



*White paper*

Het succes van *samen werken!*

## Inleiding

Regover B.V., opgericht in 2011, is gespecialiseerd in het inrichten en succesvol maken van de (IT) governance van organisaties. In het kader van deze specialisatie ontwikkelen wij ook producten en hulpmiddelen zoals de Governance Maturity Check (zie [www.regover.com](http://www.regover.com)).

In de ontwikkeling van organisaties en hun focus op core business en de ontwikkeling van de leveranciers naar dienstverleners zijn wij tot de conclusie gekomen dat er een belangrijke schakel ontbreekt in het succesvol uitbesteden van een organisatie naar een dienstverlener. Ongeacht of dit nu outsourcing, het uitbesteden van een taak of het uitbesteden van een project is. De ontbrekende schakel is de daadwerkelijke samenwerking en het samen werken voor een gezamenlijk, geborgd en toekomst vast resultaat.

In dit "white paper" maken wij duidelijk dat organisaties het benodigde succes van samen werken actief kunnen beïnvloeden.

## Core business

Organisaties hebben zich in de afgelopen jaren meer en meer geconcentreerd op hun core business activiteiten. Deze focus is tot stand gekomen door het buiten de eigen organisatie brengen van diensten en services die niet direct bijdragen aan het resultaat. Een beweging die inmiddels in alle sectoren een feit is en de komende periode nog door zal gaan, waarbij de verdere professionalisering van deze wijze van werken een grote rol speelt.

Kosteneffectiviteit, resultaatgerichtheid en wendbaarheid blijven de belangrijkste drijfveren voor deze beweging: "doen waar je goed in bent, dan wel waar je goed in moet worden".

## Uitbesteding

ICT, facilitaire services en ondersteunende bedrijfsprocessen zijn de belangrijkste terreinen voor uitbesteding. Recent onderzoek<sup>1</sup> bevestigt, dat alleen al op het onderdeel ICT 80 procent of meer van de geraadpleegde organisaties in Nederland gebruik maakt van sourcing. Bijna de helft van deze organisaties verwacht groei van sourcing (met focus op de core business) in de komende jaren.

De uitbesteding wordt gerealiseerd in verschillende organisatievormen, die als het gaat om het aspect samenwerken, meer overeenkomsten dan verschillen tonen.

Om de breedte in organisatievormen inzichtelijk te maken kan men onderscheiden:

- De scope van de uitbesteding:
  - Projecten voor ontwikkeling.
  - Trajecten voor beheer.
  - Leveren van services.

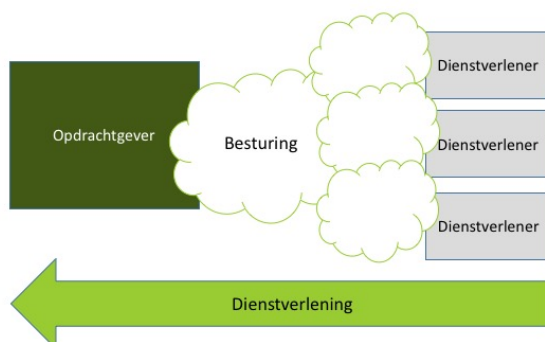
---

<sup>1</sup> Whitelane/Quint 2015 Dutch IT Outsourcing Study

- De typering van de relatie in de samenwerking; het betreft een core business gerichte organisatie, die samenwerkt met een:
  - Afdeling of bedrijfs onderdeel of Shared Service Center vanuit de eigen organisatie.
  - Shared Service Center dat is opgericht door de bundeling vanuit samenwerkende organisaties (bijv. ICT SSC's voor de centrale overheid en belasting administraties voor gemeenten).
  - Externe dienstverlener, waarbij aanvullend het onderscheid kan worden gemaakt in onshore, nearshore en offshore dienstverlening (en combinaties daarvan).

## Perspectief van de organisatie als opdrachtgever

Voor elke organisatie geldt dat er sprake is van meerdere dienstverleners, die op hun beurt weer van meerdere dienstverleners gebruik kunnen maken. De uiteindelijke core business activiteiten zijn daarmee afhankelijk gemaakt van een keten van samenwerking tussen interne en externe partijen. Het gaat in de bedrijfsvoering niet meer om het zelf hebben van alle benodigde capaciteiten, maar om het kunnen besturen van de beschikbaar zijnde en beschikbaar gemaakte capaciteiten.

