voor ogen hebben. Teveel regelingen, goed bedoeld – om grip te houden – beperken de bewegingsruimte op uitvoeringsniveau. Samenwerken verwordt zo te makkelijk tot een doel op zich, zonder merkbaar effect voor de samenleving.”

Toverwoord?

“Samenwerking binnen gemeenten is niet per se dé oplossing om de maatschappelijke opgaven waar we voor staan te tackelen. Wel één oplossing. Ga in ieder geval terug naar de kern: de missie van de publieke organisatie zelf – haar raison d’être. Klinkt misschien simpel, maar ga eens na wanneer je voor het laatst met de voltallige raad hebt nagedacht over de kerntaken. De maatschappelijke opgave zou het vertrekpunt, maar ook het eindpunt voor alle politiek-bestuurlijke beslissingen moeten zijn.”

“Als je hier werkelijk naar kijkt, en vervolgens kijkt naar de meest effectieve en kwalitatieve oplossing,

dan kun je wel eens besluiten om tot andere organisatievormen over te gaan. Zoals die waarbij andere partijen dan de vaste partners met hun expertise tot een oplossing kunnen komen. Nu zijn vaak op beleidsniveau het probleem gedefinieerd en de oplossing al voorgeschreven, wat betekent dat mensen op tactisch en uitvoerend niveau onvoldoende ruimte rest om tot de best mogelijke oplossingen te komen.”

Publieke potentie

“Gelukkig denken steeds meer gemeenten na over de mogelijkheden voor vraaggerichte samenwerking op uitvoeringsniveau. Maar de waan van de dag is groot en het spook van de beleidsverslaving is hardnekkig. En in de bezuinigingsdrift gaan velen niet meer met de kaasschaaf, maar met de slijptol aan de slag. Ik ben dan ook niet positief over de huidige ontwikkelingen, waarbij controllers de macht grijpen. Organiseer je het niet anders, dan loop je simpelweg vast, omdat de maatschappelijke opgaven uit het zicht verdwijnen achter een gordijn van nieuwe regelregimes en verticale controlesystemen. Maar ik denk uiteindelijk niet dat dat zal gebeuren: de wal zal het schip keren, dat kan niet anders. Er komen nieuwe initiatieven. Ik geloof in de publieke potentie en de bereidheid van burgers en bedrijfsleven om hun rol op te pakken.”

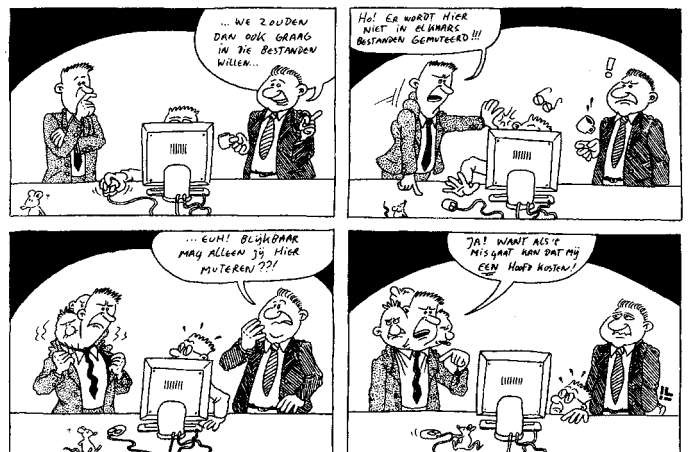
“Vitale coalities zijn er in alle gedaanten, op alle niveaus. Mijn advies is: zoek ze op, versterk ze of ga ze aan. De overheid kan door deze coalities te ondersteunen en er in te participeren legitimiteit terugwinnen en het zelfredzaam vermogen van de maatschappij versterken.” ●

STRIPS

De leiding-gevende



Dat zeg ik!



Uit: 'Ik hoor het wel als de samenwerking niet loopt,' Stichting Springende Muis, 2009

“Je moet kalkoenen niet laten beslissen over het kerstmenu”

Uitgangspunt voor samenwerkingsverband de Kempen is om het zoveel mogelijk zelf te doen. Het Shared Service Center is inmiddels een half jaar operationeel. Manager ICT en Geografische informatievoorziening Walter Hartmann is trots op de stand van zaken. “De medewerkers zijn ook in de voorbereidingsfase betrokken geweest, waardoor het Shared Service Center nu een beetje van iedereen is. De dienstverlening is er niet op achteruit gegaan, en alleen dat al vind ik voor deze fase een succes.”

Het Shared Service Center (SSC) van de gemeenten Eersel, Oirschot, Bergeijk, Bladel en Reusel-De Mierden is niet over één nacht ijs gegaan. “De eerste jaren hebben we veel gepraat. En nog meer gepraat. Op een gegeven moment is de knoop doorgehakt en hebben we gezegd: Of we gaan er voor, of we stoppen hier. In 2007 is de zaak in een stroomversnelling geraakt. In 2008 hadden we een gezamenlijke visie liggen en in 2009 was de besluitvorming rond en zijn we concreet aan de slag gegaan. Achteraf gezien kan zo’n samenwerking misschien wel sneller gaan, maar je hebt wel zo’n periode van vrijage nodig. Een beetje snuffelen, kijken of je bij elkaar past, een keertje ruzie maken... Het maakt dat je vertrouwen krijgt in elkaar om écht samen te werken”, aldus Walter Hartmann.

