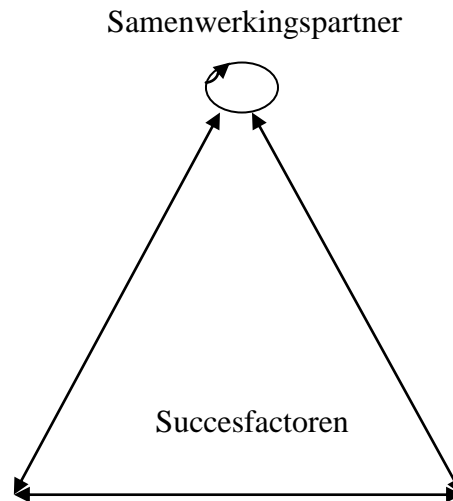


Samenwerkingsverbanden: De succesfactoren tot succes



Alles wat aandacht krijgt groeit,
hetzij als succes hetzij als probleem
(Korsten 2009)

Naam: H.J. Lindeman
Studentnr: 836289446
Opleiding: Master BPMIT 2009
Datum: 13-09-2012

Master BPMIT 2009
Begeleidingscommissie:
1e begeleider Mw. Ir. L. Cuijpers
2e begeleider Dhr. Dr. Ir. H. Martin
Examinator: Dhr. Dr. Ir. H. Martin

Voorwoord

Het voor u liggend rapport is het resultaat van de afstudeeropdracht aan de Open Universiteit Nederland als afsluiting van de Masteropleiding Managementwetenschappen en Informatica met als afstudeerrichting 'Business Processes, Management and ICT'.

Na in 1988 van de Middelbare Technische School afgekomen te zijn, en om financiële redenen niet verder te kunnen studeren aan de HTS, ben ik het bedrijfsleven in gegaan met het voornemen altijd nog eens een vervolgstudie op te pakken. In 1996 heb ik de daad bij het woord gevoegd toen er verder geen verbredingscursussen nodig waren en ik volwaardig in mijn functie was. Ik heb mij destijds aangemeld voor de ICT opleiding Informatica. Na jarenlang diverse cursussen aan de Open Universiteit gevolgd te hebben kwam eindelijk in 2004 de eindstreep in zicht met als bekroning een Bachelortitel, echter in de wrede buitenwereld had deze titel nog weinig betekenis en besloot ik verder te gaan studeren om mijn Mastertitel te halen, en nu 8 jaar later is deze titel binnen handbereik.

Als ik echt eerlijk en oprecht ben is vooral de afstudeeropdracht me zwaar tegengevallen, de interesses zijn verschoven en de spaarzame tijd die in de studie gestoken kon worden bleek ook nog eens lang niet voldoende om in plaats van de gestelde 400 uur voor de afstudeeropdracht bijna het dubbele aan tijd te spenderen. Overigens dat schijnt heel normaal te zijn als ik mijn oud student collega's mag geloven.

In al die tijd heb ik ontzettend veel steun gehad van allerlei mensen die me hebben geholpen om deze lange weg te nemen. In die tijd heb ik ook van een aantal mensen afscheid moeten nemen waarvan ik had gehoopt dat ze dit hoogtepunt voor mij mee hadden kunnen maken.

In het bijzonder wil ik mijn vrouw Nicole bedanken voor haar enorme steun gedurende het gehele studietraject. Ondanks alle discussies is ze toch altijd in me blijven geloven. Zonder haar steun was ik er nooit in geslaagd om deze studie af te ronden. Ik heb de nodige uurtjes doorgebracht achter mijn laptop, terwijl zij bezig was met de huishoudelijke taken en de zorg voor onze dochter Monica.

Jack Lindeman
Groningen, Augustus 2012

Inhoudsopgave

VOORWOORD.....	2
SAMENVATTING.....	5
1 INLEIDING.....	7
1.1 ACHTERGROND.....	7
1.2 PROBLEEMSTELLING.....	7
1.3 DOELSTELLING.....	7
1.4 THEORETISCHE ONDERZOEKSVRAGEN.....	7
2 OPBOUW SCRIPTIERAPPORT.....	8
3 LITERATUURONDERZOEK.....	9
3.1 AANPAK	9
3.2 SUCCESFACTOREN ALGEMEEN.....	10
3.3 SUCCESFACTOREN.....	10
3.4 ANALYSE VAN DE PUBLICATIES	12
4 ONDERZOEKSMETHODE.....	13
4.1 INLEIDING.....	13
4.2 ONDERZOEKSMODEL.....	13
4.3 BEPERKING VAN DE SCOPE.....	15
4.4 DOEL VAN HET ONDERZOEK	15
4.5 VERANTWOORDING ONDERZOEKSUITVOERING.....	15
4.6 PROFIEL VAN DE GEÏNTERVIEWDEN.....	16
4.7 TIJDSSPANNE INTERVIEWS.....	16
4.8 AANPAK VAN DE DATAVERZAMELING	16
4.9 WIJZE VAN ANALYSE.....	16
5 PRAKTIJKONDERZOEK.....	17
5.1 RESPONS.....	18
5.2 ONDERZOEKSVRAAG 1	19
5.2.1 INLEIDING.....	19
5.2.2 INFORMATIE EN KENNIS DELEN.....	19
5.2.3 GEZAMENLIJKE DOELSTELLINGEN.....	20
5.2.4 TEVREDENHEID OVER DE GELEVERDE PRESTATIES.....	20
5.2.5 ‘MATE VAN INVLOED.....	20
5.2.6 VERTROUWEN IN DE SAMENWERKING.....	20
5.3 ONDERZOEKSVRAAG 2	21
5.3.1 INLEIDING.....	21
5.3.2 GEZAMENLIJKE DOELSTELLINGEN.....	22
5.3.3 INFORMATIE EN KENNIS DELEN.....	22
5.3.4 VERTROUWEN IN DE SAMENWERKING.....	22
5.3.5 MATE VAN INVLOED.....	22
5.4 ONDERZOEKSVRAAG 3	23
5.4.1 INLEIDING.....	23
5.4.2 ‘VERTROUWEN IN DE SAMENWERKING	23
5.4.3 MATE VAN INVLOED	23
5.5 ONDERZOEKSVRAAG 4	24
5.5.1 MATE VAN INVLOED.....	24
5.5.2 ‘VERTROUWEN IN DE SAMENWERKING	25
5.5.3 SAMENWERKING MET GEMEENTEN.....	25

6 CONCLUSIES	26
6.1 CONCLUSIES M.B.T. DE OPSTART VAN EEN SAMENWERKING.....	26
6.2 CONCLUSIES M.B.T. DE HUIDIGE SAMENWERKING	26
6.3 CONCLUSIES M.B.T. DE TOEKOMSTIGE SAMENWERKING.....	26
6.4 CONCLUSIES M.B.T. SUCCESFACTOREN ALGEMEEN.....	27
7 AANBEVELINGEN.....	27
7.1 AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK.....	28
7.2 VERSCHILLEN TUSSEN LITERATUUR - EN HET PRAKTIJKONDERZOEK.....	28
7.3 AANBEVELINGEN VOOR PUBLIEKRECHTERLIJKE SAMENWERKINGSVERBANDEN.....	29
8 REFLECTIE	29
8.1 PRODUCTREFLECTIE.....	29
8.2 REFLECTIE OVER DE GENERALISEERBAARHEID VAN RESULTATEN.....	29
8.3 PERSOONLIJKE REFLECTIE.....	30
BIJLAGE A:REFERENTIES.....	31
BIJLAGE B: ONDERZOEKSVRAGEN	35
BIJLAGE C: PROFIELSCHETS GEÏNTERVIEWDEN.....	40
BIJLAGE D: HEFPUNT.....	41
BIJLAGE E: TOELICHTING.....	42
BIJLAGE F: INVULTABEL.....	45
BIJLAGE G: RESULTATEN TURVEN SUCCESFACTOREN.....	47
BIJLAGE H: UITNODIGING DEELNAME.....	49
BIJLAGE I: VERKLARENDE WOORDENLIJST.....	50

Samenvatting

Met gepaste trots presenteer ik u hierbij mijn scriptierapport ten behoeve van de Masteropleiding Managementwetenschappen Business Processes, Management and ICT, die gevolgd wordt aan de Open Universiteit en een samenwerking is tussen de faculteit Managementwetenschappen en Informatica.

Samenwerkingsverbanden maken tegenwoordig vast deel uit van publiekrechtelijke organisaties, er zijn allerlei samenwerkingsverbanden tussen gemeenten, waterschappen en waterleidingsbedrijven, gemiddeld heeft ieder publiekrechtelijke organisatie ongeveer 3 samenwerkingsverbanden (VNG 2011) in de vorm van gemeenschappelijke regelingen, strategische allianties en convenanten. De standaard redenen om te gaan samenwerken vallen vaak onder de 3 k's Kwaliteit kosten en (k) continuïteit (Website VNG 2012). Ondanks dat er veel financiële winst te behalen is door te gaan samenwerken. leidt dit niet gelijk tot nieuwe samenwerkingverbanden, in deze scriptie wordt aangetoond dat dit vaak komt omdat er een aantal kwalitatieve succescriteria van belang zijn in de verschillende fasen van een samenwerkingsverband. Er is relatief weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar het belang van deze kwalitatieve succescriteria bij de door de VNG benoemde fasen Verkennen en plannen, Adolescent en Volwassenheid van een samenwerking. (Vereniging Nederlandse Gemeenten en Logica 2011) Gezien het belang wat wordt gehecht aan het realiseren van besparingen door middel van het creëren van samenwerkingsverbanden, is het dus noodzakelijk dat er meer theorievorming ontstaat op dit gebied. De onderzoeksdoelstelling en -vraagstelling voor het scriptieonderzoek zijn gedefinieerd op basis van de genoemde actualiteit en de afspraken die zijn gemaakt binnen de waterschappen om 100 miljoen euro te besparen in de keten (TvOF, jaargang 42, 2010, nummer 4).

Onderzoeksdoelstelling: Het vergaren van kennis en inzicht over de belangrijkste kwalitatieve succesfactoren in de 3 fasen van samenwerking om deze te kunnen abstraheren naar andere toekomstige samenwerkingsverbanden.

Theoretische onderzoeksvraagstelling: Welke kwalitatieve succesfactoren zijn van belang bij samenwerkingsverbanden in zowel de publiekrechtelijke als de privaatrechtelijke sector?

Praktische onderzoeksvraagstelling: Wat is de verhouding tussen het belang van vertrouwen, het belang van informatie en communicatie en het belang van strategische management activiteiten bij de opstart en totstandkoming (verkennen en plannen), de ontwikkeling (adolescent) en de professionalisering (volwassenheid) van de samenwerking?

Bij het literatuuronderzoek is er eerst een globale scan met behulp van trefwoorden uitgevoerd in de wetenschappelijke zoekmachines zoals Darenet, Picarta, en Purplesearch van de Rijksuniversiteit Groningen. De hierbij gevonden omschrijvingen van de artikelen zijn globaal gescand op relevantie. Er is eerst gezocht naar samenwerkingsverbanden bijvoorbeeld tussen bedrijven of bedrijven en overheden, en gemeentelijke herindelingen en fusies. Daarna zijn de artikelen verzameld via de betrokken universiteitsbibliotheken en online via de universiteitsbibliotheek van Maastricht. Fysiek zijn de artikelen ingezien via de bibliotheek van de Rijksuniversiteit Groningen. Bij het bestuderen van de praktijkcases is gebruik gemaakt van mijn contacten binnen de overheid, omdat niet alle cases zijn gepubliceerd.

De literatuurstudie heeft een groot aantal kwalitatieve succesfactoren opgeleverd, deze zijn samengevoegd tot een aantal operationaliseerbare groepen: Tevredenheid over de geleverde prestatie, vertrouwen in de samenwerking, informatie wordt gedeeld, kennis wordt gedeeld, gezamenlijke doelstellingen worden gehaald, doelstellingen worden aangepast aan het gezamenlijk doel en de categorie overige. Deze zijn gebruikt voor de interviews in het praktijkonderzoek.

Het praktijkonderzoek is uitgevoerd binnen Hefpunt, dit is het gemeenschappelijk Belastingkantoor van de drie Noordelijke Waterschappen, deze is verantwoordelijk voor de belastinginning van de drie Waterschappen (bijlage D). Hefpunt is een publiekrechtelijk samenwerkingsverband gebaseerd op een gemeenschappelijke regeling, het is een vrijwillig samenwerkingsverband en ontstaan uit de uitdrukkelijke wens om de perceptiekosten omlaag te brengen, dit is een actueel onderwerp gezien de bezuinigingen die op dit moment noodzakelijk zijn en welke grotendeels opgevangen dienen te worden door intensieve samenwerking binnen de keten.

De interviews voor het praktijkonderzoek zijn gehouden in de maanden maart, april en mei 2012. Als meest passende onderzoeksmethode is in dit geval de casestudy toegepast. In dit concrete geval is het samenwerkingsverband Hefpunt diepgaand bestudeerd, omdat dit een succesvol samenwerkingsverband is en het mogelijk is gemaakt dit diepgaand te onderzoeken door medewerking van de betrokkenen en het beschikbaar stellen van relevante documentatie. Succesvol is in deze een verzamelnaam voor onder andere de performance en de proceskwaliteit. Het succes van de samenwerking wordt dan gedefinieerd als de mate waarin wordt voldaan aan de financiële en operationele doelstellingen zoals deze bij het aangaan van de samenwerking zijn afgesproken.

Verder is gekozen voor de Voting methode (Lambert 1996) welke in dit geval bruikbaar was omdat er een relatieve voorkeur aan te geven was voor een bepaalde succesfactor en het belang hiervan in een percentage was uit te drukken. Bij het begin van de interviews maar een beperkt aantal formulieren ingevuld. Er kunnen een aantal redenen hiervoor zijn, De geïnterviewden hadden door hun volle agenda's zich niet goed voorbereid, of de meeste geïnterviewden vonden het moeilijk om de voorkeurslijst in te vullen, doordat er uitleg nodig was over de specifieke succesfactoren. Toch is de voting methode in dit geval geschikt om een voorkeur van belangrijkheid aan te geven.

De resultaten zijn voor de onderzoeker zeer verrassend en waardevol gebleken, en uiteindelijk is er inzicht verkregen in het belang van de kwalitatieve succesfactoren in de fasen van een samenwerking, ook is het mogelijk geworden om algemene adviezen te geven over samenwerkingsverbanden.

Het blijkt dat de mate van invloed gedurende een samenwerking zeer belangrijk is, ook vertrouwen blijkt een belangrijke factor te zijn gedurende de samenwerking.

Verassend was ook dat de kwantitatieve niet als allerbelangrijkst werden gevonden door de geïnterviewden.

1 Inleiding

1,1 Achtergrond

Dit afstudeeronderzoek is gericht op het belang van de kwalitatieve succesfactoren voor publiekrechtelijke organisaties, de vraag is welke rol spelen deze in het ontwikkelingstraject van een samenwerkingsverband. In de huidige situatie onderzoeken organisaties samen met een of meerdere partners mogelijkheden voor een samenwerkingsverband, omdat men denkt dat men door samenwerking met een partner bepaalde van te voren gestelde doelstellingen kan bereiken, en er een meerwaarde is te creëren. De redenen hiervoor zijn meestal een van de volgende: noodzaak, asymmetrie, reciprociteit, efficiëntie, stabiliteit of legitimiteit (Oliver 1990). In die sectoren waar samenwerking vrijwillig is, is de voornaamste reden tot samenwerking afhankelijkheid van middelen. (Agranoff & McGuire 1998). Het gaat vaak om een besparing, zodat de belastingbetaler minder hoeft te betalen of meer kwaliteit voor zijn geld krijgt.

1,2 Probleemstelling

De redenen voor samenwerking zijn meer populistisch samen te vatten op basis van de drie K's kwaliteit continuïteit en kosten (Bezemer 2012). Dit onderzoek richt zich op de kwalitatieve succesfactoren, daaronder worden die factoren verstaan die niet financieel zijn of kwantitatief uit te drukken.

Door het belang van de kwalitatieve succesfactoren goed in te schatten mag aangenomen worden dat deze bijdragen tot een succesvolle samenwerking en het behalen van de kwantificeerbare doelstellingen, vaak spelen in de verschillende fasen van de samenwerking verschillende kwalitatieve succesfactoren een rol.

De probleemstelling kan aldus worden omschreven:

Welke kwalitatieve succesfactoren leiden tot een succesvol samenwerkingsverband en in welke fase van een samenwerking zijn deze belangrijk?

1.3 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek sluit aan op de probleemstelling en is gericht op het verkrijgen/ verhogen van de inzicht in het belang van de kwalitatieve succesfactoren voor een succesvolle samenwerking. Hierbij worden 3 fasen in een samenwerkingsrelatie onderscheiden. Voor elk van deze fasen wil ik de verhouding tussen het belang van de gekozen succescriteria bepalen, en eventueel nog andere criteria vinden die niet uit het literatuuronderzoek zijn gekomen.

Welke succesfactoren spelen een rol in een samenwerkingsverband, en hoe groot is het belang tijdens de opstart en totstandkoming, de ontwikkeling (adolescent) en de professionalisering (volwassenheid) van het samenwerkingsverband. Hoe wordt dit gedefinieerd en eventueel ontwikkeld?

1.4 Praktische onderzoeksvraagstelling

Welke kwalitatieve succesfactoren spelen een rol in het samenwerkingsverband Hefpunt, en hoe groot is het belang geweest tijdens de opstart en totstandkoming van Hefpunt, de ontwikkeling van Hefpunt en de professionalisering van het samenwerkingsverband de afgelopen jaren, hoe wordt dit in de huidige samenwerking gedefinieerd en welke factoren spelen een rol in de toekomstige samenwerking?