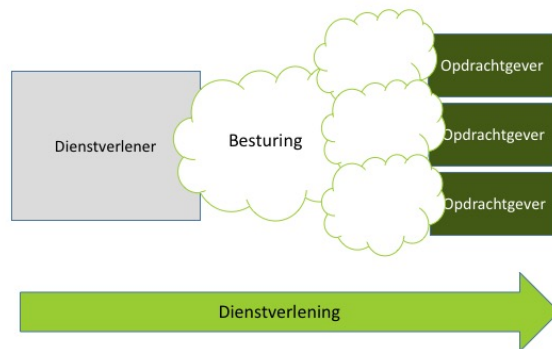


Afbeelding 1: Perspectief van de opdrachtgever

## Perspectief van de dienstverlener als opdrachtnemer

Voor elke opdrachtnemer geldt dat er meerdere opdrachtgevers zullen zijn. De gebundelde dienstverlening is voor de opdrachtnemer zijn core business, waarbij geparticipeerd wordt in de ketens van de opdrachtgevers. Het spanningsveld tussen gewenste standaardisatie en benodigde diversiteit vereist een strakke besturing. De effectiviteit van deze besturing is afhankelijk van en aangesloten op de besturing van de opdrachtgever. De opdrachtnemer

moet voorwaarden kunnen stellen aan de inrichting van de samenwerking: een keten is zo sterk als de zwakste schakel.



Afbeelding 2: Perspectief van de opdrachtnemer

## Organiseren van de samenwerking

In een goede opzet van de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer zullen de volgende elementen herkenbaar zijn:

- Contractuele afspraken.
- Definitie van doelstellingen, resultaten en prestatie indicatoren.
- Procesinrichting.
- Besturing gericht op ontwikkeling en verbetering in kwaliteit (maturity).
- Aanpassing en bijsturing op basis van interne en externe factoren.

In de praktijk wordt heel veel aandacht en tijd besteed aan het vormgeven van de genoemde elementen. Als het aankomt op de feitelijke inrichting van de organisatie van het samen werken, dan komt de aansluiting en de keten veelal niet goed tot stand, met alle gevolgen die daarbij horen.

Ondanks het feit dat alles duidelijk en georganiseerd zou moeten zijn, raken zowel opdrachtgever als opdrachtnemer snel ontevreden over de samenwerking en de resultaten van de samenwerking. In de gevallen dat de initiële aansluiting wel goed wordt bereikt, is het realiseren van continuïteit en het vasthouden van het niveau van samenwerking vaak een probleem.

Het zal duidelijk zijn dat in gevallen van een ontoereikende organisatie van de samenwerking de problemen in de feitelijke samenwerking zich nog prominenter zullen manifesteren.

## Samenwerking

In de feitelijke samenwerking gaat het niet primair om contracten, prestaties en processen. Het gaat om interactie: samen werken in goede communicatie door mensen met passende capaciteiten. De menselijke factor bepaalt het succes. Het niveau van vertrouwen tussen de samenwerkende organisaties is een resultante van de opbouw van vertrouwen tussen de betrokken personen.

*Samen werken* betekent:

- Kennis en begrip hebben over drijfveren, uitgangspunten en wijze van werken.
- Kennis en begrip hebben over doelstellingen, contracten, indicatoren en resultaten.
- Aansluiting (alignement) tussen opdrachtgever en dienstverlener(s):
  - Cultuur van samenwerking passend bij de organisatie.
  - Gestandaardiseerde en gespecificeerde werkwijzen.
  - Lerend vermogen om de ontwikkeling en verbetering van de services te ondersteunen.

Goede *communicatie* betekent:

- Eenduidigheid in begrippen.
- Vertrouwen in elkaar en openheid.
- Diversificatie van de communicatie gericht op doelgroepen en/of rollen dan wel functies.
- Inzicht in het effect van communicatie.

*Mensen* met passende capaciteiten betekent:

- De juiste mensen bij zowel bij de opdrachtgever als de opdrachtnemer.
- Ontwikkeling van kennis, begrip en competenties.
- Inzicht in de opbouw en ontwikkeling van het kennisniveau, de begripsvorming en de competenties.