Collectief geheugen

“We hebben op een gegeven moment wel gekozen voor externe begeleiding, in de vorm van een kwartiermaker. Een externe persoon kan onbevangen over de belangen van de afzonderlijke partijen heenkijken. Ik vind het een belangrijke succesfactor voor samenwerking, anders wordt het lastig om het optimale resultaat te bereiken. Je laat kalkoenen ook niet beslissen over het kerstmenu. Verder is het belangrijk om de uitvoering van het implementatieplan zoveel mogelijk met eigen mensen te doen, ook om een collectief geheugen te kweken.”

Zakelijker

De medewerkers van het SSC zijn gehuisvest in het gemeentehuis van Bergeijk, de techniek staat in Bladel. Bij huisvesting is het uitgangspunt om zoveel mogelijk gemeentelijk vastgoed te gebruiken. “Maar ondanks dat we hier in het gemeentehuis zitten, werken we geheel zelfstandig. Dat moet ook wel, want we hebben nu vijf klanten, die alle vijf recht hebben op hetzelfde



Walter Hartmann

de niveau van dienstverlening. De tijden dat je ‘even’ bij de afdeling Automatisering binnenliep zijn over. Dat is nog even wennen, voor zowel de mensen die nu bij het SSC werken, als de gemeenteamtensaren. We werken veel zakelijker en dat moet ook.”

Kostenvoordeel

De komende periode staat in het teken van het neerzetten van de infrastructuur. Applicaties worden geleidelijk aan vervangen, bijvoorbeeld als contracten aflopen en er nieuwe keuzes moeten worden gemaakt. “Door samen te werken gaan we een kostenvoordeel realiseren. Denk aan slimmer inkopen, betere contracten afsluiten, het wiel niet steeds zelf hoeven uitvinden en met minder mensen hetzelfde kunnen doen.”

En de toekomst? “Eerst de structuur stevig verder op poten zetten. Daar zijn we tot eind 2011 mee bezig. Dan kunnen we kijken of we als Kempengemeenten op het gebied van ICT en geografische informatievoorziening nog meer voordelen met verdere schaalvergroting kunnen realiseren. Er zullen zich steeds nieuwe uitdagingen, maar ook kansen en mogelijkheden aandienen die dat interessant maken.” ●

Zitten alle kikkers in de kruiwagen?

Steeds meer gemeenten overwegen om de doelstellingen van de e-overheid samen met andere gemeenten te realiseren. De top 3 van samenwerkingsmotieven: Het verminderen van de kwetsbaarheid, verbeteren van de kwaliteit en het realiseren van de e-overheid met minder kosten (K3). Telengy begeleidt vele gemeenten hierbij en werkt volgens een modelproces, zonder daarbij uit het oog te verliezen dat iedere situatie maatwerk vraagt. Aftrap is echter altijd de zoektocht naar de 'bestuurlijke buikpijn'. Samenwerking is immers een middel om een probleem op te lossen, geen doel op zich.

Cyclisch proces

In ieder proces kun je fasen onderscheiden, zo ook in een proces om tot samenwerking te komen.

De fasen bestaan uit:

1. Verkennen
2. Onderzoeken
3. Organiseren
4. Inrichten
5. Uitvoeren

Ondanks dat het proces op een lineaire wijze is geformuleerd, gaat het in de praktijk altijd om een cyclisch proces. Betrokken gemeenten zitten ieder in andere fasen, kennen andere deelproblematieken. Het komt in de praktijk bijna altijd voor dat teruggeschakeld moet worden naar vorige fasen. Dat is niet erg, dat maakt dat de exercities ook echt goed worden gedaan.

Om tot een succesvolle samenwerking te komen, moet aan een aantal randvoorwaarden worden voldaan. Telengy gebruikt hiervoor een aangepast model van T. Knoster, inmiddels in gemeenteland bekend als 'de kikkers en de kruiwagen'. Als alle voorwaarden aanwezig zijn, dan zitten de kikkers in de kruiwagen en kun je succesvol aan de slag. Ontbreekt één van de voorwaarden, dan zul je zien dat je in het proces tegen één van de problemen uit onderstaand schema aanloopt.



Bron: 'Van Plato tot Pluto', T. Knoster

De kikkers en de kruiwagen





Telengy, uw partner bij ICT-aanbestedingen: praktisch en pragmatisch

Eerst 'wat', dan 'hoe'

Telengy brengt tussen fase 2 (onderzoeken) en fase 3 (organiseren) overigens een duidelijke scheidslijn aan. De gedachte daarachter is dat gemeenten in fase 2 borgen wát ze gezamenlijk met de samenwerking willen bereiken. Pas in fase 3 gaan ze praten over hóe ze dat dan willen doen. Daarmee wordt voorkomen dat in fase 2 soms gedetailleerde 'hoe-discussies' het haalbaarheidsonderzoek te veel (negatief) beïnvloeden. Als de onderzoekfase gedegegen wordt afgerond, dan zal er in de organisatie-fase makkelijker overeenstemming worden bereikt.