Het praktijkonderzoek is uitgevoerd binnen Hefpunt, dit is het gemeenschappelijk Belastingkantoor van de drie Noordelijke Waterschappen Wetterskip Fryslan, Waterschap Noorderzijlvest en Waterschap Hunze en Aa's.

Hefpunt is verantwoordelijk voor de belastinginning van deze drie Waterschappen (bijlage D). Het is een publiekrechtelijk samenwerkingsverband gebaseerd op een zware gemeenschappelijke regeling, het is een vrijwillig samenwerkingsverband en ontstaat met als primaire doel de perceptiekosten omlaag te brengen, welke doelstelling actueel is gezien de bezuinigingen die op dit moment landelijk noodzakelijk zijn en welke grotendeels opgevangen dienen te worden door intensieve samenwerking binnen de keten. Hefpunt streeft ernaar om ook de belastingheffing uit te voeren voor een aantal gemeenten binnen het beheersgebied van de betrokken Waterschappen.

2 Opbouw scriptierapport

In het volgende hoofdstuk is in volgorde eerst een beschrijving gegeven van het verloop van de literatuurstudie, de gestructureerde informatie die verzameld is en de resultaten hiervan. Saunders (Saunders, Thornhill & Lewis, 2006) maakt hierbij een onderscheid in primaire bronnen, secundaire bronnen en tertiaire bronnen. De primaire bronnen (proefschriften, proceedings, etc.) zijn qua aantallen geïnventariseerd, een analyse is verricht op basis van publicatiejaartallen, auteur(s), waarin verschenen, publicatietaal, land van publicatie, e.d. Er is beschreven wat dit qua aantallen documenten heeft opgeleverd, de kwaliteiten en de relevantie hiervan. Inhoudelijk is er een opsomming gegeven van de succesfactoren die genoemd zijn in de literatuur, verder heeft er een abstrahering van deze succesfactoren plaatsgevonden om te komen tot een passende onderzoeksoptiek.

Daarna wordt er een verklaring gegeven voor de keuzen binnen dit onderzoek. Welke keuze is gemaakt voor de onderzoeksaanpak, waarin verantwoordt wordt waarom is gekozen voor de enkelvoudige casestudy en de keuze van waarneming door middel van het ondervragen van geïnterviewden en het scannen van de documenten op kwalitatieve succescriteria. Verder wordt de validiteit van de criteria uitgelegd en de redenen voor de keuze van de Voting methode (Lambert J., Taylor S. 1996)

Hierna volgen de aanpak en de bevindingen van het praktijkonderzoek. Deze stap bestaat uit de volgende onderdelen: De gegevens worden uit de documenten gehaald en uit de interviews. De gegevens worden verwerkt in relatie tot de onderzoeksvragen. Deze worden uitgelegd in relatie tot de indeling in kwalitatieve criteria en de fasen in de samenwerking.

Het rapport wordt afgesloten met conclusies, aanbevelingen en een zelfreflectie.

3 Literatuuronderzoek

Welke kwalitatieve succesfactoren worden er in de literatuur genoemd in de verschillende fasen van een samenwerkingsverband en wat is het belang van deze succesfactoren voor het samenwerkingsverband.

3.1 Aanpak

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe de aanpak voor de literatuurstudie is geweest en de manier waarop getracht is de theoretische onderzoeksvragen en de bijbehorende deelvragen te beantwoorden, namelijk: Welke kwalitatieve succesfactoren worden er in de literatuur genoemd in de verschillende fasen van een samenwerkingsverband en wat is het belang van deze succesfactoren voor het samenwerkingsverband, hoe wordt dit gedefinieerd en eventueel ontwikkeld?

Op basis van trefwoorden zoals kwalitatieve criteria, samenwerkingsverbanden, gemeentelijke herindeling, convenant, strategische doelstellingen en beleidsdoelstellingen is eerst een globale scan met behulp van deze trefwoorden of een combinatie hiervan uitgevoerd in de wetenschappelijke zoekmachines zoals Darenet, Picarta en Purplesearch van de Rijksuniversiteit Groningen. De hierbij gevonden omschrijving van de artikelen zijn globaal gescand op relevantie, is er bijvoorbeeld sprake van een samenwerkingsverband?, is er sprake van een vrijwillige samenwerking? en worden er kwalitatieve doelstellingen genoemd?. Door gebruik te maken van de zogenaamde sneeuwbalmethode in de artikelen die interessant waren voor het onderzoek zijn meer publicaties verkregen. Het nadeel hiervan was dat de gevonden verwijzingen steeds van een oudere datum zijn en dus niet recent. Hierbij wordt aangenomen dat hoe recenter de studies zijn hoe relevanter het materiaal is. De artikelen die niet digitaal in te zien waren zijn via de Rijksuniversiteit Groningen aangevraagd, en daarna geleend via het universiteitsnetwerk, of in de Universiteitsbibliotheek en bij een van de faculteiten zelf doorgenomen, het betrof hier vooral juridische tijdschriften. De artikelen die wel digitaal beschikbaar waren, zijn opgevraagd via de universiteitsbibliotheek van Maastricht, en de universiteitsbibliotheek Groningen. Via deze weg waren veel normaliter betaalde publicaties gratis in te zien.

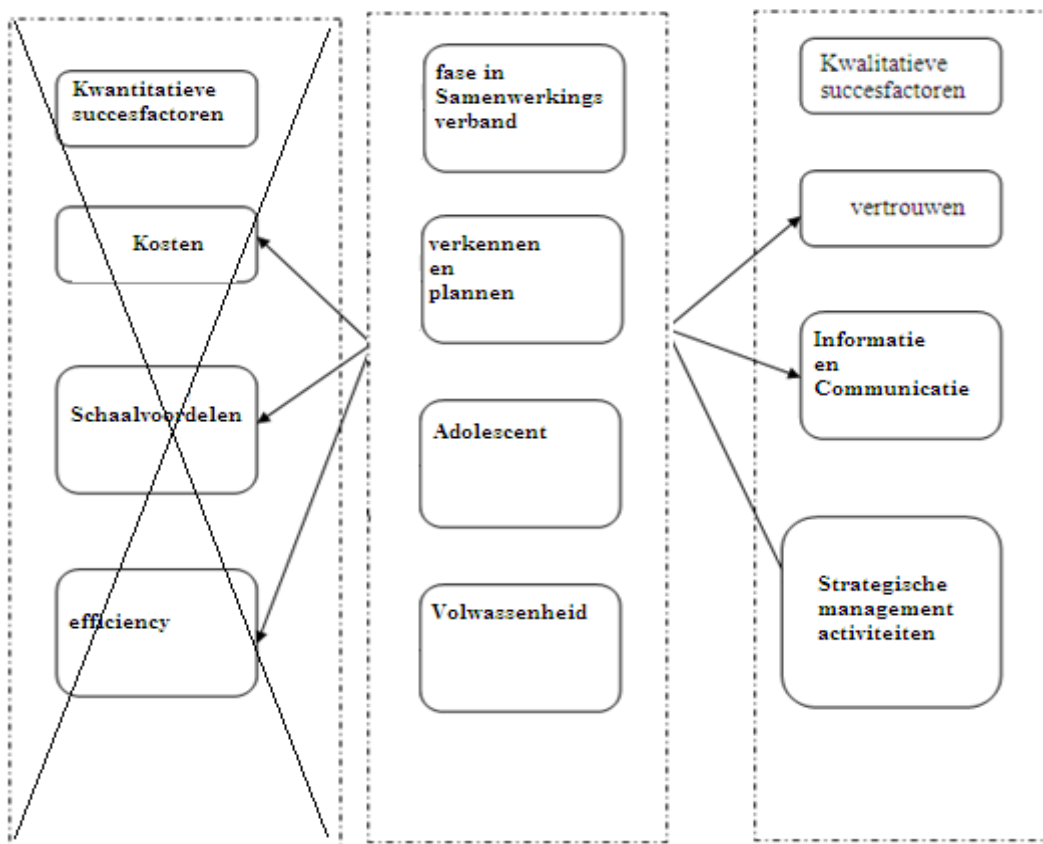
Er is gezocht naar samenwerkingsverbanden tussen bedrijven onderling, tussen bedrijven en overheden, tussen overheden onderling en naar samenwerkingsverbanden op basis van de al gememoreerde gemeentelijke herindelingen en fusies. In het begin is er gezocht op basis van Nederlandse omstandigheden op basis van Nederlandstalige literatuur. Deze zoekstrategie heeft weliswaar wetenschappelijke artikelen opgeleverd in gerenommeerde Nederlandstalige tijdschriften, zoals overheidsmanagement, bestuurswetenschappen, het Nederlands juristenblad, beleidswetenschap en Openbaar bestuur, echter weinig internationaal gepubliceerde d.w.z. peer-reviewed artikelen uit erkende internationale tijdschriften en proceedings. De periode waarin gezocht is bestrijkt de periode vanaf 1990 tot heden, voor deze periode is voornamelijk informatie beschikbaar op basis van de wetenschappelijke regelingen WGR.

Nadat gebleken is dat er weliswaar voldoende literatuur beschikbaar is, maar dat dit niet voldoet aan de eisen gesteld door de OU aan afstudeerverslagen, en door de primaire keuze voor het Nederlandstalig zoekgebied, vanwege het feit dat onbekend is of de situatie in andere landen vergelijkbaar is met die in Nederland, is het aantal hits beperkt gebleven. Dit is mede de reden dat is gekozen om ook de Duitstalige en Engelstalige literatuur bij het onderzoek te betrekken. In de Engelstalige literatuur is gezocht op basis van trefwoorden als strategic alliances, public, local government en dergelijke. Ook is gezocht in de Duitstalige literatuur via allerlei trefwoorden, onder andere zielsetzung, zusammenarbeit, behörde en öffentliche Hand.

3.2 Succesfactoren algemeen

In de literatuur zijn tientallen succesfactoren genoemd in casestudies naar samenwerkingsverbanden, ook de specifieke uitleg waarom deze factoren juist tot een succesvol samenwerkingsverband leiden en voorwaarde zijn voor een succesvol samenwerkingsverband zijn zeer divers. Niet uit het oog verloren moet worden, is dat private samenwerkingspartners vaak een commercieel doel voor ogen hebben die men door middel van het samenwerkingsverband probeert te realiseren. Diverse studies in de private sector wijzen uit dat bedrijven samenwerken om een competitief voordeel te verkrijgen door het verkrijgen van betere resources en mogelijkheden (Gulati, 1995). Uiteindelijk leiden privaatrechterlijke samenwerkingsverbanden vaak tot een fusie, een overname of tot het scheiden der wegen als er geen toegevoegde waarde meer is te behalen.

Om het aantal succesfactoren te beperken en een uitspraak te kunnen doen welke factoren leiden of bijdragen tot een succesvol samenwerkingsverband, is gekozen om de succesfactoren onder te verdelen in een aantal groepen. Allereerst is er een onderverdeling gemaakt in kwantitatieve factoren en kwalitatieve factoren. De kwantitatieve succesfactoren maken geen deel uit van het onderzoek, deze vormen vaak wel de redenen om te gaan samenwerken. Er is daarna een onderverdeling gemaakt in algemene gegroepede kwalitatieve succesfactoren wat ook al door diverse studenten in diverse gevallen is gedaan. De algemene kwalitatieve succesfactoren zijn vaak onder te verdelen in factoren die onder zijn te brengen op basis van vertrouwen, factoren op basis van strategische management activiteiten en factoren op basis van het delen van kennis en informatie. Tevens zijn deze factoren voorzien van een toelichting wanneer deze toegepast zijn en waarom.



Figuur 1 Visualisering resultaten Literatuurstudie

3.3 Succesfactoren

Zie ook bijlage E

Vanuit de literatuur zijn de volgende kwalitatieve succesfactoren naar voren gekomen
“**Vertrouwen**” : hieronder zijn “Trust” (Fairchild 2004), “Voordelen halen uit een relatie” (Gottschalk 2005) , tevredenheid over de geleverde prestatie, (Kampen et al 2009), vertrouwen in de samenwerking (Evans et al. 1991) en “Bouwen aan een relatie” (Fairchild 2004) ondergebracht.

Deze factoren hebben allemaal te maken met het opbouwen en onderhouden van een relatie die grotendeels gebaseerd is op vertrouwen. Vertrouwen wordt door zeer vele auteurs gezien als een essentiële voorwaarde voor samenwerking, het wordt vaak onderverdeeld in diverse soorten. In dit geval zijn alleen de situaties waarbij vertrouwen een rol speelt beschreven om het geheel af te kaderen en niet dieper de materie in te duiken.

“**Informatie en communicatie**” : hierin zijn “Organisatiemodel capaciteiten” (Lee 2001), “Kennis delen” (Lee 2001), “Informatie delen” (Han et al. 2008) en “Communicatie kwaliteit” (Han et al. 2008) samengevoegd.

De gemeenschappelijke factor betreft hier het kunnen en willen delen van informatie met elkaar, teneinde kennis te vergroten en toe te passen. Ook informatie en kennis delen wordt door diverse auteurs gezien als een essentiële voorwaarde voor samenwerking, hier zijn situaties beschreven waarin deze een rol spelen, ook hier wordt niet dieper ingegaan op het communiceren en delen van informatie.

“**Strategische managementactiviteiten**” , De succesfactoren “Strategie” (Yang 2000), “Gemeenschappelijke doelstellingen” (Sun et al. 2002) en “Commitment” (Lee 2001) vallen hieronder

Dit zijn activiteiten die vanuit de organisatie door het top level management verzorgd worden. Ook hier zijn de situaties beschreven waarbij het management zich moet inspinnen voor het samenwerkingsverband er wordt niet dieper ingegaan op de inhoud van deze activiteiten.

Voor het praktijkonderzoek zijn de volgende operationaliseerbare succesfactoren gebruikt, Bij deze succesfactoren is ook door de betrokken onderzoekers een aantoonbare relatie aangetroffen tussen de succesfactor en het succes van de samenwerking (Bijlage E)

1 Vertrouwen

1a Tevredenheid over de geleverde prestatie

Tevredenheid = perceptie – verwachting.

1b Vertrouwen in de samenwerking

De individuele commitment aan de groepsdoelen en taken zijn hoog.

2 Informatie en Communicatie

2a Kennis wordt gedeeld

Er is een positieve correlatie tussen kennis delend gedrag en de individuele prestatie.

2b Informatie wordt gedeeld

Informatie delen in teams wordt positief gerelateerd aan teamprestaties .

3 Strategische management activiteiten

3a De gezamenlijke doelstellingen worden gehaald

Een groter gefocust team heeft een positieve correlatie met effectievere doelstellingen

3b De doelstellingen worden aangepast aan het gezamenlijk doel

Door een gezamenlijk doel te formeren door het team zal de team performance toenemen

4 overige

3.4 Analyse van de publicaties

De Engelstalige publicaties betreffen een wat algemener beeld van samenwerkingsverbanden in de beschrijvende zin, niet in de voorschrijvende zin, met andere woorden er worden meer specifieke cases beschreven dan de Nederlandstalige literatuur waar veelal de modellen en de vormen worden voorgeschreven aan de hand van het bereiken van de gestelde doelen.

Daar waar publicaties gevonden zijn qua Nederlandse stukken betreffen dit meestal case study's van bestaande publieke samenwerkingsverbanden, er zijn relatief weinig publicaties gevonden die inzoomen op private samenwerkingsverbanden. De generale publicaties zijn veelal gepubliceerd door of in opdracht van ministeries of de VNG. Er zijn geen goedgekeurde publicaties gevonden die een algemeen beeld geven van alle succesfactoren, echter wel een aantal scripties van afstudeerders, deze voldoen echter niet aan de door de OU gestelde eisen. Vooral de Nederlandse publicaties betreffen publiekrechtelijke samenwerkingsverbanden.

Opvallend is dat de meeste literatuur toch van een wat oudere datum is, alleen de specifieke onderzoeken van cases betreffen wat recentere data, Ook de wijze van samenwerken tussen de publiekrechtelijke instellingen wordt de laatste jaren wat nauwkeuriger beschreven . Het lijkt erop dat de algemene succesfactoren binnen private ondernemingen al wat langer geleden onderzocht zijn en dat de aandacht nu verlegd wordt naar publiekrechtelijke ondernemingen, dit waarschijnlijk toch, omdat ook de aandacht voor samenwerken bij deze instanties de afgelopen jaren weer is toegenomen.