## Succes in samenwerking

Het samen werken is niet alleen afhankelijk van afspraken en een goede inrichting, maar nog veel meer van een continue sturing en ondersteuning van de operationele invulling.

Effectieve ondersteuning van deze belangrijke succesfactoren kan worden bereikt door de inzet van een laagdrempelig platform voor samenwerking tussen opdrachtgever(s) en opdrachtnemer(s).

Een platform voor samenwerking moet daarbij voldoen aan de volgende uitgangspunten:

- Borging van resultaten door het verhogen van de effectiviteit van samenwerking.
- Gericht zijn op het samen werken, communicatie en mensen.
- De procesinrichting van de samenwerking ondersteunen.
- Richting geven aan de samenwerking: de juiste informatie bieden voor de juiste mensen.
- Zowel voor opdrachtgevers als opdrachtnemers toegevoegde waarde kunnen bieden.

## Platform voor samenwerking

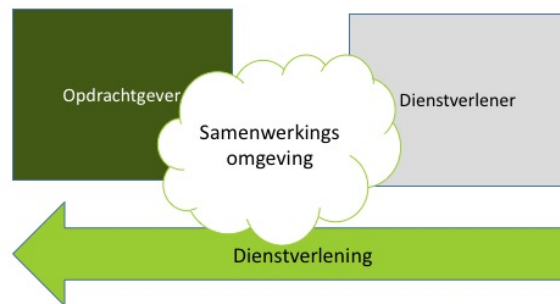
Regover biedt met de samenwerkingsomgeving een direct operationeel inzetbaar platform.

Het platform kan effectieve ondersteuning bieden door:

- Opbouw van kennis en begrip gericht op rol/functie medewerkers
- Overdracht van uitgangspunten en basiskennis:
  - Bij de start van de samenwerking.
  - Bij de instroom van nieuwe medewerkers.
- Meting van niveaus van opgebouwde kennis per medewerker, functie en over het geheel van de samenwerking.
- Uitwisseling van ervaringsinformatie gedurende de samenwerking.
- Het vastleggen en uitdragen van "best practices".
- Verspreiding van relevante informatie en kennis.
- Plannen en voorbereiden van bijeenkomsten van medewerkers.

De resultaten van het gebruik van een platform voor samenwerking zullen zijn:

- Samen werken wordt effectief.
- Kennis en begrip maakt ruimte voor ontwikkeling van relaties.
- Communicatie is georganiseerd en gestructureerd:
  - Vanaf de start is er ondersteuning.
  - Informatie is toegankelijk gemaakt en gebundeld.
- Opgebouwde kennis is zichtbaar en meetbaar.
- Het functioneren van de betrokken medewerkers wordt gestuurd:
  - Ze zijn beter in staat hun rol te vervullen.
  - Ze worden gemotiveerd door positieve resultaten.
  - Het niveau van kennisopbouw wordt meetbaar gemaakt:
    - Onvoldoende kennis en functioneren kunnen met elkaar in verband gebracht worden.
    - De opbouw van kennis kan gestuurd plaatsvinden.



Afbeelding 3: Samenwerkingsomgeving

## Platform voor opdrachtgevers en opdrachtnemers

Opdrachtgevers kunnen het platform inzetten voor het vormgeven van hun eigen besturingsorganisatie en het effectief samenwerken met meerdere partners.

Dienstverleners kunnen het platform inzetten voor het vormgeven van hun eigen besturingsorganisatie en het effectief samenwerken met meerdere opdrachtgevers.

In beide situaties biedt het platform ondersteuning en toegevoegde waarde voor partijen aan beide zijden van de samenwerking. Het succes van de samenwerking staat voorop en draagt voor beide kanten gelijkmatig bij aan de te behalen resultaten en doelstellingen.

Het platform faciliteert de focus op de core business. Door het succes van samenwerking wordt ruimte gecreëerd voor ontwikkeling van medewerkers, de organisatie en de keten van samenwerkende partijen.

## Informatie

Kijk voor meer informatie over Regover en het succes van samen werken op [www.regover.com](http://www.regover.com) of zoek contact via [info@regover.com](mailto:info@regover.com).

© Regover B.V.

14 maart 2016