Machten en krachten

Op papier ziet een samenwerkingsproces er prachtig uit. In de praktijk kent een dergelijk proces verschillende 'machten en krachten' valkuilen, factoren en mogelijke oplossingen. Je kunt deze proberen te tackelen als ze zich voordoen, maar je kunt ze ook vooraf herkennen en erkennen, door in iedere fase bewust te kijken naar vijf krachten die van invloed zijn.

1. Urgentie: expliceren van de aard, de ernst en de oorzaken van het probleem en toetsing van urgentiebesef in de organisatie;
2. Ambitie. Maak de gekozen richting concreet. Er moet een gedeeld beeld van de eindsituatie ontstaan onder betrokkenen;
3. Planning. Welke strategie wordt gevolgd om mensen mee te krijgen;
4. Interactie. Welke vormen van communicatie worden ingezet en werken wel/niet bij de gekozen strategie;
5. Leiderschap. Zijn leidinggevenden op alle niveaus betrokken bij de opzet van de samenwerking. Nemen zij hun verantwoordelijkheid in de interactie en het stimuleren om de samenwerking tot een succes te maken.

Het volgen van dit modelproces en het onderkennen van de vijf veranderkrachten is geen garantie voor succes. Er blijven altijd factoren en (niet beïnvloedbare) omstandigheden over die ervoor kunnen zorgen dat het proces anders loopt dan vooraf met elkaar is doorgesproken. In iedere fase kunnen andere competenties en vaardigheden nodig zijn om het beoogde eindresultaat te bereiken. Telengy begeleidt dergelijke trajecten daarom altijd met een team van adviseurs. ●

Het inkopen van ICT-diensten en ICT moet in een aanbestedingsvorm wanneer het bedrag van de inkoop boven de aanbestedingsgrens ligt. Aanbesteden speelt daarom vaak een rol wanneer gemeenten met elkaar gaan samenwerken op ICT-gebied. De technische kennis is niet altijd voorhanden binnen de organisatie. Telengy begeleidt en ondersteunt bij het opzetten van de aanbesteding en begeleidt het proces van A tot Z.

Telengy helpt lokale overheden en overheidsorganisaties in het optimaliseren en verbeteren van hun informatievoorziening, bedrijfsvoering en dienstverlening. We zijn perfect op de hoogte van de laatste ontwikkelingen en weten wat er in de markt te krijgen is. Deze kennis zetten onze adviseurs in tijdens het inkooptraject. Daarmee krijgt u helder zicht op de inkoopvraag achter de techniek en haalt u uit de markt wat u ook daadwerkelijk wenst te realiseren.

Onze ICT-adviseurs zijn er in gespecialiseerd om uw behoeften, wensen en eisen te vertalen naar een aanbesteding die zowel voor de aanbestedende dienst als inschrijvende marktpartijen concreet en helder is. Daarbij volgen zij voor u de aanbestedingsrichtlijnen nauwgezet en wordt voldaan aan alle pijlers: transparant, objectief, rechtmatig, integer, proportioneel, duurzaam en gelijke behandeling.

U kunt bij ons terecht voor aanbestedingen op het gebied van:

- Midoffice
- Kantoorautomatisering
- Printing & Imaging
- Het Nieuwe Werken
- Beheer en support
- Pakket- en leverancierselecties
- Dienstverlening en ondersteuning
- Uitwijk en uitbesteding
- Verbindingen

Onze aanpak is gericht op het ontzorgen van de inkoop en richt zich vanuit een pragmatische aanpak op een begrijpelijk en helder proces voor de betrokken personen in uw organisatie. Hierdoor kan de focus van uw medewerkers blijven dáár waar deze hoort: op de inhoud. Onze adviseurs richten zich daarbij uiteraard ook op de trends en ontwikkelingen in het gemeentelijk landschap zoals (wettelijke) vereisten rondom NUP, NOiV en de nieuwe Aanbestedingswet 2011.

Mr. Mathieu Paapst van de Faculteit Rechtsgeleerdheid aan de Rijksuniversiteit van Groningen over een door Telengy begeleide aanbesteding: "Mag ik u ook complimenteren met dit inhoudelijk uitstekende bestek. Ik krijg er, zoals u wellicht weet, zeer veel onder ogen, maar deze gaat als één van de weinige op een juiste wijze in op aspecten van duurzaamheid, interoperabiliteit en leveranciersafhankelijkheid."