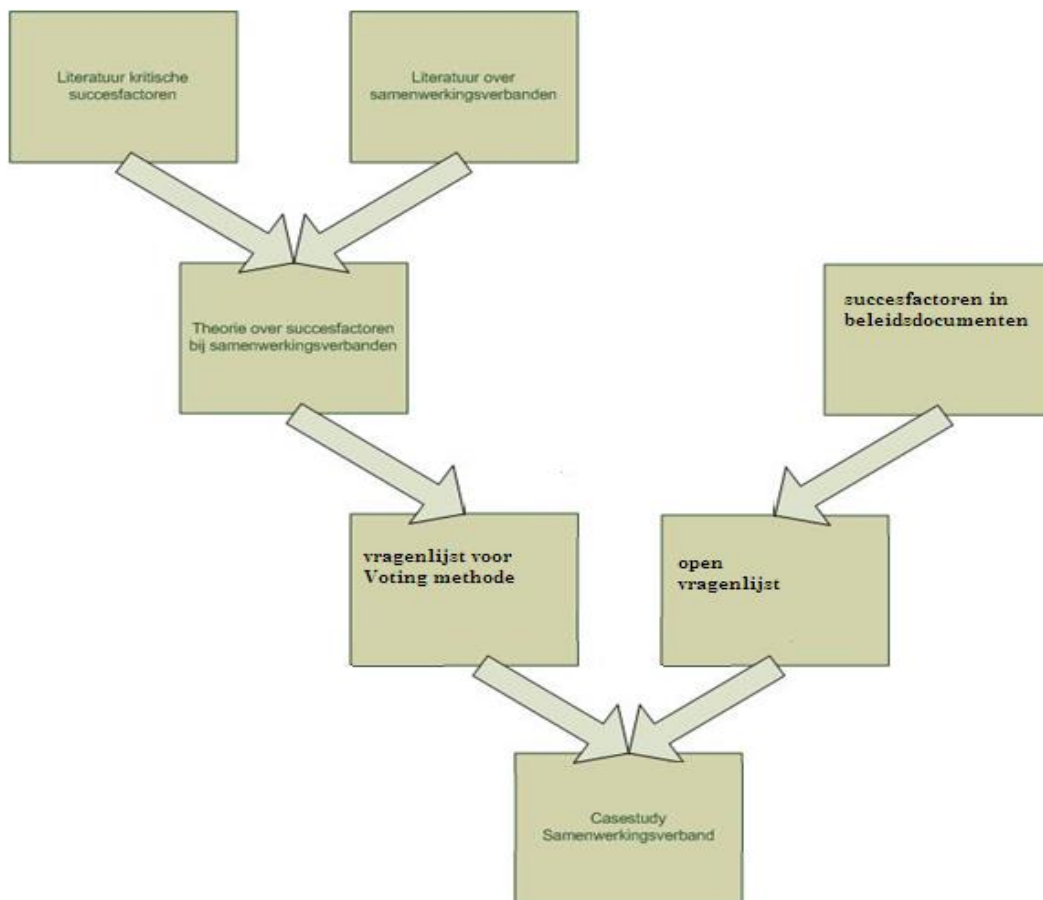
4 Onderzoeksmethode

4.1 Inleiding

Veel samenwerkingsverbanden behalen de beoogde doelstellingen niet en mislukken of leiden een sluimerend bestaan. De vraag is welke succesfactoren leiden tot een succesvol samenwerkingsverband, en welk belang wordt gehecht aan deze succesfactoren in de loop van het samenwerkingsverband. Naar aanleiding van een publicatie van de vereniging Nederlandse Gemeenten worden in dit onderzoek 3 verschillende fasen binnen een samenwerking onderscheiden, namelijk de opstart en totstandkoming, de huidige samenwerking en de toekomst (VNG 2011). Er wordt getracht inzicht te verkrijgen in welke succesfactoren leiden tot een succesvol samenwerkingsverband, en in welke fase van het samenwerkingsverband deze van belang zijn. Als er voldoende inzicht kan worden gekregen in deze succesfactoren, dan kan dit inzicht bij volgende samenwerkingsverbanden gebruikt worden om hiervan te leren en deze inzichten toe te passen. Tevens zal worden onderzocht of de fase waarin een samenwerkingsverband zich bevindt van belang is en welke succesfactor dan het zwaarst weegt.

4.2 Onderzoeksmodel

Doel van het onderzoek is inzicht verkrijgen in het belang van de kwalitatieve succescriteria bij samenwerkingsverbanden. Om dit inzicht te krijgen wordt er een literatuuronderzoek, en een casestudy gehouden. Het onderstaande model visualiseert de benodigde hoofdstappen om dit doel te bereiken. (Verschuren en Doorewaard, 2003)



Figuur 2 Onderzoeksmodel

Tijdens het literatuuronderzoek is de literatuur onderzocht op kritische succesfactoren en op samenwerkingsverbanden. Als deze in combinatie met elkaar genoemd werden, zijn deze opgeschreven. Verder is gekeken welke fasen in een samenwerking in de literatuur beschreven zijn. Als in een bepaalde fase van een samenwerkingsverband een bepaalde succesfactor genoemd werd is dit genoteerd, geprobeerd is om het belang van een bepaalde succesfactor in een bepaalde periode van de samenwerking te bepalen. Tevens is gekeken welke soorten samenwerkingsverbanden er zijn. Hieruit is een theorie ontwikkeld over de rol van succesfactoren in een bepaalde fase van een samenwerking. De succesfactoren die het meest genoemd werden, en tevens door andere onderzoekers operationaliseerbaar zijn gemaakt zijn meegenomen met het invulformulier volgens de voting methode voor het praktijkonderzoek. De documenten die beschikbaar waren vanuit het samenwerkingsverband en over het samenwerkingsverband zijn allen door middel van deskresearch doorgenomen en gescand op succesfactoren en de fase waarin deze van belang waren. Vanuit de deskresearch zijn open vragen opgesteld om te kijken of de factoren die genoemd zijn via de voting methode overeen kwamen met de factoren uit de deskresearch. Verder is gevraagd of nog andere factoren van belang waren.

Als meest passende onderzoeksmethode is in dit geval de casestudy toegepast. In dit concrete geval is het samenwerkingsverband Hefpunt diepgaand bestudeerd, (samenwerkingsverband tussen 3 noordelijke waterschappen) omdat dit een succesvol samenwerkingsverband (volgens de geïnterviewden) is en het mogelijk is gemaakt dit diepgaand te onderzoeken door medewerking van de betrokkenen en het beschikbaar stellen van relevante documentatie over het samenwerkingsverband.

De keuze voor hefpunt heeft nogal wat voeten in de aarde gehad, nadat afgekaderd was wat exact de onderzoeksopdracht was, ben ik op zoek gegaan naar een geschikte praktijkcase. Gezien de uit de literatuur naar voren gekomen soorten, namelijk intentieverklaring, covenant, strategische alliantie, shared service center en regelingen op basis van de wgr (wet gemeenschappelijke regeling) is eerst een schifting gemaakt op basis van of een samenwerkingsverband redelijk snel weer opgeheven kon worden, dit om te voorkomen dat tijdens het onderzoek het betrokken samenwerkingsverband zou ophouden te bestaan. Uiteindelijk is gekozen voor een samenwerkingsverband op basis van de wgr of een ssc omdat deze relatief veel inspanning vergen, zowel om op te richten als om op te heffen. Vervolgens is gekeken of het een door de deelnemers ervaren succesvol samenwerkingsverband was.

Het succes van de samenwerking wordt dan gedefinieerd als de mate waarin wordt voldaan aan de financiële en operationele doelstellingen zoals deze bij het aangaan van de samenwerking zijn afgesproken.

Daarna is gekeken in hoeverre het samenwerkingsverband al de door de VNG (VNG 2011) gedefinieerde fasen doorlopen had. Als aan al deze voorwaarden was voldaan kwam het samenwerkingsverband in aanmerking als geschikt samenwerkingsverband voor het praktijkonderzoek. Uiteindelijk heb ik drie geschikte praktijkcases gevonden dit waren Hefpunt, Tricijn en Waternet. Bij Tricijn was men net bezig met een heroriëntering met Lococensus en kon men geen tijd vrijmaken voor het onderzoek. Voor Waternet geldt dat de fysieke afstand helaas te groot was om de face to face interviews uit te voeren, en men kon mij niet aan alle benodigde documentatie helpen. Ik had graag gebruik gemaakt van meerdere praktijkcases om het toeval (door het gebruiken van maar één case) zoveel mogelijk uit te schakelen, echter ook vanwege de beschikbare tijd ligt het accent op het gebruikmaken van meerdere methoden van informatieverzameling in dit geval casestudy, deskresearch, voting methode en interviews (triangulatie).

4.3 Beperking van de scope

Uit het literatuuronderzoek zijn voornamelijk casestudy's naar voren gekomen naar samenwerking tussen publiekrechtelijke organisaties er zijn zeer weinig andere casestudy's gevonden in de onderzochte Nederlandstalige literatuur. Om deze reden, en om de praktische reden dat de onderzoeker alleen ingangen heeft in de publiekrechtelijke hoek, is besloten om de scope van dit onderzoek te beperken tot de publiekrechtelijke organisaties. In de wetenschappelijke theorie is tot op heden weinig aandacht besteed aan samenwerkingsverbanden in zijn totaliteit specifiek toegespitst op publieke samenwerkingsverbanden. Er zijn wel een aantal casestudies gedaan op specifieke samenwerkingsverbanden (Korsten 2009, SGB0 2003), ook hebben een groot aantal onderzoekers onderzoek gedaan naar kwalitatieve succesfactoren binnen private samenwerkingsverbanden (Gulati 1998, Krishnan 2006, Arino 2003, Zaheer 1998). Het belang van de succesfactoren binnen deze samenwerkingverbanden is nauwelijks aan bod gekomen in dit wetenschappelijk onderzoek. Wat tevens interessant is in welke periode van de samenwerking welke succesfactoren van belang zijn, omdat in de verkennende interviews voorafgaand aan het onderzoek toch naar voren is gekomen dat op verschillende momenten in de onderzochte samenwerking verschillende succesfactoren van belang waren.

4.4 Doel van het onderzoek

Doel van het onderzoek is inzicht verkrijgen in het belang van kwalitatieve succesfactoren bij een publiekrechtelijke samenwerking, omdat de onderzoeker ziet dat veel samenwerkingsverbanden niet leiden tot het gewenste resultaat. Veelal worden de kwantitatieve doelstellingen niet gehaald, terwijl er toch in het voortraject onderzoek is gedaan naar deze doelstellingen.

Na analyse blijkt vaak dat de kwalitatieve succesfactoren niet worden gehaald, en dat dit de oorzaak is van het niet behalen van de kwantitatieve doelstellingen. Dit leidt tot de vraag welke kwalitatieve succesfactoren er zijn en welk belang deze hebben in de verschillende fasen van een samenwerking.

De vraag die aldus verkregen worden voor het praktijkonderzoek luidt als volgt:

In welke fase van een samenwerking zijn welke kwalitatieve succesfactoren belangrijk binnen een samenwerkingsverband van publiekrechtelijke organisaties

4.5 Verantwoording onderzoeksuitvoering

Er is de keuze gemaakt om een enkelvoudige casestudy te houden op basis van het verzamelen van kwalitatieve informatie. Een casestudy heeft het voordeel dat er open vragen gesteld kunnen worden. Voor deze aanpak is gekozen daar de kwalitatieve succesfactoren in de praktijk moeilijk te operationaliseren zijn. Tevens kunnen de geïnterviewden meer uitvoerig reageren en eventuele nieuwe succesfactoren toevoegen. Er kan gebruik gemaakt worden van de ervaringen van de vorige interviews en van de toegenomen kennis naar aanleiding van de geëvalueerde interviews (Verschuren en Doorewaard 2007). Hiermee wordt de informatie verkregen die voor dit onderzoek noodzakelijk is, daarnaast wordt met een casestudy ten opzichte van andere onderzoeksmethoden meer diepgang bereikt, en valt het te verwachten dat de resultaten door de geïnterviewden meer gedragen zullen worden vanwege de persoonlijke antwoorden op de interviewvragen. Verder heeft een casestudy het voordeel dat er dieper kan worden ingegaan op antwoorden. Daarnaast kan er flexibel ingespeeld worden op de actualiteit of er kan een toelichting of verduidelijking gevraagd worden wanneer de antwoorden niet in overeenstemming zijn met hetgeen verwacht werd.

4.6 Profiel van de geïnterviewden

De geïnterviewden zijn geselecteerd op basis van:

- Functie
- Rol in de samenwerking
- Mate van Invloed

Uitgangspunten die gehanteerd zijn voor het onderzoek:

- De geselecteerde personen willen meewerken;
- Geïnterviewden geven geen sociaal wenselijke antwoorden;
- De informatie van de geïnterviewden dient zo nodig verifieerbaar te zijn.

Het interview op basis van de ingevulde lijst van de voting methode en de open vragen is afgenomen bij negen personen. De vragen (Bijlage B) zijn gebaseerd op de literatuur en gegroepeerd in algemene vragen die aan alle geïnterviewden worden gesteld en specifieke vragen naar aanleiding van de gevonden documenten bij de individuele deelnemers en het samenwerkingsverband.

4.7 Tijdsspanne interviews

Het onderzoek is van medio maart tot en met eind mei 2012 gehouden bij de geïnterviewden op locatie, om ervoor te zorgen dat de tijdsinvestering minimaal is voor de betrokkenen en deels omdat de verwachting is dat betrokkenen in hun eigen omgeving wat opener op vragen antwoord geven, omdat ze zich meer op hun gemak voelen..

4.8 Aanpak van de dataverzameling

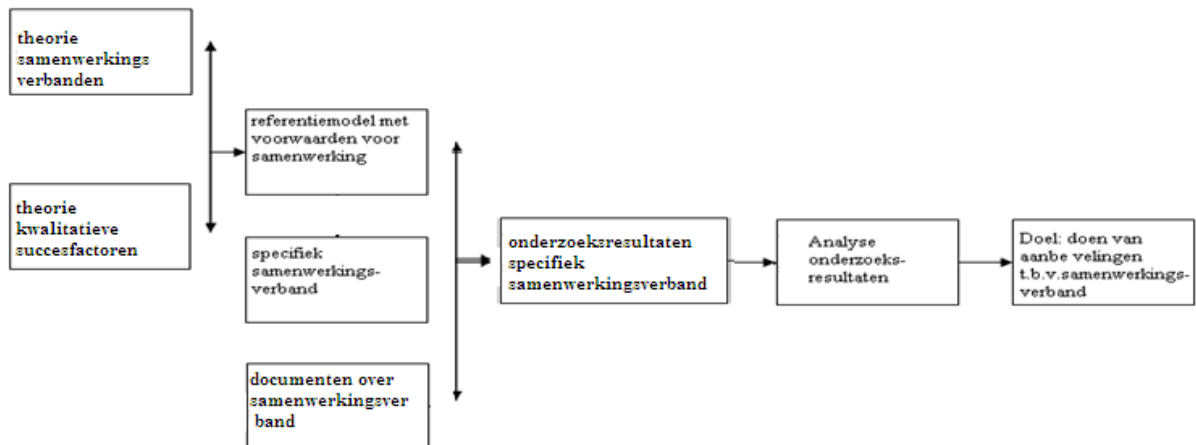
Voor het kiezen van de belangrijkheid van de kwalitatieve succesfactoren in de verschillende fasen van een samenwerking is gebruik gemaakt van een invullijst die op basis van de Voting methode is in te vullen. Per al gememoreerde groep zijn de twee meest genoemde en eenvoudigst te operationaliseren succesfactoren gekozen. Bij de Voting methode, (Lambert J., Taylor S. 1996) mag elke betrokkene 100 punten verdelen over de voor de haar/hem relevante succesfactoren. Die 100 punten kunnen gelijkgesteld worden aan de 6 succesfactoren die door de onderzoeker worden gepresenteerd, deze worden genoemd in bijlage 8. Het totaal is beperkt tot 6 factoren, omdat dit ongeveer de hoeveelheid is die een mens kan onthouden en voorkeur in aan kan brengen, deze factoren waren ook de enige die operationaliseerbaar waren. Tevens is er nog een categorie overige geïntroduceerd om er toch te voor zorgen dat eventuele overige kwalitatieve succesfactoren wel in het navolgende interview toegelicht kunnen worden. Gekozen is voor de Voting methode, omdat het kiezen van een volgorde in belangrijkheid tussen een relatief beperkt aantal keuzes ideaal lijkt te zijn. Na overleg met een aantal (commerciële) studiebegeleiders en het lezen van literatuur, is de inschatting gemaakt dat de Voting methode gebruikt kon worden voor dit onderzoek. Een andere mogelijkheid was om te kiezen voor een Likert (Likert 1932) schaal in dit geval is hier niet voor gekozen omdat er echt naar het verschil in belangrijkheid van de succesfactoren wordt gezocht.

De geïnterviewde heeft een week voor het interview een toelichting (bijlage E) toegestuurd gekregen om zich voor te bereiden. De geïnterviewde heeft aan het begin van het interview een korte uitleg gekregen over het verloop van het interview en een uitleg over het waarom, waarna het interview van circa een uur wordt afgenomen. Aan de hand van het eventueel ingevulde formulier zijn de resultaten besproken, indien deze niet is ingevuld is gevraagd naar de reden van het niet invullen, eventueel is samen met de geïnterviewde de lijst ingevuld. Daarna zijn de open vragen gesteld die uit de desk research naar voren zijn gekomen. De geïnterviewde is aan het eind van het onderzoek bedankt voor de medewerking en gevraagd of hij/zij beschikbaar is voor een eventueel follow-up interview, indien na analyse aspecten nog nader toegelicht moesten worden of om later verkregen resultaten te verifiëren.

Het interview is met toestemming van de geïnterviewde opgenomen, zodat de teksten door de interviewer later uitgewerkt konden worden. Tijdens het gesprek zijn ook aantekeningen gemaakt.

5 Praktijkonderzoek

In welke fase van een samenwerking zijn welke kwalitatieve succesfactoren belangrijk binnen een samenwerkingsverband van publiekrechtelijke organisaties?



Figuur 3 Conceptueel model

Uitwerking van het theoretisch kader van het onderzoek door nadere bestudering van de literatuur en een afbakening via het vooronderzoek, leiden tot een conceptueel model en deze wordt gehouden langs de informatie uit de beleidsdocumenten en uit de interviews deze worden beiden geanalyseerd en hieruit volgen de aanbevelingen en conclusies

Ik heb niet het belang van de verschillende fasen van een samenwerkingsverband kunnen vinden in de literatuur deze neem ik wel mee naar het praktijkonderzoek Referentiemodel,documenten (desk research) en formulier van de voting methode worden gebruikt in de interviews en leiden tot onderzoeksresultaten over een specifiek samenwerkingsverband deze resultaten worden geanalyseerd en leiden tot inzicht en aanbevelingen over samenwerkingsverbanden algemeen

- Analyseren resultaten voting methode
- Analyseren van documentatie (desk research)
- Afleggen van interviews
- Analyseren van de onderzoeksresultaten
- Vergelijking van resultaten literatuur - met het praktijkonderzoek
- Opstellen conclusies

Stap 1 Bij de voting methode zijn de vragen uitgewerkt per fase van het samenwerkingsverband en per succes criterium, eventuele nieuwe succes criteria zijn in de tabel in de overige rij ingevuld. De punten zijn bij elkaar opgeteld (Bijlage G) en hieruit is een voorkeur naar voren gekomen.

