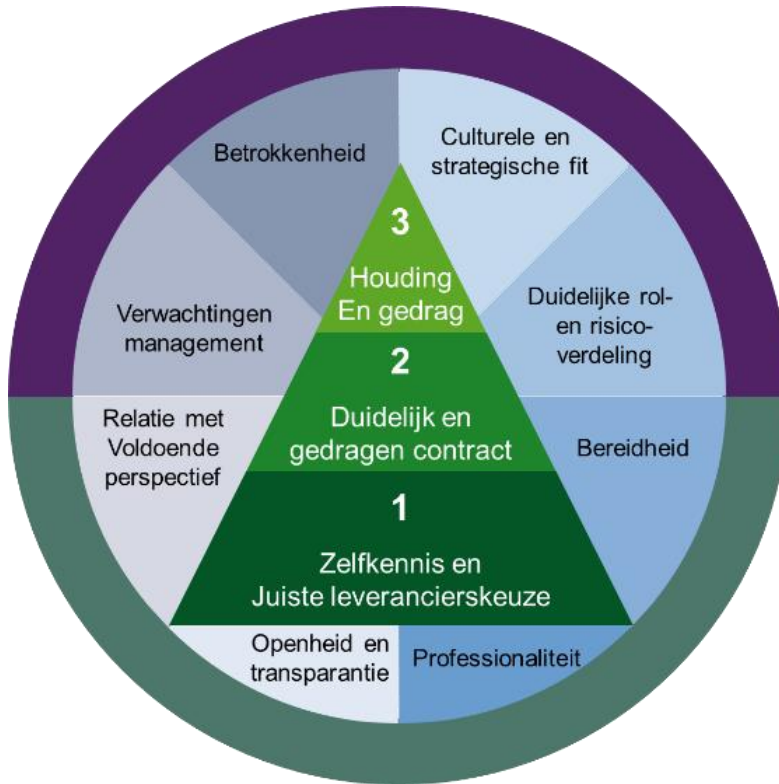


Bijlage 11 Samenwerking op basis van Joined Added Value (JAV)

Samenwerking

Uitwerking van PNB van de 8 elementen van het Joint Added Value (JAV) model.

Doel is om de lezer mee te geven hoé PNB invulling wil geven aan de elementen en wat wordt verwacht.



1. Bereidheid

Definitie JAV-model:

Soms moeten op onderdelen keuzes gemaakt worden die op zichzelf niet optimaal zijn. Partners moeten de bereidheid hebben om deze offers te brengen, anders devalueert het totaal of breekt de keten.

Beide partijen moeten de bereidheid hebben om te geven en te ontvangen binnen de samenwerkingsrelatie, gelijkwaardigheid en elkaar iets gunnen zodat iedereen een bijdrage kan leveren aan realisatie van doelstellingen van beide partners.

Realistisch acteren op een bestaande situatie/probleem ook al is dit niet meteen voordelig voor de eigen organisatie. Dus in voorkomende situaties de andere partij helpen ook als dit in sommige gevallen het behalen van het eigen resultaat bemoeilijkt.

Bereidheid tot zelfreflectie en kritisch naar de eigen organisatie te kunnen kijken.

Flexibiliteit in inzet mensen en middelen geen herhaaldelijke discussies over meerwerk maar een realistische eerlijke voorstelling en evaluatie van een voorliggende situatie (realistisch wederzijdse eerlijke zakelijkheid).

2. Relatie met voldoende perspectief:

Definitie JAV-model:

Het uitgangspunt is dat partijen hun investeringen en potentiële meerwaarde van de samenwerking moeten kunnen laten renderen. Tijd mag hierin niet belemmerend zijn.

Bijlage 11 Samenwerking op basis van Joined Added Value (JAV)

De provincie streeft naar een langdurige samenwerking. De provincie wil gezamenlijk met de leverancier vaststellen welke indicatoren met bijbehorende scores randvoorwaardelijk zijn voor contractverlenging na de initiële periode (en voor zover toegestaan door de Europese aanbestedingswetgeving). Dit zorgt voor meer zekerheid in de continuïteit voor de leverancier.

Doordat de doelstellingen van beiden worden gemonitord en hierop wordt gemanaged, vergroot dat de kans op een voor beide partijen vruchtbare samenwerking. Daarnaast is de provincie bereid om als positieve referentie voor de samenwerking op te treden.