24 juni 2010: <http://twitter.com/Paapst/status/16924546056>



“Houd het helder, houd het simpel”

Sinds februari 2010 is het Werkplein in Zutphen operationeel: Een samenwerking tussen de sociale diensten van Zutphen en Lochem en uitkeringsinstantie UWV. Samen werken ze in het gloednieuwe gebouw Het Plein, waar alle zaken rondom arbeid, inkomen en verwante zorg gesitueerd zijn. In de hal hangt de beroemde foto van de reddingsactie van de paarden van Marum. “Een prachtig voorbeeld van hoe je zaken kunt oplossen door gewoon te dóén. Het beeld ontroert steeds weer en staat direct voor hoe wij hier willen werken.”

Aan het woord is directeur Sjoerd Osinga.

In het gebouw Het Plein kunnen de inwoners van Zutphen en Lochem terecht voor alle zaken op het gebied van werk, inkomen en daaraan gerelateerde zorg. Nergens is zichtbaar welke medewerker van het UWV en welke van de gemeente is. “Dat voegt voor de burger niets toe. Wij hanteren hier sowieso als regel dat we alleen aan ‘warme overdracht’ doen. Niet van het kastje naar de muur sturen, maar de klant aan de hand meenemen naar het bureau waar ‘ie moet zijn.”

Menselijke factor

In ieder geval zijn er dus twee kapiteins op één schip. Is dat niet lastig? “Daar kun je heel spastisch mee omgaan, of je zorgt gewoon dat het werkt. We stemmen alles af en doen veel samen. Bijvoorbeeld de hele werkgeversbenadering. We willen geen zware contracten, maar hebben wel een intentieovereenkomst. Goede samenwerking is in de uitvoering vooral afhankelijk van de mense-

lijke factor. ‘Ja, kan ik...’ tegenover ‘ja, maar...’ Het Werkplein Zutphen is tot stand gekomen met mensen die vooral denken: Ja, kan ik... Dan helpt het zeker als je bij elkaar in één gebouw zit, elkaar in de ogen kunt kijken en snel kunt schakelen. Het is ook belangrijk niet alles in modellen te willen vangen.”

Pragmatisch

“Natuurlijk hebben we het hier wel over twee verschillende instellingen. Het UWV werkt vanuit landelijke richtlijnen, wij vooral lokaal. Dat botst wel eens. Je moet daar vooral heel pragmatisch mee omgaan. Zo is het nog niet gelukt om de systemen op elkaar af te stemmen. Wat je wél kunt doen, is medewerkers opleiden om met beide systemen te kunnen werken. Het UWV is flink aan het bezuinigen. Dat heeft dan ook direct impact op hoe we hier werken, want er valt simpelweg een gat in de

capaciteit. En dan moet je als samenwerkende gemeenten kijken naar hoe je hier mee omgaat. Het is niet aan ons om de problemen van het UWV op te vangen, maar je staat er wél samen in. Laten we vooral ook niet vergeten voor wie we dit uiteindelijk doen; de burgers van Lochem en Zutphen. Navelstaren helpt in zo'n geval niet erg."

Het Zutphense Werkplein richt zich ook specifiek op preventie. "Bij bepaalde doelgroepen weet je dat je door een intensieve begeleiding in een traject kunt voorkomen dat bijvoorbeeld veelplegers opnieuw de fout in gaan. Dit soort trajecten bespaart de maatschappij uiteindelijk veel geld. Reken maar uit wat een bijstandsuitkering kost, en wat het hele justitiële traject kost. We zien dat het werkt. Ook dit kun je alleen doen doordat er medewerkers zitten die hier voor willen gaan, die creativiteit en lef met elkaar verbinden."

Kansen

"Eén van de belangrijkste opgaven voor de komende tijd is ook hier de bezuinigingen. We moeten tussen de 10% en 20% korten. Dat is zwaar, maar geeft ook enorme kansen om de zaken echt anders aan te pakken. Niet de kaasschaaf hanteren, maar met wortel en tak aan de slag gaan." ●

“Dit kun je alleen doen doordat er medewerkers zitten die hier voor willen gaan, die creativiteit en lef met elkaar verbinden.”

De Sociale Dienst van Zutphen aan het werk zien? Op de IDFA van 2010 draait de film 'Sta me bij', die twee jaar lang de consultants en klanten van Zutphen volgt. Een prachtige documentaire: www.standbyme.nl

TELENGY THEMADAG | VOOR ALLE BESLISSERS EN BELEIDSMAKERS



Telengy

Bent u Bij de Tijd?

Telengy nodigt u van harte uit om dit te ontdekken tijdens de Telengy Themadag 2011.

In een masterclass voor overheidsmanagers leert u slimmer te werken en optimaal gebruik te maken van de kansen in de netwerk- en informatiesamenleving.

Laat u inspireren door de visie, deskundigheid en humor van onze sprekers en in een mum van tijd bent u weer helemaal bij!

Bij de Tijd
21 april 2010

Kasteel De Ruwenberg
Ruwenbergstraat 7, Sint-Michiëlsgestel

Meld je nu alvast aan via onze website.

www.telengy.nl



Gewoon doen.