De ingevulde lijst voor de voting methode is doorgenomen, bij degenen die de lijst niet hadden ingevuld is gevraagd om deze alsnog in te vullen en te classificeren. Dit is in slechts drie gevallen gelukt betrokkenen vonden het moeilijk een voorkeur aan te geven aan de hand van een verdeling in cijfers.

Stap 2 Alle beleidsdocumenten op het gebied van de samenwerking hefpunt zijn doorzocht dit betreft onder ander jaarverslagen voortgangsrapportages perspectiefnota's en algemeen bestuursvergaderingen indien er sprake was van kwalitatieve eisen, voorwaarden of succes criteria zijn deze zaken genoteerd en naar aanleiding van de gevonden succes criteria zijn deze gebruikt in de semigestructureerde interviews om te dienen als hulpmiddel bij de vragen in de open vragen is om toelichting gevraagd voor keuzen, en om ordening te krijgen in het belang van de succesfactoren.

Stap 3+4 De interviews zijn afgeluisterd, en als er een succesfactor is genoemd en toegewezen aan een bepaalde periode is deze opgeschreven en geturfd. Daarna zijn deze opgeteld, tevens zijn de aantallen gegroepeerd naar de bestuurlijke en de ambtelijke groep.

Stap 5 Er is een vergelijk gemaakt tussen het theoretisch onderzoek en het praktijkonderzoek, welke kwalitatieve succesfactoren zijn er wel in de literatuur genoemd en niet in het praktijkonderzoek, en welke kwalitatieve succesfactoren zijn er wel in het praktijkonderzoek genoemd en niet in het literatuuronderzoek.

Stap 6 Hierna zijn alle resultaten verwerkt en zijn de conclusies opgesteld

5.1 Respons

Ondanks dat de invulformulieren meer dan een week van tevoren aan de geïnterviewde waren toegestuurd en de toelichting met behulp van de bijgevoegde brief, bleken maar drie van de negen ondervraagden de invullijst ingevuld te hebben, ze bleken toch moeite te hebben met het invullen van de lijst, voornamelijk omdat niet echt duidelijk was wat onder de individuele kwalitatieve succesfactoren werd verstaan en de rol die deze spelen in een samenwerkingsverband ondanks de toelichting in het bijgevoegd document. Ook na toelichting durfde men geen duidelijke keuzen te maken. Hierna is in een 1 op 1 gesprek gevraagd om een toelichting of om een opinie op de kwalitatieve succesfactoren die in de doorgenomen documenten stonden gevraagd. Naar aanleiding van alle antwoorden is voor elke fase van de samenwerking eerst een algemeen stuk opgeschreven over de achtergrond van de samenwerking en daarna zijn de succesfactoren per stuk samengevat. Wat over is gebleven zijn voornamelijk aanwijzingen en opmerkingen die niet onder te brengen waren in een van de fasen van de samenwerking, echter die door de interviewer wel als erg belangrijk werden geacht.

5.2) Welke kwalitatieve succesfactoren zijn belangrijk binnen een samenwerkingsverband van publiekrechtelijke organisaties bij de opstart en totstandkoming van het samenwerkingsverband? (Praktijkonderzoek)

5.2.1 Inleiding

Naar aanleiding van het rapport van Conquaestor (Huizenveld, H. Mijnlieff, C. Verdellen, H. 2006) zijn er door het Waterschap Hunze en Aa's initiatieven ondernomen om te komen tot een samenwerking op het gebied van de belastingen. Men wilde strategisch bewegen om kostenvoordeel te behalen. Dit is nu ongeveer 6 a 7 jaar geleden. In 2005 en 2006 is gekeken hoe de waterschappen konden samenwerken vanwege geografie zijn van de 5 waterschappen maar 2 overgebleven, het Wetterskip is er later bij gekomen. Voor het Wetterskip was een van de redenen om samen te werken verbetering van de dienstverlening, het verminderen van de kwetsbaarheid was ook erg belangrijk. De samenwerking was er al, door het meeliften met de waterbedrijven in het kader van de belastingheffing. In de oude situatie had het Wetterskip een aparte afdeling belasting in Stiens en Financiën in Leeuwarden de afdeling belastingen is naar Hefpunt gegaan en er is een SLA (Service Level Agreement) afgesloten wat er aangeleverd moet worden van beide zijden. Er is een businesscase gemaakt van de personele en financiële consequenties, en de andersoortige voordelen ook organisatorische voordelen Als benchmark is gekozen voor het model van Hunze en Aa's op basis van formatie en kosten. Jans Bolding stelt dat daar het belastinginningproces daar het beste verliep ook kwalitatief is een keuze gemaakt door naar een aantal kwalitatieve aspecten te kijken, zoals bijvoorbeeld succes bij inning. De wil om samen te werken was er gewoon en we gaan het gewoon doen, toen is het gewoon gaan lopen. De sense of urgency was ook aanwezig. Er werden in de nabije toekomst toch wat problemen verwacht, hiervoor moesten oplossingen gevonden worden, dan kun je misschien ook wat gemeenten meenemen Het was dus een combinatie van factoren, de totale doorlooptijd heeft wel bijna 4 a 5 jaar geduurd. De verkenning is nog gemaakt om de waterleidingbedrijven mee te krijgen, dit was een brug te vroeg, de waterleidingbedrijven waren er nog niet aan toe. De waterleidingbedrijven hebben de onderlinge samenwerking ter discussie gesteld, er zat verschil in tempo en het overleg ging moeilijk, de indruk was dat alles redelijk moeizaam ging en niet in hetzelfde tempo De vraag is toen gesteld door de waterschappen wat willen jullie nu en toen zijn de waterleidingbedrijven afgehaakt.

5.2.2 Informatie en Kennis delen

Het model van Hunze en Aa's was best practice, dus de financiële voordelen voor Hunze en Aa's waren hierdoor het minst groot. De kwetsbaarheden en de professionaliseringsslag was voor alle deelnemers even groot. Marco Bos: Het is wel heel belangrijk dat je voor best practices informatie en kennis deelt, voor de totstandkoming is daar door alle drie heel open en constructief aan meegewerkt, dat informatie wordt gedeeld is belangrijk om te komen tot een goede samenwerking. Jans Bolding: Het is belangrijk om vanaf het begin alle beoogde partners mee te nemen daar haal je ook kennis uit, ook al gaat niet iedereen mee dit geldt ook voor de toekomstige samenwerking in de waterketen. Het waren ook de beoogde partners we hadden er een hoop kennis uit kunnen halen en andere ideeën, kennis delen betekent ook open en transparant willen zijn over de keuzes die je maakt de gunfactor moet ook hoog zijn.

5.2.3 Gezamenlijke doelstellingen

Het algemene devies is: Zoek uit wat de voordelen zijn om samen te gaan werken en ga dan verder kijken ga na wat er te halen valt. De meeste waarde wordt gehecht binnen de fase van de totstandkoming zijn de duidelijke doelen die gehaald kunnen worden. Hefpunt heeft doelstellingen meegekregen als grondslag voor de oprichting die men wil realiseren tijdens het bestaan, gaan voor de gemeenschappelijke doelstellingen, de kwaliteit kan omhoog en de kosten omlaag. Kwetsbaarheid, kwaliteit en kennis delen waren de argumenten ook voor de gemeenten, deze worden ondersteund door Hefpunt, maar de doelstelling is vooral ook kwantitatief voordeel. Jans Bolding: Maak ik mijn eigen doelstellingen ondergeschikt aan het gezamenlijke doel voor wat betreft Hefpunt, 3 partijen willen van elkaar leren hoe verdeel je de winst ?, lever ik mijn eigen doelstellingen in voor het grotere goed en is het erg dat ik mijn eigen doelstellingen inlever waarom kan mijn collega er wel zonder

5.2.4 Tevredenheid over de geleverde prestaties

Tevredenheid over de geleverde prestaties zijn er in principe nog niet in deze fase van de samenwerking. Men kijkt dan echt naar de financiële prestaties en niet naar de prestatie van het creëren van een samenwerkingsverband. De prestaties spelen bij het opzetten geen rol, maar wel in het huidige en in de toekomst. Men was alleen niet tevreden over de geleverde prestaties van de oude "afdelingen" om het simpele feit dat de perceptiekosten in vergelijkende onderzoeken bij de individuele waterschappen relatief hoog waren ten opzichte van waterschappen die samenwerkten.

5.2.5 Mate van Invloed

Jans Bolding: Een ander punt heeft met zeggenschap te maken ik geef iets op, maar wat krijg ik ervoor terug, je hebt een gedeelde visie in het begin. Voordat je gaat samenwerken zul je een gedeelde visie moeten hebben over het ideaalbeeld, als partners niet hetzelfde eindbeeld hebben gaat het ook niet werken. Harry Ruben benadrukt dat collegae voornamelijk kijken naar het eigen financieel voordeel, terwijl het van belang is dat de burger uiteindelijk voordeel ervan heeft, en niet dat het voor de eigen organisatie voordeliger is, je doet het uiteindelijk voor de burger. De focus is toch intern gericht, wat levert het voor de eigen organisatie op

5.2.6 Vertrouwen in de samenwerking

Jans Bolding: Binnen Hefpunt wilde men graag samenwerken en men heeft niet gekeken naar andere mogelijkheden op andere gebieden, dit is een fout geweest "dit is al eng genoeg", Als we het weer zouden moeten doen zouden we het anders doen we hebben het geheel neergezet en een strik eromheen gedaan met de vraag kom je bij ons wonen. Achteraf gezien is dit een van de redenen dat het niet lukt je gaat niet samen op pad, je moet mensen meenemen, samen bouwen en samen op pad, Alfred Huitema: de intentie moet aanwezig zijn de wil om het te doen, wilt u het of wilt u het niet is de enige factor die ervoor zorgt dat het gebeurt en om het een succes te laten worden. Het gaat soms wel op een wilde manier men gaat dan gewoon aan de slag zonder verwachtingenmanagement of feitenonderzoek. Robin Vonk: Het feit dat je met zijn allen vindt dat samenwerken nuttig is wil nog niet zeggen dat het ook gelijk gebeurt er moet best nog een grote inspanning geleverd worden en de vraag is of je daar op dit moment de tijd voor hebt ? Jans Bolding: Voor de bestuurders geldt dat je de wil moet hebben om het te willen doen en een klein beetje vrijheid opgeven om jouw stukje op jouw manier te doen voor materiële of immateriële voordelen. Door meerdere geïnterviewden wordt gesteld dat het uitmaakt met wie je samenwerkt. Er is verschil tussen de kwalitatieve criteria tussen de gemeenten en een waterschap. De toenadering is gemakkelijker en vertrouwdere je hebt het allebei over hetzelfde en je doet hetzelfde bijvoorbeeld belasting heffen. De helft van de geïnterviewden geeft dit aan in de interviews . Het maakt uit of het een gemeente is die gaat

samenwerken of een waterschap, de waterschappen gaan vaak om financiële redenen samenwerken, gemeenten gaan vaak samenwerken voor de continuïteit, de doelgroep maakt dus uit dit heeft effect op het gewicht dat de verschillende partijen geven aan de verschillende criteria. Robin Vonk: Gemeenten zijn gelijkgestemden qua beleid en opvattingen. Wethouders en raadsleden weten precies van elkaar wat ze doen men praat dezelfde taal er zijn alleen wat nuanceverschillen. Met waterschappen is dat toch anders onbekender, samenwerking met een waterschap wordt dus wel onderzocht, maar het waterschap staat als 2e op het lijstje.

5.3 Welke kwalitatieve succesfactoren zijn belangrijk binnen een samenwerkingsverband van publiekrechtelijke organisaties bij het huidig samenwerkingsverband

5.3.1 Inleiding

In de huidige situatie adviseren de controllers de bestuursleden over Hefpunt vanuit de visie van het waterschap, de secretarissen directeur hebben geen invloed meer op Hefpunt. De huidige situatie is going concern men is bezig met optimaliseren van de processen.

In 2010 is de SLA weer geüpdate, deze is op ambtelijk niveau samengesteld en aangescherpt en door de secretarissen directeur gedeeld, en vastgesteld door de dagelijkse besturen van de waterschappen en Hefpunt. Eerst waren er nog waterschappen die meeliften met het waterbedrijf allen hebben nu dezelfde werkwijze en processen. Alfred Huitema: Er is altijd de drive om het beter te doen dan de vorige keer (ook individueel), Je loopt tegen de grenzen aan van wat je met Hefpunt kunt bereiken. Kennis is gedeeld, informatie wordt gedeeld.

Processen worden voortdurend geoptimaliseerd. Dit is al bijna maximaal, Nog meer grote verbeteringen en besparingen worden alleen bereikt als externe factoren veranderen.

Bijvoorbeeld de impact van door te voeren landelijke basisadministraties bijvoorbeeld de GBA (Gemeentelijke Basis Administratie) niet intern, bij Hefpunt intern zijn er geen aanpassingen meer mogelijk, men zit dus op het kantelpunt (VNG 2011) Alleen bij nieuwe deelname van gemeenten kan er weer meer worden bereikt. Vanuit de VNG (Vereniging Nederlandse Gemeenten) mag dat wel meer worden gestimuleerd. Meer deelnemers zal bijvoorbeeld betekenen dat de overhead over meerdere partijen wordt verdeeld en het productportfolio breidt dan ook uit

5.3.2 Gezamenlijke doelstellingen

Wat speelt is dat het bestuur een dubbele rol heeft, men dient zowel de belangen van het eigen waterschap als dat van Hefpunt te vertegenwoordigen. In 95 procent van de gevallen is dat geen probleem dit kan soms lastig zijn. Men wisselt niet snel van pet, het belang van de eigen organisatie staat in principe voorop. Meerdere geïnterviewden geven aan dat de rol voor de bestuurders lastig is, in welke rol spreekt men de belangen van het eigen waterschap staan voorop, conflicterende belangen en toch komen tot gezamenlijke doelstellingen, overal waar je samenwerkt heb je belangen die van elkaar kunnen afwijken. Je moet water bij de wijn doen om te komen tot samenwerken. Vanuit Hefpunt geeft men aan dat de vastgestelde gezamenlijke doelstellingen worden gehaald. Voor de individuele deelnemers geldt dat ze water bij de wijn doen, dat gaat wel goed, het is een kwestie van geven en nemen. Het beleid van Hefpunt wordt afgestemd met andere waterschappen om problemen in de uitvoering te voorkomen. Al het beleid wordt vastgesteld door de individuele waterschappen. Hefpunt heeft belang bij een uniform beleid Hefpunt doet voorstellen om dit te harmoniseren en dan kunnen de individuele waterschappen hier over oordelen. Soms heeft het ene waterschap een voordeeltje dan weer een ander waterschap, voor Hefpunt geldt dat een eenduidige regeling wenselijk is, het is lastig uit te leggen dat er verschillen bestaan tussen de verschillende waterschappen, omdat de vragen centraal binnenkomen.

Jans Bolding: Lever ik mijn eigen doelstellingen in voor het grotere goed en is het erg dat ik mijn eigen doelstellingen inlever waarom kan mijn collega er wel zonder ? je zoekt naar de verschillen en probeert daar van te leren. De vraag is hoe flexibel je bent naar de rest ben je in staat je eigen doelstellingen aan te passen aan het gezamenlijke doel dit heeft te maken met vertrouwen, van vertrouwen in elkaar naar vertrouwen in de samenwerkingsvorm.

5.3.3 Kennis en informatie delen

Hefpunt is gesitueerd op een locatie redelijk dicht bij Friesland, binnen half jaar zat een deel van het personeel al thuis te werken. Jans Bolding: Dat is niet goed voor de bedrijfscultuur en voor het delen van kennis met name delen van informatie en kennis is een van de drijfveren om te komen tot een betere bedrijfsvoering. Je moet van elkaar de best practices leren, kennis delen betekent ook open en transparant willen zijn over de keuzes die je maakt, hoe groot is de gunfactor? De individuele waterschappen raken hun kennis en ervaring kwijt dus je moet het samenwerkingsverband wel vertrouwen je kunt alleen maar sturen op afspraken en indicatoren, de deelnemers moeten het proces meer op afstand volgen. Roel de Jong: Hefpunt voert taken uit die de waterschappen zelf niet meer doet, dus kennis en informatie hierover wordt niet meegenomen. Kennis delen speelt een rol bij nieuwe deelnemers dat waren ook de punten voor de huidige deelnemers, de strategie is niet veel meer te optimaliseren. Dit waren de punten om als waterschappen samen te gaan werken

5.3.4 Vertrouwen in de samenwerking

De geïnterviewden melden dat er wordt gemeten of Hefpunt een goed product levert op het gebied van kwaliteit, De aandacht is nu vooral gefocust op goede prestaties en optimalisatie, een daling van de lasten, optimalisatie van de bedrijfsvoering en dalende kosten. Dit zijn voornamelijk operationele parameters. De waterschappen zijn helemaal afhankelijk van de informatie die men van Hefpunt krijgt. Marco Bos: Het vertrouwen heeft zich in het begin al bewezen er wordt in de loop van de samenwerking minder bewust aandacht aan besteed het is een automatisme en moet er op de achtergrond wel zijn, de rapportages worden wel beschouwd als een vaststaand feit en rapportages van Hefpunt worden integraal overgenomen, niet qua analyse ieder heeft zijn eigen schrijftaal, ambtelijk wil men alleen waarom vragen beantwoord hebben, een gedetailleerdere toelichting analyse en tekst ter verduidelijking. Gemeenten hebben geen vertrouwen in Hefpunt er is teveel aandacht besteed aan financieel voordeel, men twijfelt eraan er wordt beloofd dat ze er veel financieel voordeel van hebben en gemeenten vertrouwen dat niet echt.