Nieuwe Wet Veiligheidsregio's creëert meer ruimte voor samenwerking

SLAGEN MAKEN OP GEBIED VAN KWALITEIT

Op 1 oktober jongstleden is de nieuwe Wet Veiligheidsregio's ingegaan. De wet regelt dat gemeenten, GHOR en brandweer onder één regionale, bestuurlijke regie samen moeten optrekken. Ook de samenwerking met andere crisispartners moet verbeterd worden. Aanleiding voor deze nieuwe wet is onder andere de behoefte aan een andere aanpak van nieuwe vormen van dreiging die multidisciplinaire samenwerking vereisen. Rampen en crises overschrijden vaak de gemeentelijke grenzen. Bovendien zijn de afzonderlijke gemeenten vaak alleen niet voldoende toegerust om adequaat te kunnen reageren. De wet stelt betrokken partijen voor een grote opgave, maar geeft ook ruimte om in de samenwerking slagen te maken op het gebied van kwaliteit en kostenbesparing.

De bestuurlijke structuur van de rampenbestrijding en crisisbeheersing wordt met duidelijke taken en bevoegdheden neergezet. De brandweer en de GHOR komen onder één bestuur, dat bestaat uit alle burgemeesters uit de betreffende regio. Dit zijn dezelfde bestuursleden zijn als het bestuur (Regionaal College) van de politie. Dit bestuur krijgt ook de taak om een samenhangend en integraal beleid te bepalen. Het uiteindelijke doel is om binnen elke veiligheidsregio een professionele organisatie van de grond te krijgen die voldoende slagvaardig is om aan alle mogelijke rampscenari's het hoofd te bieden.

Eén van de eerste acties is het opstellen van een regionaal risicoplan. Welke risico's zijn waar aanwezig, waar heb je lokaal mee te maken? Denk dan bijvoorbeeld ook aan

zaken als uitval van water en stroom, sneeuwval, overstromingen en een griep-pandemie. Een crisis kan zo ineens actueel zijn en dan moeten alle organisaties die nu samenwerken precies weten wat er van hen wordt verwacht en welke structuren bestaan. De wet gebiedt dat er meer samengewerkt gaat worden op het gebied van crisisbeheersing. Marjolijn de Jong, adviseur Veiligheid bij Telengy: "Veel gemeenten gaan nu snel aan de slag in een poging om de nieuwe opgaven die voor ze liggen te tackelen. Mijn advies is: doe eerst een stap terug; kijk waar in de betreffende gemeente en regio de prioriteiten liggen. Waar liggen de risico's en wat zijn de wettelijke verplichtingen. Kijk ook goed naar wie waar goed in is en verdeel de zaken regionaal. Iedere partij heeft zijn eigen kwali-

teiten. Je hoeft niet zelf overal goed in te zijn, als het maar wel geregeld is."

Marjolijn vervolgt: "Weet wat je moet doen en oefen vooral ook met elkaar. In de praktijk kom ik regelmatig tegen dat medewerkers niet exact weten wie bijvoorbeeld de externe hulpinstanties zijn. Dat zorgt voor enorme vertraging aan het begin van het proces. Rampenbestrijding is nu vooral een taak die medewerkers 'erbij' hebben. Maar veiligheid is bij uitstek een onderwerp om integraal te benaderen. Het komt binnen alle beleidsterreinen terug."

De nieuwe wet regelt verantwoordelijkheden en taken beter en biedt meer ruimte voor samenwerking. "Denk dan niet alleen aan de rampenbestrijding, maar ook aan andere zaken op het gebied van veiligheid, zoals bijvoorbeeld ambulancezorg, het afstemmen van de bedrijfsvoering en een gezamenlijk informatiemanagement. Steeds meer gemeenten stemmen de informatiesystemen af op de informatiesystemen van andere diensten en andere gemeenten, zodat relevante informatie direct gedeeld kan worden door de betrokken partijen. Dit zijn goede ontwikkelingen, die de kwaliteit van de rampenbestrijding sterk zullen verbeteren."

Oefenen, oefenen, oefenen!

Slieperdam, een koude donderdagavond in december. Een enorme knal en een steekvlam zijn te zien als een balkon grotendeels losraakt van een appartementencomplex aan de Maasstraat. Gelukkig bevindt het balkon zich aan de achterkant van de appartementen en lopen er op dat moment geen mensen langs die geraakt worden door het losrakend puin, maar bij de bewoners van het appartementencomplex is de schrik groot. Een situatie die zich zomaar kan voordoen in iedere willekeurige gemeente. Gelukkig gaat het hier om een oefening voor het proces 'opvang en verzorging', al was de spanning bij de betrokken medewerkers er niet minder om.

Eerste verkenningen

Vrij snel na het incident arriveren eerst een politieauto en vrij snel daarna een brandweerauto en een ambulance met gillende sirenes en blauwe zwaailichten. De meeste bewoners blijken dan al buiten te staan en de brandweer verricht de eerste verkenningen binnen. De ambtenaar rampenbestrijding wordt al snel opgetrommeld door de brandweer om opvang te komen regelen voor de bewoners en de burgemeester wordt per ommekeer ingelicht door de brandweercCommandant die inmiddels ook ter plaatse is. De ambtenaar rampenbestrijding alarmeert vervolgens de voorlichter van de burgemeester (de pers is er altijd snel bij en zal behoefte hebben aan informatie) en de collega's van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, die een opvanglocatie zullen moeten gaan inrichten en bemensen.