5.3.5 Mate van invloed

Jans Bolding: Waarom is Hefpunt nu wel een succes?, dat heeft te maken met zeggenschap Jacob Bartelds zit in het bestuur met als motto als het niet te duur kan moet het ook niet te duur de formatie is helemaal overgegaan en men heeft vastgehouden aan wat je wilt doen, het dagelijks bestuur heeft daar strak op gestuurd dus in het operationele deel van de samenwerking strak sturen als bestuur op wat je wil. Een succesfactor is adequate sturing vanuit de moederorganisatie op het samenwerkingsverband in wat voor vorm dan ook om te zorgen dat wat je wilt ook werkelijkheid wordt.

Roel de Jong Hefpunt heeft een zelfstandig bestuur, deze heeft een eigen verantwoordelijkheid. Men kan geen dictaat meegeven een voorbeeld: Het Algemeen bestuur van Wetterskip Fryslan wil de salarissen bevroren, deze zienswijze wordt meegenomen, maar dat wil nog niet zeggen dat het door Hefpunt wordt uitgevoerd. Je kunt discussiëren over wensen bijvoorbeeld het kwijtscheldingsbeleid dan nemen de waterschappen hun eigen standpunten daarin. Vanuit Hefpunt wil men harmoniseren, terwijl de individuele waterschappen daar anders mee om gaan.

5.4 Welke kwalitatieve succesfactoren zijn belangrijk binnen een samenwerkingsverband van publiekrechtelijke organisaties bij het toekomstig samenwerkingsverband

5.4.1 Inleiding

Men loopt tegen de grenzen aan van wat men met Hefpunt kan bereiken, de aanwezige kennis is gedeeld, de informatie wordt gedeeld dit is al bijna maximaal dit kan alleen veranderen als de omstandigheden veranderen, extern bijvoorbeeld door de GBA (Gemeenschappelijke Basis Administratie) niet intern. Intern zijn er bij Hefpunt weinig aanpassingen meer mogelijk, men zit dus op het kantelpunt alleen bij nieuwe deelname van gemeenten kan men de overhead over meerdere partijen verdelen en het productportfolio uitbreiden. Hefpunt heeft een omvang waardoor de kwetsbaarheid flink verminderd is en vrij laag is, er is een grote kwaliteitsslag gemaakt dat zal niet anders worden door toetreding van gemeenten. Pieter Reitsma: Je zou Hefpunt nog iets uit kunnen breiden door de Noordelijke 3 waterschappen aan te vullen met hopelijk een paar gemeenten erbij, maar niet te groot, anders wordt de afstand te groot naar de burger, tenzij de automatisering je inhaalt en je toch naar een grotere schaal moet, maar dan moet het wel eenvoudig blijven, zorgen dat je op beleidsmatig niveau dezelfde lijn volgt, niet teveel verschillen in kwijtscheldingsbeleid en proberen de gemeenten erbij te trekken.

5.4.2 Vertrouwen in de samenwerking

Jacob Bartelds: De suggestie is uitgesproken dat het Wetterskip wel wil uitstappen uit Hefpunt. Men is aan het onderzoeken of men kan deelnemen aan een Fries samenwerkingsverband wat hun goed recht is. Als Hefpunt zich verder gaat ontwikkelen dan denk je wel hoe betrouwbaar ben je nu als partner, als je onderzoek doet naar samenwerking met gemeenten. Het succes van Hefpunt staat onder druk door een nieuwe visie (strategie). Gemeenten vinden Hefpunt een commerciële partij dat speelt wel, Hefpunt wordt wel zo gezien, daarom zegt Hefpunt het personeel kan gewoon over naar Hefpunt en het is een gemeenschappelijke regeling dus je kunt gewoon invloed op het beleid hebben. Meerdere geïnterviewden geven aan dat de gemeenten geen vertrouwen hebben in Hefpunt dat heeft te maken met wantrouwen. Alfred Huitema: Gebrek aan vertrouwen speelt heel nadrukkelijk bij gemeentelijke overwegingen ten aanzien van Hefpunt, gemeenten kunnen aantoonbaar geld besparen, maar gaan toch niet mee met Hefpunt. Het gaat hierbij om forse bedragen, maar ze doen het niet, dit heeft te maken met niet willen samenwerken en gebrek aan vertrouwen in de realiseerbaarheid van de genoemde besparingen. Gemeenten zeggen wel dat ze geld een belangrijk aspect vinden, maar als men aantoonbaar kan besparen doet men het toch niet. Men heeft eerder de neiging defensief te zijn en het eigen, eigene te doen vooral hun invloed op hoe het gedaan moet worden en wie het moet doen, men wil verlies aan banen en onrust in organisatie voorkomen. Men zegt wel dat men geld wil besparen, maar men geeft sociaal wenselijke antwoorden. Kleine gemeenten zitten misschien meer op de continuïteitskant en minder op de kostenkant men is misschien wel bereid om iets meer te betalen om de continuïteit en de kwaliteit te behouden.

5.4.3 Mate van Invloed

Roel de Jong: Waterschappen zijn t.o.v. de gemeente redelijk groot wat hebben wij als gemeente nog in de melk te brokkelen met 3 waterschappen. Het was mooier geweest als er gelijk een aantal gemeenten hadden meegedaan. Lagere kosten, mate van invloed, kwaliteit en kennis spelen een rol bij nieuwe deelnemers dat waren ook de punten voor de deelnemers aan de huidige samenwerking, aan de strategie is niet veel meer te optimaliseren.

Dit waren ook de punten om als waterschappen samen te gaan werken. Jacob Bartelds: Als de opbrengsten maar groot genoeg zijn kun je het nog wel verantwoorden, maar als dat ook tegenvalt wordt het een ingewikkeld verhaal. Daar zijn we bij het waterschapshuis wat te ver in doorgedaan daar moeten we ook bij Hefpunt heel erg op letten. Jans Bolding: Geld is niet de belangrijkste factor al zegt men het levert u een x bedrag op gebrek aan zeggenschap is niet goed want dit leidt tot wantrouwen. Ik wil mijn zegje kunnen doen en meedoen aan de argumenten, je wordt er wel op aangesproken. Gedragen beslissingen mogen iets minder opleveren, Je voelt je er verantwoordelijk voor en bent er ook verantwoordelijk voor. Het zorgt ook voor betrokkenheid en commitment.

Vanwege het feit dat er nog een heleboel informatie is gegeven die niet aan een bepaalde periode in de samenwerking is toe te wijzen, is er een extra categorie algemeen aan de drie categorieën opstart, huidig en toekomst toegevoegd. Helaas is hier geen periode in de tijd aan te verbinden. De informatie is weliswaar niet onder te verdelen, maar wordt dusdanig belangrijk geacht dat de onderzoeker besloten heeft deze informatie toch op te nemen in het onderzoek.

5.5 Welke kwalitatieve succesfactoren zijn van belang gedurende een samenwerkingsverband van publiekrechtelijke organisaties

5.5.1 Mate van Invloed

Bijna alle geïnterviewden geven aan dat de mate van invloed van belang is voor het gevoel van tevredenheid op de samenwerking. Bij een grote gemeenschappelijke regeling of samenwerking heb je een kleine invloed en men vindt dat een nadeel, omdat men dan relatief weinig invloed op het beleid kan uitvoeren. Hefpunt is een uitvoeringsorganisatie van 3 waterschappen, het eigen bestuur van de individuele waterschappen maakt zich al zorgen over het bestuur van Hefpunt, deze heeft een zelfstandige bevoegdheid. Vooral als er verschillen komen tussen de doelstellingen van de eigen organisatie t.o.v. de gemeenschappelijke doelstellingen. Het bestuur en de directeur van Hefpunt bepalen nu de richting van de organisatie deze zijn baas in eigen keuken. Er is wel discussie over de mate van invloed geweest. Je hebt nu maar een klein beetje invloed. De keuze is niet gevallen op een centraal belastingskantoor, men had het gevoel dat een te grote afstand invloed heeft over het gevoel van tevredenheid. Hoe verder weg hoe minder invloed men heeft, hoe minder het gevoel van tevredenheid. Gemeenten sluiten zich niet aan om meerdere redenen: de zeggenschap raak je kwijt. als kleine gemeente sluit je aan bij een samenwerkingsverband van waterschappen dan kun je, je invloed niet meer doen gelden en wordt misschien je belangen niet meer goed behartigd.

5.5.2 Vertrouwen in de samenwerking

Vooraf met betrekking tot de mogelijke samenwerking met de gemeenten speelt vertrouwen een rol. Men is ervan overtuigd, en dat is ook al vaker onderzocht in diverse interne beleidsdocumenten, dat de gemeenten en waterschappen geld kunnen besparen door samen te werken op belastinggebied. Robin Vonk: Er is verschil tussen de kwalitatieve criteria tussen de gemeenten en een waterschap. De toenadering is gemakkelijker en vertrouwd, je hebt het allebei over hetzelfde en doet hetzelfde bijvoorbeeld belasting heffen. Er komt dus niets nieuws bij geen nieuw bestand en geen andere factoren bij. Het is blijkbaar wel van belang met wie je gaat samenwerken gemeenten zijn gelijkgestemden qua beleid en opvattingen wethouders en raadsleden weten precies van elkaar wat ze doen je praat dezelfde taal er zijn alleen wat nuanceverschillen. Met waterschappen is dat toch anders, het is onbekender. Jans Bolding: Vertrouwen blijft een van de belangrijkste pijlers van de samenwerking, het vormt de basis. Na verloop van tijd wordt het op een andere manier ingevuld, je krijgt steeds meer het bewijs dat je de partner ook kunt vertrouwen, eerst zien dan geloven. Vertrouwen blijft in de samenwerking een rol spelen, in het begin moet je elkaar leren kennen, dan is het gewoon en vervolgens moet dat vertrouwen weer bevestigd worden. Marco Bos: Vertrouwen zou een argument kunnen zijn, het vertrouwen tussen de deelnemers aan Hefpunt heeft zich in het begin al bewezen, hier wordt in de loop van de samenwerking minder bewust aandacht aan besteed. Het is een automatisme het moet er op de achtergrond wel zijn.

5.5.3 Samenwerking met gemeenten

Robin Vonk: Samenwerken is een proces dat niet meer is te stuiten, de bereidheid om met waterschappen samen te werken stagneert, maar de bereidheid om samen te werken niet. Financiën zijn belangrijk je moet tegen de laagst mogelijke kosten belasting heffen, maar niet ten koste van de eigen identiteit. Voor een heleboel gemeenten is dit een punt waar ze tegenaan hikken. Gemeenten moeten wel gaan samenwerken mede met het oog op de decentralisaties (VNG 2012) die eraan komen, dit zijn zaken die alleen gemeenten aangaan dus je moet wel met gemeenten samenwerken. Als er dan een samenwerking met een waterschap is dan is dat weer lastig. Waarom zou samenwerking met een waterschap op dit gebied beter zijn dan samenwerking met een andere gemeente? Als de samenwerking dan toch niet goed bevalt zit je in de tang want je bent al je kennis en vaardigheden kwijt. Je kunt zelfs je burger niet te woord staan. Als je met samenwerken een paar honderdduizend kunt verdienen en dat is per inwoner bijvoorbeeld 1,50 euro per jaar dan moet je als gemeente goed nadenken of je dat wel wilt en of je daarvoor risico wilt lopen. De praktijk laat zien dat er zijn natuurlijk wel succesvolle samenwerkingsverbanden zijn, maar er zijn even zoveel niet succesvolle samenwerkingsverbanden.

Een van de grote winstpunten van Hefpunt had het aanhaken van de gemeenten moeten zijn. Het gebruik van dezelfde gegevens, dezelfde processen in verband met schaalvergroting.

Robin Vonk: Belasting heffen is een heel belangrijk contactmoment voor de burger dit moet je kwalitatief goed borgen, je praat ook over privacy gegevens de burger heeft daarin vertrouwen in de gemeente op het moment dat je dit uit handen geeft aan een externe organisatie, dan zet je een van je primaire publiekrechtelijke taken buiten de deur kwalitatief moet je dit goed borgen. Zolang het een primaire publieke taak van de gemeente betreft is het lastig om dit deels buiten de deur te zetten, al heb je de invloed je hebt de mensen en de middelen niet meer.

6 Conclusies en aanbeveling

	Tot aan totstandkoming meeste aandacht/belang	Totstandkoming / huidig meeste aandacht/belang	Toekomst meeste aandacht/belang
1 Tevredenheid over de geleverde prestatie			
2 Vertrouwen in de samenwerking			
3 Informatie wordt gedeeld			
4 kennis wordt gedeeld			
5 gezamenlijke doelstellingen worden gehaald			
6 doelstellingen worden aangepast aan gezamenlijk doel			
7 mate van invloed			

Figuur 3 visualisering onderzoeksresultaten

In het rood zijn de resultaten van de bestuurders gevisualiseerd en in het groen de resultaten van de ambtelijke dienst + betekent belang – geen belang

6.1 Conclusies m.b.t. de opstart van een samenwerking.

Tevredenheid over de geleverde prestatie wordt door de geïnterviewden niet als belangrijk genoemd tijdens de totstandkoming van de samenwerking. Wat opvallend is dat dit bijna niet ter sprake komt. Ook in tweede instantie vindt men niet dat het creëren van een samenwerking een hele prestatie op zich is. Men ziet het opstarten van een samenwerking niet als een prestatie op zich men beschouwt het als een vanzelfsprekendheid.

Vertrouwen in de samenwerking, hier wordt onderling tussen de waterschappen minder belang aan gehecht dan bij samenwerking met de gemeenten, het lijkt alsof dit minder speelt tussen waterschappen onderling, Dit wordt ook door de geïnterviewden bevestigd.

Informatie wordt gedeeld / kennis wordt gedeeld , Hoewel door partijen wordt aangegeven dat dit twee verschillende zaken zijn wordt er in de bij de opstart niet afzonderlijk aandacht aan besteed. Door informatie te delen wordt het kennisniveau verhoogd. Het een hoort bij het ander.

Gezamenlijke doelstellingen worden gehaald / doelstellingen worden aangepast aan gezamenlijk doel, bij de opstart van de samenwerking worden de eigen doelstellingen ondergeschikt gemaakt aan de gezamenlijke doelstellingen er wordt geen afzonderlijk belang aan beiden gehecht.

Voor de mate van invloed die men heeft in het samenwerkingsverband wordt genoemd als belangrijke kwalitatieve succesfactor bij de opstart van de samenwerking, de keuze voor de grootte van het samenwerkingsverband is hiervan afhankelijk.

6.2 Conclusies m.b.t. de huidige samenwerking

Tevredenheid over de geleverde prestatie wordt ook tijdens de huidige samenwerking door de geïnterviewden niet vaak genoemd, terwijl dit toch de reden is om te gaan samenwerken.

Vertrouwen in de samenwerking deze verschuift van vertrouwen in de partners naar vertrouwen in de samenwerkingsvorm, maar blijft wel van belang.

Informatie wordt gedeeld / kennis wordt gedeeld , tijdens het voortbestaan van de samenwerking loopt het belang van kennis en informatie delen terug na verloop van tijd is kennis en informatie gedeeld. De kennis bij de individuele deelnemers loopt terug, terwijl de kennis aanwezig binnen het samenwerkingsverband toeneemt.

Gezamenlijke doelstellingen worden gehaald / Doelstellingen worden aangepast aan het gezamenlijk doel, bij de huidige samenwerking worden deze doelstellingen wel van belang geacht, maar er wordt wel onderscheid gemaakt tussen de twee doelstellingen. De organisatie vindt het belangrijk om eensluidende doelstellingen te hebben, terwijl de individuele besturen hun eigen doelstellingen graag willen inbrengen.

Ook bij de huidige samenwerking wordt door de deelnemers de mate van invloed die men heeft in het samenwerkingsverband wordt genoemd als belangrijke kwalitatieve succesfactor men stelt zelfs dat de kwantitatieve succesfactoren wel wat minder mogen zijn als men maar invloed heeft op de samenwerking.

6.4 Conclusies m.b.t. de toekomstige samenwerking

Tevredenheid over de geleverde prestatie, ook bij een toekomstige samenwerking wordt deze door de geïnterviewden niet vaak genoemd. De prestaties blijven wel een belangrijke rol spelen, maar veranderen niet gedurende de samenwerking.

Vertrouwen in de samenwerking bij de deelnemers verandert van vertrouwen in de samenwerking weer terug naar vertrouwen in de deelnemers, door onderzoeken naar eventuele toetreding van, of samenwerking met andere deelnemers.

Informatie wordt gedeeld / kennis wordt gedeeld , In de toekomst wordt het belang van kennis en informatie delen weer groter bij toetreding van nieuwe deelnemers hierdoor neemt ook het takenpakket toe.

Gezamenlijke doelstellingen worden gehaald / Doelstellingen worden aangepast aan het gezamenlijk doel bij de toekomstige samenwerking wordt hier nauwelijks aandacht aan besteed.

Bij de toekomstige samenwerking wordt door de deelnemers de mate van invloed die men heeft in het samenwerkingsverband als belangrijke kwalitatieve succesfactor genoemd men wil invloed houden op het beleid. Dit denkt men te kunnen bereiken door het aantal deelnemers aan het samenwerkingsverband niet te groot te laten worden.