Opvang en onderdak

Omdat de buitentemperatuur is gedaald tot een gure -4 graden, is het van belang dat een ieder die in zijn pyjama en ochtendjas buitenstaat weer ergens warm onderdak vindt. Bovendien zijn door de explosie zijn in alle 16 appartementen de ramen eruit gevlogen en zullen snel maatregelen getroffen moeten worden om de appartementen af te sluiten. Een aantal mensen klaagt over verlies van het gehoor en heeft schrammen en builen.

Het Hoofd Sociale Zaken en Werkgelegenheid (verantwoordelijk voor Opvang & Verzorging) probeert de beheerder van sporthal De Sloep te pakken te krijgen, de aangewezen opvanglocatie. Helaas, geen gehoor. Na een half uur blijkt hij een verouderd nummer te hebben en wordt de beheerder ingeseind. De Sloep kan alsnog open. De sporthal vormt meteen de uitvalsbasis voor de organisatie en ook gewonden worden er verzorgd. De gemeente heeft als voorbereiding op calamiteiten kratten in de Opvanghal staan met het rampenplan, hesjes, telefoons en functiekaarten. De kamer waar ze in staan blijkt echter op slot en de beheerder kan de sleutel niet vinden. Dus men moet het zonder de spullen stellen, totdat er een tweede beheerder met de betreffende sleutel komt.

Chaotisch

Het eerste uur verloopt chaotisch. Iedereen loopt door elkaar. De inmiddels gearriveerde lokale en regionale media interviewen de bewoners en filmen de burgemeester in zijn trainingspak. De gemeentevoorlichter en politievoorlichter hebben hun werkzaamheden niet afgestemd, waardoor er verschillen in de berichtgeving ontstaan. In de sporthal begint een mevrouw te gillen om haar kat die nog in het appartement zou zijn. Een medewerker valt tegen haar uit en vertelt haar dat dat nu niet belangrijk is. Gemor ontstaat onder de bewoners.

Orde op zaken

Dan komen de medewerkers beter in hun rol en wordt er orde op zaken gesteld. De gemeentevoorlichter staat de media en ongeruste familie en vrienden buiten te woord. De medewerkers van Burgerzaken registreren alle getroffen en nemen bijzonderheden op. De medewerkers van de afdeling Juridische Zaken registreren alle schade van de getroffen en schakelen Salvage in. De politievoorlichter blijft op de locatie van het incident en overlegt tussentijds met de gemeentevoorlichter. De politie zet het getroffen gebied af met het bekende rood-witte afzetlint, zodat mensen niet te dicht bij de flat komen. De brandweer heeft immers gewaarschuwd voor verder instortingsgevaar. De gewonden worden in een ruimte apart behandeld en de organisatie verhuist naar het buurhuis van De Sloep, waar medewerkers van de GHOR, EHBO krachten van het Nederlandse Rode Kruis hebben ingeschakeld.

Samenwerking belangrijk

Dankzij deze oefening is er in de gemeente Slieperdam een flink aantal zaken aangepast. Er is nu voorzien in een uitwijklocatie en het nieuwe mobiele telefoonnummer van de beheerder van De Sloep is geregistreerd. De kratten met de spullen staan niet meer in een kamer die niet bereikbaar is en er zijn duplicaatsleutels gemaakt voor de opvanglocaties. De teams zijn uitgebreid van twee naar drie teams, zodat de bezetting gewaarborgd is. Ook bleek een aantal nieuwe medewerkers de basis cursus rampenbestrijding niet gevolgd te hebben. De cursusdata staan inmiddels gepland. Daarnaast wisten de collega's van de gemeenteafdelingen niet van elkaar wat de taak is tijdens een crisis of ramp. En de afstemming met de politie, brandweer en GHOR kan ook nog wel wat verbeteren. Daarom is er afgesproken om een gezamenlijke dag te organiseren waarin elke discipline zijn taken presenteert. Zo leert men elkaar ook nog eens beter kennen. De medewerkers waren blij met de oefening en hebben zich voorgenomen veel vaker te gaan oefenen: Samenwerking onder extreme omstandigheden en onder flinke druk en spanning is niet makkelijk, maar wel heel erg belangrijk! ●





In Voorschoten heerst op de afdeling Financiën een koortsachtige drukte. De gemeente is samen met Wassenaar een gezamenlijke financiële administratie aan het opzetten. Per 1 januari moet de boel draaien. “De doorlooptijd is pittig, maar we gaan het redden”, aldus Wim van Tuijl, kwartiermaker Bedrijfsvoering van de gemeenten Wassenaar en Voorschoten.

Van Tuijl was in Wassenaar hoofd Financiën toen anderhalf jaar geleden de eerste stappen op het gebied van samenwerking tussen Voorschoten en Wassenaar gezet werden. “Het was de bedoeling om op alle terreinen van de bedrijfsvoering, behalve Communicatie, samenwerking te zoeken. Er zijn tegelijk met Financiën een aantal bestuursopdrachten binnen het bedrijfsvoeringsdomein vastgesteld. We zagen dat de opdrachten ICT en P&O in de uitvoering heel anders waren opgepakt. Bij P&O werken de afdelingen fysiek wel samen, maar nog steeds met hun eigen systemen. Financiën wilde gebruik gaan maken van één systeem en daarin de beide administraties integreren. Verderop in het proces realiseerden wij ons ‘dit wordt ‘m niet’ en zijn de hele bedrijfsvoering nu integraal aan het oppakken.”

“Dat hebben we gedaan door alle losse bestuurlijke opdrachten vanuit het door het bestuur vastgestelde Koersdocument samen te vatten tot één nieuwe

Wim van Tuijl: “Per onderwerp kijken wie de beste partner is”

opdracht. Sinds 1 juli van dit jaar zijn we aan de slag. We hebben een projectorganisatie opgetuigd, die wordt aangestuurd door de kwartiermaker en de twee gemeentesecretarissen.” De twee gemeenten zijn het hele financiële beleid aan het harmoniseren, van financiële verordeningen tot aan de inrichting van de kostenposten.” Daarbij behoudt ieder zijn eigen programmabegroting. Deze wordt op basis van een uniforme onderliggende financiële structuur ingericht.”

Vlucht vooruit

De doorlooptijden van de projecten zijn strak gepland. “We willen vooral ‘in control’ blijven. Samenwerken is een soort vlucht vooruit, ontwikkelingen en opgaven gaan steeds verder. We werken samen vanuit het besef dat we het alleen niet kunnen. Beide gemeenten zitten er zeer pragmatisch in. Per onderwerp wordt gekeken met welke partner het beste samengewerkt kan worden. Dat kan dus ook een andere gemeente of gemeenten zijn.” De projectorganisatie doet zoveel mogelijk zelf. “Het is belangrijk voor het draagvlak om zoveel mogelijk met eigen mensen te doen. Maar we hebben nu wel extra handen ingehuurd, met name specialisten om het systeem goed in te richten.”

Wim van Tuijl benadrukt dat het project niet kan slagen als de randvoorwaarden niet goed zijn ingevuld. “De belangrijkste is wel bestuurlijk commitment bij alle betrokken partijen. Dat betekent af en toe politiek laveren, en soms de confrontatie aangaan. Ik zie het als de rol van kwartiermaker om de druk flink op de ketel te houden, zowel naar besturen als organisaties. En bovenal blijven opletten dat we niet afdrijven van de gezamenlijke uitgangspunten.” ●

“Stuur op praten over mogelijkheden, in plaats van beperkingen”

In het Brabantse Oirschot is de gemeente met boomtelers, de ZLTO en individuele belanghebbenden aan de slag gegaan om een visie op boomteelt in het buitengebied te ontwikkelen. Gekozen is om de aanwezige kennis en (vaak tegenstrijdige) belangen in beeld te krijgen om tot een zo optimaal mogelijk resultaat te komen. Wethouder Piet Machielsens is trots: “Het begint met onderling vertrouwen krijgen, zodat de discussie boven het eigen belang kan uitstijgen.”

De discussie over de plaats van boomteelt in het buitengebied kent al jaren grote emoties. Het is een sector met toekomst maar tegelijkertijd met een grote impact op de ruimtelijke inrichting. Oirschot heeft daarnaast in het buitengebied ook gebieden met cultuurhistorisch en natuurlijk erfgoed. En die moeten uiteraard zoveel mogelijk behouden blijven. Kortom, een complexe situatie, die uiteindelijk gevat moet worden in een nieuw bestemmingsplan voor het buitengebied. De visie op boomteelt gaat daar een belangrijke onderlegger voor vormen.

“We wilden met partijen samen naar het gebied gaan kijken en brainstormen over kansen in plaats van beperkingen, aldus de wethouder.” Dat bleek in het begin nog lastig. De belangen zijn soms zo tegenstrijdig, dat als je niet oplet je verzandt in welles-nietes-discussies. We zijn daar uitgekomen door eerst te werken aan het winnen van vertrouwen. Proberen voorbij het oud zeer te komen. Door goed te luisteren, maar ook door heel goed je afspraken na te komen.

Apart aan tafel

Als basis voor het vertrouwen bleek het noodzakelijk om helemaal in de beginfase in twee groepen gesprekken te voeren: met de telers en ZLTO enerzijds en anderzijds een belangenvereniging die gericht is op het landschap. “We schatten in dat het lastig zou zijn om direct in groot verband te discussiëren. De ene groep heeft in eerste instantie het voortbestaan van hun bedrijf voor ogen, de andere club focust zich op behoud van het erfgoed. Na het proces van de zienswijzen, gaan we wel samen aan één tafel verder. Laat de mensen hun visies maar direct aan

elkaar presenteren.”