6.5 Conclusies m.b.t. succesfactoren algemeen

De allerbelangrijkste succesfactor die het vaakst wordt benadrukt is het vertrouwen dat de deelnemers onderling in elkaar hebben. Vooral tussen gemeenten en waterschappen is het vertrouwen niet zo groot als tussen gemeenten of waterschappen onderling. Dit vertrouwen wordt vooral benadrukt door de geïnterviewden die zich in het politieke krachtenveld bevinden. Vertrouwen is de basis voor het succes van een samenwerkingsverband. anderzijds. In de basis moet er het vertrouwen zijn dat het samenwerkingsverband goed werk levert. Het vertrouwen tussen de deelnemers onderling is ook van groot belang. In sommige situaties kan de verleiding groot zijn alleen naar het eigen, en niet naar het gemeenschappelijk belang te kijken (WagenaarHoes 2008).

Wat tevens als belangrijke factor naar voren is gekomen is de mate van invloed die de deelnemers aan een samenwerkingsverband kunnen uitoefenen. Men stelt zelfs dat de kwantitatieve voordelen geringer mogen zijn naarmate de mate van invloed groter is. De voorkeur gaat vooral uit naar samenwerkingsverbanden op een relatief kleine schaal, enkele deelnemers en niet te grote aantallen, hierdoor wordt het gevoel van tevredenheid groter, en krijgt men het gevoel dat men voldoende invloed kan uitoefenen.

Informatie en kennis wordt gedeeld is vooral van belang voor de ambtelijke dienst, deze zijn nodig om tijdens de samenwerking de gestelde doelen te kunnen bereiken. De doelstellingen van de eigen organisatie worden veelal belangrijker geacht dan die van het samenwerkingsverband.

Met betrekking tot de doelstellingen geldt dat deze gedurende de gehele samenwerking wel van belang zijn voor de deelnemers vooral de eigen doelstellingen. De gezamenlijke doelstellingen worden in onderling overleg vastgesteld, deze zijn vooral van belang voor de medewerkers en het management van het samenwerkingsverband.

7 Aanbevelingen

7.1 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Het onderzoek is gebaseerd op een enkele casusanalyse. Dit is te weinig om conclusies hard te maken. Bovendien is het samenwerkingsverband ten tijde van dit onderzoek nog niet uitgebreid met nieuwe deelnemers. Het zou daarom nuttig zijn om meerdere vergelijkbare casussen te onderzoeken, onderzoeken van meerdere vergelijkbare casussen zou de resultaten kunnen bevestigen

Het samenwerkingsverband is gebaseerd op een zware gemeenschappelijke regeling het zou ook interessant zijn om te kijken naar andere vormen van samenwerking zoals een intentieverklaring, convenant of een strategische alliantie in dit vervolgonderzoek zou je ook meerdere organisaties, zowel overheid als niet overheid kunnen meenemen, actoren als invloed en kwantitatieve resultaten, kunnen zo maar anders kunnen liggen in het bedrijfsleven De mogelijkheid bestaat ook dat de kwalitatieve succesfactoren in een ander samenwerkingsverband een andere importantie hebben je zou dus ook een onderzoek kunnen doen naar grotere aantallen succesvolle samenwerkingsverbanden en dan in de vorm van een kwantitatieve analyse, en ook de nieuw gevonden factor meenemen in dat onderzoek om te ontdekken of dit vaker voorkomt of dat het een toevalstreffer is

Toekomstig onderzoek naar nieuwe samenwerkingsverbanden zal uit moeten wijzen in hoeverre er een concrete een op een relatie bestaat tussen kwantitatieve opbrengsten en kwalitatieve, is er een punt waarop de mate van invloed minder belangrijk is dan de kwantitatieve voordelen die te halen zijn uit een samenwerking. En in hoeverre is het voor een bestuurder te verantwoorden om voor een dergelijke oplossing te kiezen.

De resultaten van de samenwerking in de keten zullen maatgevend zijn in hoeverre gemeente, waterleidingbedrijven en waterschappen bereid zijn om samen te gaan werken. Er zijn toezeggingen gedaan voor wat betreft de financiële besparingen die dat zal opleveren. Onderzoek zal moeten uitwijzen of het meer aandacht besteed aan de kwalitatieve succesfactoren, zal leiden tot een succesvollere samenwerking.

7.2 Verschillen tussen het literatuuronderzoek en het praktijkonderzoek

In het literatuuronderzoek zijn een aantal kwalitatieve succesfactoren gegroepeerd naar een hoger aggregatieniveau. Opvallend is dat deze ook genoemd worden in het praktijkonderzoek, het lijkt er dus op dat dit aggregatieniveau juist is. In het literatuuronderzoek wordt nergens als succesfactor de mate van invloed wordt genoemd die men heeft op het samenwerkingsverband, terwijl dit in de interviews zeer duidelijk naar voren is gekomen een verklaring hiervoor kan niet gegeven worden, dit zal eventueel vervolgonderzoek moeten uitwijzen.

7.3 Aanbevelingen voor andere/toekomstige publiekrechtelijke samenwerkingen

Na tientallen artikelen gelezen te hebben over samenwerkingsverbanden en een groot aantal thesissen over kwalitatieve succescriteria mist de onderzoeker nog steeds de directe link tussen de kwalitatieve criteria en de kwantitatieve succescriteria. Als men bijvoorbeeld ziet welke aanbevelingen de VNG (VNG 2011) geeft in haar Whitepapers over Shared Service Centers is het opvallend dat dit puur zakelijke aanbevelingen zijn ook de adviezen die bijvoorbeeld Korsten en Strikwerda (Korsten, Strikwerda diverse publicaties) geven voor het opzetten van samenwerkingsverbanden bevatten puur zakelijke en operationele aanwijzingen en geven geen tips over het belang van de kwalitatieve succescriteria in het algemeen. In de onderzochte thesissen, die overigens niet gebruikt mogen worden als literatuur, zijn weliswaar succesfactoren onderzocht, maar geen succesfactoren in het algemeen. Het is dus een absolute noodzaak dat er meer onderzoek komt naar het belang van deze kwalitatieve succesfactoren, meer kennis hierover zal ongetwijfeld leiden tot succesvollere samenwerkingsverbanden qua aantal, qua meerwaarde en tot meer deelnemers aan een samenwerkingsverband.

8 Reflectie

8.1 Productreflectie

Het is verrassend dat er geen concrete relaties worden genoemd tussen het belang van de kwantitatieve en de kwalitatieve succesfactoren in de diverse fasen van een vrijwillig samenwerkingsverband. Dit geldt tevens voor het belang van de verschillende kwalitatieve succesfactoren die genoemd zijn in de verschillende onderzoeken.

Er is geprobeerd inzicht te geven in de kwalitatieve succesfactoren in de verschillende fasen van een vrijwillige samenwerking. Door het uitvoeren van onderzoek naar vrijwillige samenwerkingsverbanden is er een bijdrage geleverd aan inzicht in samenwerkingsverbanden in het algemeen.

Met de literatuurstudie is meer kennis van kwalitatieve succesfactoren gekregen, en specifiek van succesfactoren die vanuit de literatuur genoemd zijn als belangrijk voor een succesvolle samenwerking.. Aandacht voor deze succesfactoren zal zeker leiden tot een grotere kans van slagen op een succesvolle samenwerking

8.2 Reflectie over generaliseerbaarheid van resultaten

Deze casestudie is een verkenning geweest waarbij op kleine schaal is onderzocht welke rol kwalitatieve succesfactoren een rol spelen binnen een samenwerkingsverband. Echter, een enkele casestudie is niet genoeg om de getrokken conclusies als absolute waarheid te beschouwen: hiervoor zou een uitgebreider onderzoek moeten worden gehouden. De beperkte generaliseerbaarheid van de onderzoeksconclusies neemt niet weg dat er een aantal interessante bevindingen zijn gedaan waarmee toekomstige samenwerkingsverbanden kunnen worden verbeterd. Ook geeft het onderzoek een aanzet voor de manier waarop de huidige ontwikkelingen van samenwerking in de keten vorm kunnen krijgen.

Het doel van het onderzoek is niet primair het generaliseren van de resultaten, maar inzicht te krijgen in het belang van kwalitatieve succescriteria in de verschillende fasen van een samenwerking, er is wel degelijk aangetoond dat deze van belang zijn en dat dit gedurende de samenwerking wijzigt, er mag aangenomen worden dat dit ook voor andere samenwerkingsverbanden geldt.

8.3 Persoonlijke reflectie

400 uur voor het gehele scriptietraject is relatief weinig, er is weliswaar aanzienlijk meer tijd in het geheel gestoken, echter deze extra tijd is verloren gegaan door onderzoek naar samenwerking gebaseerd op een beleidsrichtlijn. Van deze keuze is later weer afgeweken, omdat hiermee een verkeerde weg werd ingeslagen en er te weinig internationale literatuur voor dit onderwerp beschikbaar was. Verder is gekozen voor de Voting methode (Lambert 1996) welke in dit geval wel bruikbaar was omdat er een relatieve voorkeur aan te geven was voor een bepaalde succesfactor, maar de eerste respons hierop was relatief laag hierdoor kostte het nogal wat moeite de voorkeuren van de geïnterviewden alsnog aan te geven.

Ondanks dat komt er uit de interviews wel zeer duidelijk dat vertrouwen en de mate van invloed als zeer belangrijk worden geacht. Het sturen van politiek door de wol geverfde bestuurders en ervaren managers blijkt geen sinecure, hoewel deze allen zeer open zijn geweest in hun commentaren. De keuze voor de indeling in 3 groepen van succesfactoren blijkt achteraf gezien weinig toegevoegde waarde gehad te hebben. Ook het aantal succesfactoren was groter dan het aantal waar in de interviews de nadruk op werd gelegd. De mate van invloed is in de literatuur nergens genoemd en ook de relatie tussen de kwantitatieve succesfactor geld en de mate van invloed is opvallend. Het is zelfs zo dat er nauwelijks wordt gepraat over de financiële succesfactoren

De vraag blijft na 9 interviews en het verwerken van een grote hoeveelheid informatie of dit alles kan leiden tot succesvollere samenwerkingsverbanden, meer deelnemers aan samenwerkingsverbanden of het sneller tot stand komen van een samenwerking, De aanvankelijke scepsis of een aantal geïnterviewden gelet op hun positie binnen de organisatie mogelijk sociaal wenselijke antwoorden zouden geven is geheel verdwenen, het gevoel blijft dat alle geïnterviewden open en eerlijk antwoord hebben gegeven ondanks de aanwezigheid van een opnameapparaat tijdens de interviews. Soms heeft men zelfs teveel vertrouwelijke dingen verteld en is het aan de interviewer om dit niet in de openbaarheid te brengen. Verder is niets gedaan met deze informatie zonder mijn integriteit als onpartijdige onderzoeker te verliezen. Er is niet met anderen over de inhoud van de interviews gesproken, hoewel dit lastig is daar de onderzoeker geen rol kon spelen bij bijvoorbeeld het verhogen van het begrip voor elkaars situatie, of het verbeteren van de communicatie tussen de partners,

De vraag wat de onderzoeker uiteindelijk heeft aan het gehele proces van het schrijven van een Master thesis zal de toekomst uit moeten wijzen. Het heeft in ieder geval geleid tot een toename aan kennis en doorzettingsvermogen.

Ik sluit af met nog een uitspraak van Arno Korsten

Een ‘voldoende’ is goed voor de domme, ‘excellent’ is voldoende voor de perfectionist.

Met mijn commentaar na 16 jaar “een leven lang leren” is zelfs een voldoende excellent voor mij.

Bijlage A Referenties

Gebruikte literatuur

- Agranoff R. and McGuire M. *Multinetwork Management: Collaboration and the Hollow State in Local Economic Policy* (1998) Journal of Public Administration Research and Theory, Inc.
- Andrews R. and Entwistle T. *Does Cross-Sectoral Partnership Deliver? An Empirical Exploration of Public Service Effectiveness, Efficiency, and Equity* Journal of Public Administration Research and Theory Advance 2010
- Ariño A. *Measures of strategic alliance performance: an analysis of construct validity* Journal of International Business Studies, Volume 33, Number 1, January 2003 , pp. 1-14(14) Palgrave Macmillan
- Bakens J., Houwen A., Ohlenforst M., Schmitz G., Samenwerking Nota weging bestuursmodellen Peel en Maas December 2006
- Borys B. En Jemison D.B. *Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations* The Academy of Management Review, Vol. 14, No. 2 (Apr., 1989), pp. 234-249
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. 2002. *Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects*. Academy of Management Journal, 45: 875–893.
- Dyer J.H., Kale P. en Singh H., *How To Make Strategic Alliances Work* MIT Sloan Management review Vol. 42, N° 4, 2001 , pages. 37-43
- Evans C. R. and Dion K.L. 1991 *Group cohesion and performance a meta analysis* Small Group Research , 22, 2, 175-186
- Fairchild, A. M. “*Information technology outsourcing governance: An examination of the outsourcer management maturity model*”, Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences 2004
- Gottschalk, P., Solli-Saether, H. (2005) “*Critical success factors from IT outsourcing theories: An empirical study*”, Emerald 105:6, 685-702
- Gulati, R. 1995. *Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances*. Academy of Management Journal, 38(1): 85-113.
- Gulati, R. *Alliances and Networks* Strategic Management Journal VOL 19; NUMBER 4, pages 293-317 John Wiley & Sons LTD 1998 Great Britain
- Guzzo R. A. and Dickson M. W. *Teams in organizations Recent Research on Performance and Effectiveness* Annual Review Psychology , 47 308-344 1996
- Han, H-S., et al. (2008) *Analyzing the impact of a firm’s capability on outsourcing success: A process perspective* , Information & Management 45, 31-42
- Hoegl M. and Parboteeah K.P. 2003 *Goal setting and team performance in innovative projects* Small Group Research 34, 1, 3-19
- Hoggett P., Mayo M. and Miller C. *Private Passions, the Public Good and Public Service Reform* Social Policy & Administration Volume 40 Issue 7, Pages 758 - 77
- Huizenveld, H. Mijnlieff, C. Verdellen, H. *Samenwerking belastingen noordelijke waterorganisaties* Utrecht 2006.
- Kampen J.K., Van de Walle S. & Bouckaert G., *Intra and extra governmental determinants of Trust in government*
- Korsten F.A., Becker B.L., van Kraaij T. *Samenwerking beproefd* Sdu Uitgevers, Heerlen/Arnhem, 2006.
- Krishnan R. Martin, X. Noorderhaven, N. G. *When Does Trust Matter to Alliance Performance?* Academy of Management Journal VOL 49; NUMB 5, pages 894-917 2006 .

- Lambert, J. Taylor, S. *Evaluating a journals collection in an academic*
The Journal for the Serials Community Volume 9, Number 3 / November 1996 Pages 317-321
- Lee, J. N. *The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success* Information & Management, Volume 38, Issue 5, April 2001, Pages 323-335
- Likert, Rensis (1932), *A Technique for the Measurement of Attitudes*, Archives of Psychology 140: p 1-55
- Marques, Cardoso, & Zappalá *comportamento organizacional e gestão*, 2008, VOL. 14, 2, 161-192 Knowledge sharing networks and performance
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, “*Convenanten: naar goed gebruik*” Den Haag, februari 2001
- Mulder, J.W. “*Vertrouwen op vertrouwen? Het belang van Trust & Control voor Strategische Informatiesysteem Planning over organisatiegrenzen* University of Twente, The Netherlands, 2007.
- Oliver C, *Determinants of Interorganizational relationships: Integrations and future directions* The academy of management review, 1990
- Pearson C. A. L. *Participative Goal Setting as a Strategy for Improving Performance and Job Satisfaction: A Longitudinal Evaluation with Railway Track Maintenance Gangs* Human Relations August 1987 40: 473-488
- Peppel, R. van de, J. Woltjer *Een verklaring voor de trage uitvoering van convenanten: de uitvoering van het convenant Glastuinbouw en Milieu* {Explaining the slow implementation of voluntary agreements}, Beleidswetenschap, 16 (1), pp. 32-50. 2002
- Peppel, R. van de, en M. Herweijer, *Convenanten in soorten*, in: Nederlands Juristenblad, nr. 14, 8 april 1993, p. 489-494
- Pröpper, I. Kessens, H. Weststeijn, E. *Trendstudie – Samenwerking decentrale overheden* Partners+Pröpper Bestuurskundig onderzoek en advies Eindrapportage Vught 2005
- Saunders, M. Thornhill, P. And Lewis A., *Research methods for Business students* Financial Times/ Prentice Hall; 4 edition (15 Aug 2006)
- SGBO, *Samen in de Krimpenerwaard, Tussenrapportage evaluatie K5-samenwerking*, september 2003.
- Srivastava, Bartol, and Locke *Academy of Management Journal Academy of Management Journal* 2006, Vol. 49, No. 6, 1239–1251
- Sun, S.-Y., et al. (2002) *The factors influencing information systems outsourcing partnership A study integrating case study and survey research methods*, Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences
- Thurmaier, K., en Wood C. 2002. *Interlocal agreements as overlapping social networks: Picket fence regionalism in metropolitan Kansas city*. Public Administration Review 62:585–98.
- TvOF Tijdschrift voor Openbare Financiën, jaargang 42, 2010, nummer 4, Wim Drees Stichting voor Openbare Financiën pagina 260
- Vereniging Nederlandse Gemeenten VNG (2011), *NL whitepaper shared service center handleiding* . Website VNG.
- Vereniging Nederlandse Gemeenten en Logica (2012), *Optimale intergemeentelijke dienstverlening personeel & financiën NL whitepaper shared service center handleiding* . Website VNG
- Vereniging Nederlandse Gemeenten VNG-notitie: *De financiële stromen van Rijk naar gemeenten* Website VNG juni 2012
- Verschuren, P. & Doorewaard H. (2007), *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Uitgeverij LEMMA (vierde druk).