Machielsens is tevreden over het huidige resultaat van de samenwerking met de partijen. “Samen succesvol rond de tafel gaan betekent, dat je boven je eigen belangen en visie moet kunnen uitstijgen. Dat is niet altijd makkelijk, maar in dit geval denk ik wel gelukt. Ik zou graag zien dat we dit samenwerkingsmodel verder uitbreiden. Niet van geval tot geval met elkaar praten, maar met betrokkenen bijvoorbeeld een voorjaars- en najaarsoverleg houden. Focussen op de ontwikkelingen die in het gebied gaande zijn. De mensen weten zelf het beste wat er speelt, er is veel expertise”, aldus de wethouder.

Regierol

Ondanks de samenwerking blijft de gemeente de uiteindelijke beslisser. Piet Machielsens is daar heel duidelijk over. “Dat is een ge-



Piet Machielsens

Persoonlijk contact

Op de vraag wat dit traject succesvol heeft gemaakt, geeft de Oirschotse wethouder zonder aarzelen de ingrediënten weer: “Het persoonlijk contact, zélf naar de bedrijven toe en aan de keukentafel gaan zitten. Een heldere positie innemen, laten weten waar de ruimte zit. Kom je afspraken altijd na. En

“De mensen weten zelf het beste wat er speelt.”

ven in het democratisch model dat we hanteren. De raad beslist, maar in het voortraject moet de gemeenschap zoveel mogelijk zélf mee richting bepalen. Die ruimte is er ook, al kunnen we dat nog verder ontwikkelen. De gemeente moet daarin de regierol pakken, door vooral de weg te wijzen in de complexiteit, en helder de grenzen aangeven. In mijn ultieme samenwerkingsmodel komt de burger zelf ook met initiatieven, kijkt niet meer alleen naar die gemeente.”

stuur steeds op het denken in mogelijkheden, niet in beperkingen.”
En lastige momenten? “Hoe ver ga je in je pogingen om het overleg breed te houden? Wij hebben vrij snel beslist om de diverse belanghebbenden eerst apart aan tafel te nemen. Om niet te verzanden in een negatieve spiraal. Of dat de juiste keuze was? Ik denk dat het de juiste keuze was op dat moment. In toekomstige processen zijn wellicht andere keuzes weer beter.” ●



Telengy Kennispunt



Maatwerk in trainingen en workshops

U wilt efficiënt werken, de kwaliteit van uw dienstverlening borgen en waar mogelijk verbeteren, voldoen aan de veranderende wet- en regelgeving of gaan samenwerken. Dat kan alleen als uw medewerkers beschikken over voldoende kennis en vaardigheden. Telengy helpt u hierbij met KennisPunt, een aantrekkelijk pakket dat bestaat uit trainingen en workshops.

Telengy: uw KennisPunt

Telengy helpt lokale overheden en overheidsorganisaties in het optimaliseren en verbeteren van hun informatievoorziening, bedrijfsvoering en dienstverlening. We zijn uitstekend op de hoogte van de laatste ontwikkelingen. Onze adviseurs delen hun kennis graag met u tijdens trainingen, workshops, colleges of themabijeenkomsten. U krijgt een helder zicht op overheidsvraagstukken zodat u effectief uw plannen kunt realiseren, wetten kunt implementeren en de uitvoering organiseren.

Trainingen en workshops

Op het gebied van regionale samenwerking biedt Telengy een pakket aan trainingen en workshops op basis van een groot aantal praktijkvoorbeelden. In kort bestek wordt helder hoe u een samenwerking inricht, welke kansen deze biedt en met welke valkuilen u rekening moet houden. We bieden daarbij uiteraard maatwerk: we gaan uitgebreid in op uw specifieke situatie en bespreken de haalbaarheid van mogelijke samenwerkingen. Zo verschijnen uw medewerkers goed voorbereid aan de onderhandelingstafel.

Aanpak

Telengy maakt het verschil en dit verschil zit 'm in de aanpak. Uitgangspunt is de behoefte van uw organisatie die we graag samen met u in beeld brengen. Op basis daarvan stellen we de training

of workshop voor u samen. Zo bieden we u ondersteuning op maat en een helder zicht op vraagstukken binnen uw organisatie.

Ons aanbod

Workshops Samenwerking:

- Verkenning ICT-samenwerking
- Richten-inrichten-verrichten van samenwerking
- Haalbaarheidsonderzoek samenwerking
- Inrichtingsplan samenwerking

Trainingen Samenwerking:

- Samenwerkingsvormen
- Voorwaarden succesvol samenwerken

Natuurlijk kunt u ook bij ons terecht voor trainingen en workshops over onderwerpen als:

- werk, inkomen en zorg;
- ruimte, wonen en economie;
- openbare orde en veiligheid;
- bedrijfsvoering en financiën;
- e-dienstverlening en ICT;
- proces-, project- en programmamanagement.

Meer informatie

Voor meer informatie over ons actuele aanbod, ga naar KennisPunt op onze website: www.telengy.nl.

Telengy adviseert en ondersteunt uw organisatie in de uitvoering en het verbeteren van de bedrijfsvoering en dienstverlening. Telengy is gewoon doen.