- WagenaarHoes *Innovatief samenwerken in het BEL-model over de samenwerking tussen de gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren* ISBN:978-90-5414-148-8 2008
- Yang, C., Huang, J.B. (2000). *A decision model for IS outsourcing*, International Journal of Information Management 20, 225-239
- Zaheer, A. McEvily, B. Perrone, V. *Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance Organization Science* VOL 9; NUMBER 2, pages 141-159 1998 Tims Institute Of Management Sciences USA
- Zhiang B. A., Lin J. *Understanding Collaboration Outcomes From an Extended Resource-Based View Perspective: The Roles of Organizational Characteristics, Partner Attributes, and Network Structures* Journal of Management, 2007
- Zwaan L.J. *Intergemeentelijke samenwerking in nieuw perspectief* Rijswijk 2000.

Documenten

Bezemer L. Website Vereniging Nederlandse Gemeenten *Presentatie Bustour Slim Samenwerken* 2012 “greep op samenwerking ?” Conquaestor samenwerking belastingen noordelijke waterorganisaties
Korsten Arno F.A. Jij bent altijd aan Z Aforismen en oneliners (2009)
Regionaal Feitenonderzoek Doelmatigheid Waterketen Groningen en Noord-Drenthe Feiten & Kansen 12 februari 2012 Definitief

Documenten Website Hefpunt

1e kwartaalrapportage 2009 Wetterskip Fryslan
1e kwartaalrapportage 2009 Waterschap Noorderzijlvest
1e kwartaalrapportage 2009 Waterschap Hunze en Aa's
1e kwartaalrapportage belastingen Agendapunt 8b van de vergadering van het Algemeen Bestuur van 14 juli 2009

Documenten Waterschap Noorderzijlvest

Verslag vergadering Algemeen Bestuur 9 juni 2010
Verslag vergadering Algemeen Bestuur 7 juli 2010
Zienswijze op Jaarplan 2011 van Hefpunt
Begroting Hefpunt 2012 incl. meerjarenraming 2013-2016 A. van de Lans 31 augustus 2011
Beantwoording vraag Christenunie vergadering Algemeen Bestuur 6 juli 2011
Begroting Hefpunt 2010 aanbiedingsbrief Hefpunt A. Huitema 18 mei 2009
Begroting Hefpunt 2010 begroting 16 juni 2009
Begroting Hefpunt 2007-2008 voorstel Algemeen Bestuur
Begroting Hefpunt 2007-2008 analyse verschillen.pdf
Jaarrapportage 2009 Dagelijks Bestuur 31 mei 2010
Beleidsjaarplan 2011 plan

Documenten Wetterskip

Begroting 2011 M. de Rijke gemeenschappelijke regeling Hefpunt
Voorstel Hefpunt Algemeen Bestuur jaarrekening 2009 en begroting 2011 M. van de Berg 28 juni 2010
Begroting Hefpunt 2010 A. Cnossen 02 juni 2009
Begroting Hefpunt 2011 M. de Rijke 28 juni 2010
Toelichting begroting 2011 m. De Rijke 14 juni 2010

Documenten Hunze en Aa's

Verslag commissievergadering Financiën en Algemene Zaken van 15 juni 2011
Begroting 2011 gemeenschappelijke regeling Hefpunt 28 juni 2010
Begroting 2010 Hefpunt 16 juni 2009

Bijlage B: Onderzoeksvragen

Vooraf:

- 1 Heeft u problemen met een digitale spraak recorder?
- 2 Wilt u een kopie van het verslag hebben?
- 3 Heeft u het doel van dit onderzoek heeft begrepen?
- 4 Wilt u uw gegevens geanonimiseerd hebben?

Algemeen:

Hoe ontwikkelt het belang van de kwalitatieve succesfactoren zich in de tijd? En veranderen deze?

Is de ontwikkeling in de tijd te verklaren?

Denkt u dat door het belang te veranderen van de kwalitatieve succesfactoren huidige keuzes kunnen worden verbeterd? waarom wel, waarom niet ?

Welke rol heeft/speelt u met betrekking tot het ontstaan van samenwerkingsverbanden?

Wat is/was uw eigen rol in het samenwerkingsverband?
In hoeverre handelt u vanuit deze rol?

Hoe definieert u een succesvol samenwerkingsverband?

In hoeverre vindt er afstemming plaats tussen de bestuurders / medewerkers?

In hoeverre spreekt u iemand aan als iemand zijn rol niet goed speelt?
Blijkt dit wel eens in de praktijk?

Hoopt u bepaalde doelstellingen met de samenwerking te bereiken?

Wat wordt er gedaan wanneer blijkt dat de doelstellingen wel of niet zijn gerealiseerd?
Zijn de individuele doelstellingen van de afzonderlijke deelnemers dezelfde?

Voor de totstandkoming voor allemaal

Waterschappen zoeken fiscale partners op weg naar samenwerking bij heffing en invordering van waterschapsbelastingen

Pagina 4 waterschappen voelen zich maatschappelijk verantwoordelijk en willen hun taken zo goed en goedkoop mogelijk voor de burger uitvoeren
Wat verstaat u onder goed qua samenwerking?

In het onderzoek zijn verschillende samenwerkingsmodellen uitgewerkt. Het model waarbij waterschappen samenwerken met de gemeenten levert de meeste financiële en kwalitatieve voordelen op,
Kunt u aangeven welke kwalitatieve voordelen u verwacht?

Pagina 20 verlaging van de perceptiekosten is niet de enige doelstelling ook verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening (efficiënter en beter)
Verbeteringen in de kwaliteit door verbeteren van de toegankelijkheid en inzichtelijkheid van de dienstverlening efficiënter en klantgerichter door de 1 loket gedachte leren van elkaar kan

ook reden voor samenwerking zijn kennis wordt gebundeld en risico's verspreid
Wat verstaat u onder verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening?

Pagina 28 succesfactoren winst moet niet individueel doorslaggevend zijn aandachtspunten zijn vertrouwen, draagvlak en communicatie het vertrouwen van partners kan worden gewonnen door in woord en daad gelijkwaardigheid na te streven
Hoe operationaliseert u vertrouwen, draagvlak en communicatie?

Conquaestor samenwerking belastingen noordelijke waterorganisaties

De centrale thematiek die tijdens de interviews aan de orde is gekomen laat zich samenvatten in de volgende vijf aspecten:

De strategische agenda van de eigen organisatie met betrekking tot samenwerking op belastinggebied;

Het door de eigen organisatie beoogde doel en te behalen resultaat van de samenwerking (focus)

De bestuurlijke betrokkenheid bij de vorm van samenwerking;

De toekomstige focus van de samenwerking: op de breedte (keten) of op de diepte (gemeentelijke belastingen).

Het onderlinge vertrouwen,

Spelen deze issues ook bij uw organisatie?

Wetterskip Fryslân legt focus op samenwerking waterschappen om kosten te besparen

De strategische agenda van Wetterskip Fryslân is voor wat betreft samenwerking op belastinggebied niet primair afgestemd op een actieve relatie met waterleidingmaatschappijen. Kostenbesparing is derhalve het enige beoogde resultaat van en tevens toetssteen voor de samenwerking.

Hoe gaat het Wetterskip om met de kwalitatieve doelstellingen van de andere organisaties? Of zijn deze doelstellingen inmiddels aangepast?

Voor Waterschap Noorderzijlvest is de intentieverklaring tussen de vijf waterorganisaties leidend voor de eigen agenda. Het wordt gezien als een (bestuurlijke) vanzelfsprekende plicht om vorm en inhoud te geven aan de uitgesproken intenties en gemaakte afspraken, mede ook in het licht van de IBO discussie en de in dat kader gemaakte afspraken over de reductie van perceptiekosten via de weg van samenwerking. Noorderzijlvest huldigt de opvatting dat een gemaakte afspraak via de intentieverklaring leidt tot een verplichting om er samen iets van te maken.

Hoe gaat het waterschap om met de financiële doelstellingen van de andere organisaties? Of zijn deze doelstellingen inmiddels aangepast?

Waterschap Hunze en Aa's wil strategisch bewegen om kostenvoordeel te behalen

Hoe gaat het waterschap om met de kwalitatieve doelstellingen van de andere organisaties?

Of zijn deze doelstellingen inmiddels aangepast?

Huidig

Hunze en aas

Verslag financiën 15 juni 2011

De heer Poelman geeft aan dat de reden van het oprichten van Hefpunt was om voordelen te behalen. Echter de samenwerkingspartners blijven achter. Is er per saldo dan geen sprake van een nadeel

De heer Bartelds licht toe dat dit niet het geval is. Het voordeel dat te behalen valt door samenwerking met de waterschappen is behaald. Door samenwerking met gemeenten is extra voordeel te behalen.

De heer Bartelds geeft aan dat de insteek van Hunze en Aa's in het dagelijks bestuur van Hefpunt gericht is op een strakke en bedrijfsmatige wijze van werken.

Welke voordelen wilt u met de gemeenten behalen zijn dit kwantitatieve of ook kwalitatieve? Is dit een strategische doelstelling? en in hoeverre komt dit overeen met de doelstellingen van de overige organisaties?

Begroting gemeenschappelijke regeling Hefpunt 2011

De missie van Hefpunt luidt:

Hefpunt is een flexibel ingerichte overheidsorganisatie. Zij staat voor de verzorging van gemeentelijke en waterschapsbelastingen tegen de laagst mogelijke kosten en een marktconforme kwaliteit. De organisatie maakt hierbij optimaal gebruik van de ICT mogelijkheden en beschouwt haar medewerkers als belangrijk kapitaal om haar doelen te bereiken.

Is dit een doelstelling die door de samenwerkingspartners is bepaald?

Zienswijze op Jaarplan 2011 van Hefpunt

- De directie van Hefpunt is in gesprek met gemeenten, maar er is nog niet het gewenste resultaat. Er is zeker sprake van een actievere houding bij Hefpunt. Gemeenten vinden Hefpunt een commerciële partij en aarzelen.

Wat verstaat u onder vertrouwen?

Noorderzijlvest

Zienswijze op Jaarplan 2011 van Hefpunt

- De directie van Hefpunt is in gesprek met gemeenten, maar er is nog niet het gewenste resultaat. Er is zeker sprake van een actievere houding bij Hefpunt. Gemeenten vinden Hefpunt een commerciële partij en aarzelen.

Doet u actief pogingen om het vertrouwen te verhogen en hoe uit zich dit?

Wat verstaat u onder vertrouwen?

Begroting Hefpunt 2012

Missie

Uit de missie blijkt dat Hefpunt in haar dienstverlening streeft naar kostleiderschap. Dit wordt op de volgende wijze in de bedrijfsvoering vormgegeven:

- standaardisatie van processen;
- harmonisatie van de dienstverlening en producten
- flexibel, goed opgeleid en breed inzetbaar personeel.

Is dit een doelstelling van de samenwerkingspartners of van het samenwerkingsverband?

Begroting Hefpunt 2010 aanbiedingsbrief Hefpunt

Hefpunt is een flexibel ingerichte overheidsorganisatie. Zij staat voor de verzorging van gemeentelijke en waterschapsbelastingen tegen de laagst mogelijke kosten en een marktconforme kwaliteit. De organisatie maakt hierbij optimaal gebruik van de ICT mogelijkheden en beschouwt haar medewerkers als belangrijk kapitaal om haar doelen te bereiken.

Hoe uit het beschouwen van de medewerkers als belangrijk kapitaal zich concreet?

Begroting Hefpunt 2010 begroting

Uit de missie blijkt dat Hefpunt in haar dienstverlening streeft naar kostleiderschap. Dit wordt op de volgende wijze in de bedrijfsvoering vormgegeven:

flexibel, goed opgeleid en breed inzetbaar personeel.

Is kennis verhogen een van de actieve doelstellingen ?

Beleidsjaarplan 2011 plan

om redenen van efficiency en kennisdeling wordt regionaal samengewerkt met andere organisaties in Hefpunt en Rio-Noord en landelijk in het Waterschapshuis;

Is kennis delen ook van belang binnen Hefpunt?

Wetterskip

Voorstel Algemeen Bestuur begroting Hefpunt

Bij het opstellen van de begroting en meerjarenraming is nog niet bekend of en zo ja hoeveel gemeenten er in 2011 zullen aansluiten. Daarom is hiermee in begroting 2011 geen rekening gehouden. Mocht hiervan op korte termijn toch sprake zijn dan zal dit een gunstig effect hebben op de bijdrage van de deelnemers aan de GR.

Welke voordelen wilt u met de gemeenten behalen zijn dit kwantitatieve of ook kwalitatieve?

Is dit een strategische doelstelling en in hoeverre komt dit overeen met de doelstellingen van de overige organisaties?

Jaarrapportage Hefpunt 2009

Hefpunt heeft in 2009 gezorgd voor: een goede communicatie met de burger.

Was dit een van de doelstellingen ?

Begroting Hefpunt 2010

2.1 Algemeen

Uit de missie blijkt dat Hefpunt in haar dienstverlening streeft naar kostleiderschap. Dit wordt op de volgende wijze in de bedrijfsvoering vormgegeven:

- standaardisatie van processen;
- harmonisatie van de dienstverlening en producten ;
- flexibel, goed opgeleid en breed inzetbaar personeel.

Hoe denkt u /Hefpunt dit te bereiken?

Toekomst

Regionaal Feitenonderzoek Doelmatigheid Waterketen Groningen en Noord-Drenthe
Feiten & Kansen 12 februari 2012 Definitief Concept 9W8484.A0

Naast het realiseren van besparingen en verdere kwaliteitsverbetering kan hiermee vooral ook de kwetsbaarheid van het beheer verminderen.

Is kwaliteitsverbetering een van de mogelijke doelstellingen?

Het Bestuursakkoord spreekt naast de besparingen ook over het verder professionaliseren van het beheer, het verminderen van de personele kwetsbaarheid en het vergroten van het innovatievermogen en de duurzaamheid.

Hoe ziet u dit voor de waterschappen ?

De gemeenten geven als belangrijkste motieven voor samenwerking aan (24 respondenten):

lagere kosten (18)

versterken kennis (12)

verlagen kwetsbaarheid (7)

verhogen kwaliteit (5)

Zijn dit ook een de redenen om samen te werken voor de waterschappen?

Als belemmering voor samenwerking in de hele waterketen wordt gezien dat lang niet altijd het belang van burgers en bedrijven centraal lijkt te staan.

Daarnaast ervaren de drinkwaterbedrijven een gebrek aan vertrouwen. Wellicht komt dit voort uit onbekendheid. Wellicht speelt ook de ondernemingsgerichte instelling van de drinkwaterbedrijven een rol.

Is dit ook een issue die speelt bij de waterschappen zo ja hoe?

zo nee heeft u voorbeelden van vertrouwen?

Achteraf

Heeft u nog aanvullingen, zaken die van belang kunnen zijn voor het onderzoek?

Kan ik u alvast uitnodigen voor een eventueel toekomstig interview/ workshop?

Mag ik in de toekomst nogmaals met u contact opnemen?

Bijlage C: Geïnterviewden

Alfred Huitema
Directeur
Hefpunt

Harry Ruben
Waterschap Noorderzijlvest
Lid dagelijks bestuur Waterschap Noorderzijlvest
Lid dagelijks bestuur Hefpunt

Jacob Bartelds
Waterschap Hunze en Aa's
Lid dagelijks bestuur Waterschap Hunze en Aa's
Lid dagelijks bestuur Hefpunt

Jans Bolding
Controller
Waterschap Hunze en Aa's

Marco Bos
Hoofd Financiën/Controller
Hefpunt

Piet van Dijk
Concerncontroller
Waterschap Noorderzijlvest

Pieter Reitsma
Clusterhoofd financiën
Wetterskip Fryslan

Robin Vonk
Vereniging Nederlandse Gemeenten
Senior Beleidsmedewerker
Secretaris van de commissie financiën

Roel de Jong
Lid dagelijks Bestuur Wetterskip Fryslan
Lid dagelijks bestuur Hefpunt

Bijlage D: Hefpunt

Hefpunt is het regionaal belastingkantoor bedoeld voor de drie noordelijke Provincies. Hefpunt verzorgt de belastingheffing en –inning voor waterschappen en gemeenten. Hefpunt is gelegen aan de snelweg A7 op 1 km afstand van de stad Groningen.

Missie: Hefpunt is een overheidsorganisatie. Zij staat voor de verzorging van gemeentelijke en waterschapsbelastingen tegen de laagst mogelijke kosten en een marktconforme kwaliteit.

Het algemeen bestuur is het hoogste bestuurorgaan van Hefpunt.

Het algemeen bestuur stelt de kaders (doelen, indicatoren, hoofdlijnen van de organisatiestructuur, verordeningen en het vaststellen van de begroting en de rekening)

Is verantwoordelijk voor het benoemen, schorsen en/of ontslaan van de directeur en controleert het dagelijks bestuur.

De voorzitter van het algemeen bestuur is ook de voorzitter van het dagelijks bestuur.

Het algemeen bestuur van Hefpunt bestaat uit negen leden. Van elk deelnemend waterschap zijn drie bestuursleden afgevaardigd in het bestuur van Hefpunt. De betrokken waterschappen zijn Waterschap Noorderzijlvest, Waterschap Hunze en Aa's en Wetterskip Fryslan. De negen leden van het algemeen bestuur van Hefpunt kiezen uit hun midden drie leden voor het dagelijks bestuur, waarbij elk waterschap vertegenwoordigd moet zijn.

Hefpunt kan het heffen en innen van gemeentelijke belastingen verzorgen. Veel van de gemeentelijke belastingen gaat uit van dezelfde (voor meer dan 90%) gegevens waar de waterschappen de belasting op baseren. Het bijhouden en verwerken van bestanden wordt door gemeenten en waterschappen apart uitgevoerd. Hefpunt houdt de gegevens bij in de werkgebieden van drie noordelijke waterschappen.

De besluitvorming over de verordeningen en tarieven blijft de verantwoordelijkheid van de gemeente of het waterschap.

Bijlage E Succesfactoren

Succesfactoren

Vanuit de literatuur zijn de volgende kwalitatieve succesfactoren naar voren gekomen

“Vertrouwen” : hieronder zijn “Trust” (Fairchild 2004), “Voordelen halen uit een relatie” (Gottschalk 2005) en “Bouwen aan een relatie” (Fairchild 2004) ondergebracht.

“Trust” (Fairchild 2004), Speelt een rol in complexe situaties waarbij een groot aantal verschillende (soorten) belangen en afspraken en verschillende (soorten) partijen een rol spelen. (Van de Peppel R en Woltjer J. 2002). Het speelt ook een rol bij het reduceren van risico's door beide organisaties zelf ondervonden. (Borys B. en Jemison D.B. 2002)

“Voordelen halen uit een relatie” (Gottschalk 2005) De voordelen zijn hier het vergroten van het werk/invloedsgebied en als er uitvoeringsproblemen te vrezen zijn door slechte aanvaarding van het beleid (Min. Binnenlandse Zaken), of het vergroten van de invloed en het hebben van gemeenschappelijke belangen (Mulder, J. W., 2007)

“Bouwen aan een relatie” (Fairchild 2004) Dit is van belang wanneer uitvoeringsproblemen door slechte aanvaarding van het beleid zijn te verwachten (Min. Binnenlandse Zaken 2011), ook speelt dit een rol bij het hebben van unieke en vaak ambivalente doelstellingen echter het hebben van het hebben van een beperkt mandaat. (Hoggett P., Mayo M., en Miller C. 2006) valt hieronder.

Deze factoren hebben allemaal te maken met het opbouwen en onderhouden van een relatie die grotendeels gebaseerd is op vertrouwen. Vertrouwen wordt door zeer vele auteurs gezien als een essentiële voorwaarde voor samenwerking, het wordt vaak onderverdeeld in diverse soorten. In dit geval zijn alleen de situaties waarbij vertrouwen een rol speelt beschreven om het geheel af te kaderen en niet dieper de materie in te duiken.

“Informatie en communicatie” : hierin zijn “Organisatiemodel capaciteiten” (Lee 2001), “Kennis delen” (Lee 2001), “Informatie delen” (Han et al. 2008) en “Communicatie kwaliteit” (Han et al. 2008) samengevoegd.

“Organisatiemodel capaciteiten” (Lee 2001), Samenwerken is een snelle en flexibele manier om aanvullende resources en vaardigheden te verkrijgen. (Dyer J.H., Kale P. en Singh H., 2001), er wordt dan meer gedaan met minder mensen (Bakens J., Houwen A., Ohlenforst M., Schmitz G. 2006). De voordelen van publiek publieke samenwerking zijn het meest merkbaar in de effectiviteit dimensie van de prestatie. (Andrews R., Entwistle T.,2010).

“Informatie delen” (Han et al. 2008) Er kunnen schaalvoordelen worden gerealiseerd op het gebied van kwaliteitsverbetering van werkprocessen, professionalisering van medewerkers en arbeidsproductiviteit. Kleine organisaties hebben moeite om de dienstverlening en uitvoering op een kwalitatief hoog niveau te houden en gaan daarom samenwerken (Pröpper I., Kessens H. en Weststeijn E. 2005).

“Communicatie kwaliteit” (Han et al. 2008) De veralgemening van de dienstverlening van een belangenorganisatie wordt positief geassocieerd met de uitkomsten van de samenwerking. (Zhang B. A., Lin J. 2007). Het behalen van een hogere kwaliteit van uitvoering/ dienstverlening. (Pröpper I., Kessens H. en Weststeijn E., Zwaan L. J. 2000).

De gemeenschappelijke factor betreft hier het kunnen en willen delen van informatie met elkaar, teneinde kennis te vergroten en toe te passen. Ook informatie en kennis delen wordt door diverse auteurs gezien als een essentiële voorwaarde voor samenwerking, hier zijn situaties beschreven waarin deze een rol spelen, ook hier wordt niet dieper ingegaan op het communiceren en delen van informatie.

“Strategische managementactiviteiten”, De succesfactoren “Strategie” (Yang 2000), “Gemeenschappelijke doelstellingen” (Sun et al. 2002) en “Commitment” (Lee 2001) vallen hieronder

“Strategie” (Yang 2000), Bij kleine gemeenten is het strategische motief belangrijk: het reduceren van kwetsbaarheid en het verkrijgen van schaalgrootte om een goed kwaliteitsniveau van dienstverlening te kunnen garanderen (Pröpper I., Kessens H. en Weststeijn E.). Internationaal wordt het vergroten van de invloed in andere sectoren of jurisdicties aangegeven. (Thurmaier and Wood 2002), ook worden risico's spreiden en vooruitlopen op verwachte regelgeving genoemd. (Korsten, Becker en van Kraaij 2006). “Gemeenschappelijke doelstellingen” (Sun et al. 2002) Bij complexe situaties waarbij een groot aantal verschillende (soorten) belangen en afspraken en verschillende (soorten) partijen een rol spelen (Van de Peppel en Herweijer 1993). ,Ook bij het benoemen en realiseren van gemeenschappelijke belangen spelen gemeenschappelijke doelstellingen een rol (Korsten, Becker en van Kraaij 2006).

“Commitment” (Lee 2001) Het baseren van allianties op basis van concrete strategische aanvullingen die de partijen elkaar te bieden hebben (Gulati R. 1998) en een hoger ambitieniveau (Korsten, Becker en van Kraaij 2006).

Dit zijn activiteiten die vanuit de organisatie door het top level management verzorgd worden. Ook hier zijn de situaties beschreven waarbij het management zich moet inspannen

Kwalitatieve succesfactoren

1 Tevredenheid over de geleverde prestatie

Tevredenheid = perceptie – verwachting.

(J. K. Kampen, S. Van de Walle, G. Bouckaert 2001):

2 Vertrouwen in de samenwerking

De individuele commitment aan de groepsdoelen en taken zijn hoog.

(Evans C. R. and Dion K.L. 1991)

3 Kennis wordt gedeeld

Er is een positieve correlatie tussen kennis delend gedrag en de individuele prestatie.

(Marques, Cardoso, & Zappalá 2008)

4 Informatie wordt gedeeld

Informatie delen in teams wordt positief gerelateerd aan teamprestaties .

Bunderson and Sutcliffe (2002),(Srivastava, Bartol, and Locke 2006)

5 De gezamenlijke doelstellingen worden gehaald

Een groter gefocust team heeft een positieve correlatie met effectievere doelstellingen

(Hoegl M. and Parboteeah K.P. 2003)

6 De doelstellingen worden aangepast aan het gezamenlijk doel

Door een gezamenlijk doel te formeren door het team zal de team performance toenemen

Iedereen heeft hetzelfde beeld en dezelfde doelstellingen, hierdoor zullen de doelen sneller bereikt kunnen worden (Guzzo R. A., Dickson M. W. 1996)

7 Mate van invloed

Fasen in een samenwerking

Het doel van de fase Verkennen en plannen van het totale traject is een basis te krijgen op grond waarvan de politieke leiding van de verschillende deelnemers kan beslissen over het al dan niet doorzetten van het traject om binnen de gegeven kaders een samenwerkingsverband op te zetten deze fase (tot aan totstandkoming)

Het doel van de Adolescentfase is de samenwerking op te starten en de smart factoren trachten te realiseren. Het samenwerkingsverband wordt opgebouwd en in stand gehouden. (totstandkoming tot huidig)

De input voor de Volwassenheidsfase is het evaluatieresultaat, Voor de casus is de Volwassenheidsfase aangenomen als de toekomst, de aanleiding is veelal een onderzoek naar nieuwe klanten en een onderzoek naar de financiële verdeling van het samenwerkingsverband. (toekomst)

Bijlage F Invultabel Rating

Hoeveel aandacht is er volgens u aan de kwalitatieve succesfactor besteed (aandacht besteed)

	Tot aan totstandkoming	Totstandkoming / huidig	Toekomst
	meeste aandacht/belang	meeste aandacht/belang	meeste aandacht/belang
	%	%	%
1 Tevredenheid over de geleverde prestatie			
2 Vertrouwen in de samenwerking			
3 Informatie wordt gedeeld			
4 kennis wordt gedeeld			
5 gezamenlijke doelstellingen worden gehaald			
6 doelstellingen worden aangepast aan gezamenlijk doel			
7 overige			
Totaal	100	100	100

Resultaten ingevulde tabel 1

	Tot aan totstandkoming	Totstandkoming / huidig	Toekomst
	meeste aandacht/belang	meeste aandacht/belang	meeste aandacht/belang
	%	%	%
1 Tevredenheid over de geleverde prestatie	0	20	20
2 Vertrouwen in de samenwerking	40	30	40
3 Informatie wordt gedeeld	40	20	20
4 kennis wordt gedeeld	20	0	0
5 gezamenlijke doelstellingen worden gehaald	0	30	20
6 doelstellingen worden aangepast aan gezamenlijk doel	0	0	0
7 overige			
Totaal	100	100	100

Resultaten ingevulde tabel 2

	Tot aan totstandkoming	Totstandkoming / huidig	Toekomst
	meeste aandacht/belang %	meeste aandacht/belang %	meeste aandacht/belang %
1 Tevredenheid over de geleverde prestatie		20	20
2 Vertrouwen in de samenwerking	50	30	30
3 Informatie wordt gedeeld	20	20	20
4 kennis wordt gedeeld		0	
5 gezamenlijke doelstellingen worden gehaald	30	30	30
6 doelstellingen worden aangepast aan gezamenlijk doel	0	0	
7 overige			
Totaal	100	100	100

Resultaten ingevulde tabel 3

	Tot aan totstandkoming	Totstandkoming / huidig	Toekomst
	meeste aandacht/belang %	meeste aandacht/belang %	meeste aandacht/belang %
1 Tevredenheid over de geleverde prestatie	0	25	30
2 Vertrouwen in de samenwerking	25	20	30
3 Informatie wordt gedeeld	25	10	10
4 kennis wordt gedeeld	25	10	10
5 gezamenlijke doelstellingen worden gehaald	0	25	10
6 doelstellingen worden aangepast aan gezamenlijk doel	25	10	10
7 overige			
Totaal	100	100	100

Ambtelijke resultaten

	jans		bolding		marco		bos		piet			van dijk		pieter		reitsma		Totaal per factor
	voor	tijd	na	nb	voor	tijd	na	nb	voor	tijd	na	nb	voor	tijd	na	nb		
1 Tevredenheid over de geleverde prestatie	1	1	1	1	-1	1					2	2	1					9
2 Vertrouwen in de samenwerking	2	2	2	1	1		3	2	1	1				2	2			19
3 Informatie wordt gedeeld	1		1	1	1	1				1			1		2	2		11
4 kennis wordt gedeeld	1		1	1	1	2	2	1		2	2			1	1			15
5 gezamenlijke doelstellingen worden gehaald					-1	2	1			1	1							4
6 doelstellingen worden aangepast aan gezamenlijk	1	1				1	1			2	2			1	1			10
7 mate van invloed	1	1	2	2			1			2	2	1		1	1			14
grootte samenwerkingsverband														1	1			2
	7	5	7	6	1	7	8	3	1	11	9	3	0	8	8	0		
Totaal per deelnemer			25				19				24			16				

Bestuurlijke resultaten

	alfred		huitema		roel		de jong		harry			ruben		jakob		bartelds		robin		vonk		Totaal per factor
	voor	tijd	na	nb	voor	tijd	na	nb	voor	tijd	na	nb	voor	tijd	na	nb	voor	tijd	na	nb		
1 Tevredenheid over de geleverde prestatie																						0
2 Vertrouwen in de samenwerking	3			3	1					2	2	2		1				2		1	2	19
3 Informatie wordt gedeeld				1	1	1							1					1	1	2		8
4 kennis wordt gedeeld	1	1	1	2		1			2	1			1								1	11
5 gezamenlijke doelstellingen worden gehaald					1	1			1	1	1	3	1					-1			1	9
6 doelstellingen worden aangepast aan gezamenlijk doel	1	1			1	1			1	1	1		2									9
7 mate van invloed	1			2	2	3	2	1	1	1		2	2	2	3	2		2	1	3		26
grootte samenwerkingsverband	1			1	1	1	1									2						7
	6	2	2	9	1	6	7	4	5	5	5	3	9	2	2	5	4	0	3	9		
Totaal per deelnemer			19				18				18			18			16					

De resultaten zijn verdeeld in de verschillende fasen in een samenwerkingsverband
 Tot aan totstandkoming (voor), Totstandkoming/huidig (tijd), Toekomst (na) en algemeen (nb)

Bijlage H Uitnodiging deelname

Geachte Heer

Voor mijn afstudeeropdracht aan de Open Universiteit Nederland afstudeerrichting Bedrijfsprocessen en Informatica (BPMIT) doe ik onderzoek naar de rol van de kwalitatieve succesfactoren binnen publiekrechtelijke samenwerkingsverbanden tijdens de totstandkoming, de huidige situatie en de toekomst.

Ik heb Hefpunt gekozen als voorbeeld voor een geslaagd samenwerkingsverband. Hiervoor heb ik ook al eens een Algemeen Bestuursvergadering meegemaakt bij Hefpunt.

Voor dit onderzoek heb ik informatie nodig, deze verkrijg ik door het houden van interviews met de direct betrokken bestuursleden, directeuren en controllers.

Ik heb inmiddels gesprekken gehad met

Het is de bedoeling ook twee mensen van te interviewen.

ik wil u vragen of u ook uw medewerking wilt verlenen aan dit onderzoek.

Wat houdt dit concreet in ?

Ik stuur u van tevoren een korte specifieke uitleg en een vragenlijstje die ingevuld dient te worden,

deze kan eventueel ook voorafgaand aan het interview ingevuld worden.

Daarna plan ik een interview in als het kan gewoon bij Hefpunt op een voor u geschikt tijdstip naar verwachting duurt het geheel een a anderhalf uur.

Graag hoor ik of u bereid bent om mee te werken aan het onderzoek, afhankelijk daarvan zal ik u de informatie sturen en een vergadering inplannen.

Uiteraard blijft de inhoud van het interview vertrouwelijk en wordt dit alleen gebruikt ten behoeve van mijn afstudeeropdracht.

Ik hoor graag van u,

Met vriendelijke groet,

Jack Lindeman

Bijlage I Verklarende woordenlijst

DAREnet is opgericht met de bedoeling alle Nederlandse research beschikbaar te stellen en toegang hiertoe te krijgen. In januari 2004 is DAREnet gelanceerd als demonstratiemodel van het netwerk van repositories in Nederland. Het DARE programma is een gemeenschappelijk initiatief van de Nederlandse Universiteiten, de Nationale Bibliotheek, de Koninklijke Nederlandse Academie voor Kunst en Wetenschap en de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO).

PiCarta is de meta-catalogus van OCLC, die titels van boeken en tijdschriften en andere werken bevat. De bestanden bevatten bibliografische gegevens, inhoudsopgaven van tijdschriften en verwijzingen naar full-text en webpagina's. Met behulp van PiCarta is het mogelijk om met een IBL-account, een kaart voor InterBibliotheekair Leenverkeer, gegevens thuis op te vragen. PiCarta is een dienst van OCLC waarin kwalitatief hoogwaardige informatie gevonden en aangevraagd kan worden met behulp van een geavanceerde zoekmachine die in een aantal geïntegreerde bestanden zoekt.

PurpleSearch is een nieuwe service van de bibliotheek van de Rijksuniversiteit Groningen men maakt gebruik van een experimentele zoekmachine die meerdere externe databases tegelijkertijd doorzoekt..

Tax-i

Het Waterschapshuis is in mei 2007 een Europese aanbesteding namens alle waterschappen gestart. Om de investeringskosten te drukken laat deze ict -, regie -, en uitvoeringsorganisatie op verzoek van de 26 waterschappen één gemeenschappelijk web gebaseerd belastingsysteem ontwikkelen. Hierin bevindt zich overigens functionaliteit voor zowel waterschappen als gemeenten en drinkwaterbedrijven. Het Waterschapshuis en hoofdaannemer Logica hebben in 2012 definitief een punt gezet achter het mislukte belastingsysteem Tax-i voor de waterschappen

WGR wet gemeenschappelijke regeling

De Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) Bwb-id:BWBR0003740artikel 21 is een Nederlandse wet, waarin samenwerkingsverbanden worden geregeld tussen openbare lichamen zoals gemeenten, provincies en waterschappen. De huidige wet dateert van 20 december 1984..

Voting methode

De voting method is beschreven door Lambert, J. Taylor, S. Evaluating a journals collection in an academicLibrary. Hierin werden deelnemers gevraagd hun voorkeuren uit te spreken voor de titels die in een bibliotheek opgenomen dienden te worden.

GBA Gemeentelijke Basis Administratie

De GBA is de Gemeentelijke Basisadministratie voor persoonsgegevens. De persoonsgegevens van elk lid van de Nederlandse bevolking staan in de GBA, die sinds 1 oktober 1994 bestaat. Binnen het GBA-stelsel worden alle gegevens volledig geautomatiseerd opgeslagen en uitgewisseld. Gebruikers van de GBA zijn (semi-)overheidsorganisaties die voor de uitoefening van hun publiekrechtelijke taken persoonsgegevens nodig hebben (zoals de Belastingdienst en de gemeenten zelf) en burgers die via het gemeentelijk loket een beroep doen op de GBA.