3. Verwachtingenmanagement:

Definitie JAV-model:

Wanneer aan het begin van de relatie verwachtingen niet helder zijn, geeft dat de gehele relatie ruis, omdat de leverancier niet weet wat van hem verwacht wordt. Door wederzijdse verwachtingen op één lijn te brengen, is voor beide partijen duidelijk wat van hen verwacht wordt en kan eenieder hier op een passende manier naar handelen.

PNB vindt het belangrijk dat wederzijds de verwachtingen continu goed gedeeld en besproken worden. Communicatie en transparantie is dan ook van essentieel belang. Transparantie krijgt invulling door overzicht en door inzicht in feiten en het opleveren en bespreken van actuele rapportages. Maar ook door het delen en bespreken van elkaars visie, ambitie, beelden en van de behaalde resultaten.

De provincie is bereid in het geval dat de verwachtingen goed worden gedeeld en besproken niet direct boetes of andere harde consequenties in te zetten. De provincie verwacht daarmee invulling te geven aan het begrip fairness.

Zowel PNB als de leverancier delen elkaars roadmap van belangrijke projecten waardoor vroegtijdig verwachtingen helder worden.

De Due diligence ronde moet meer zijn dan een technische exercitie maar ook een moment om verwachtingen en de context goed af te stemmen.

4. Cultural- en strategic fit

Definitie JAV-model:

Wanneer fit ontbreekt, wordt de kans op onbegrip of een mismatch vergroot en is de kans op gezonde vertrouwensrelatie nihil.

PNB wil ertoe doen voor de leverancier en andersom; het gevoel dat we wat aan elkaar hebben.

Als provinciale organisatie werken we intern aan onze ambitie om een opgavegestuurde (netwerk) organisatie te zijn.

We vragen begrip van de leverancier voor het feit dat we binnen PNB meerdere snelheden hebben van adoptie. Graag werken we dan ook samen met leveranciers die ons helpen het adoptievermogen van de organisatie te vergroten.

Politiek bestuurlijke sensitiviteit binnen een provincie moet begrepen worden door de leverancier. (Ervaring in overheidsland is geen loze kreet.) Omgekeerd wil de provincie de drivers en economisch belangen van de leverancier begrijpen.

Het is belangrijk dat binnen de overlegstructuur beide organisatie elkaar up to date houden m.b.t. wat belangrijk is (missie, visie, doelstellingen, cultuur). Bijvoorbeeld vanuit de provincie: rond verkiezingen extra aandacht voor politiek bestuurlijke sensitiviteit.

5. Duidelijke rol- en risico verdeling

Definitie JAV-model:

Het is van belang dat beide partijen weten wat hun rol en taak is in de samenwerking, inzicht hebben in de risico's en op welke manier de risico's zijn verdeeld. Van belang hierin is ook dat

Bijlage 11 Samenwerking op basis van Joined Added Value (JAV)

partijen elkaars rollen, taken, expertise en verantwoordelijkheden respecteert en niet op de stoel van de ander gaat zitten.
 Onduidelijkheid hierover zal leiden tot onnodige discussies en mogelijk tot verlies van vertrouwen.

Voor zover rollen en risicoverdeling op basis van de door de provincie geschetste regieorganisatie niet duidelijk zijn, zullen beide partijen dit in de dialoog fase verder uitdiepen.

De provincie moet zich nog verder doorontwikkelen in de rol van regievoerder. Dit zal zeker in de beginfase afstemming en bijstelling vergen. De provincie wil hierover open en transparant communiceren. Zowel over haar zwaktes als de sterkte van de organisatie. Deze openheid en transparantie moet resulteren in een betere effectievere samenwerking.

PNB verwacht een kritische rol vanuit de leverancier en niet ‘alleen “u vraagt wij draaien”’. En wel meedenken in de juiste oplossingen, zowel op planning als op inhoud. Dat houdt ook in “nee” durven te zeggen.

Dit vraagt een proactieve houding bij het mitigeren van risico’s, eventueel buiten de standaard dienstverlening voor PNB om.

6. Openheid en transparantie

Definitie JAV-model:

Vertrouwen is de basis van dit type samenwerking. Zonder openheid en transparantie heeft vertrouwen geen voedingsbodem.

Voor een optimale, wederkerige samenwerking tussen PNB en haar IT-dienstverleners is openheid en transparantie een basisvoorwaarde. Geen holle frasen, maar oprecht. Dat betekent dat PNB-openheid geeft over haar processen, cultuur, werkwijze, verwachtingen én hoe ze de samenwerking met de dienstverlener ervaart, waar ze mogelijke verbeteringen ziet, ook voor haarzelf. Ze verwacht dit ook van de dienstverlener.

7. Betrokkenheid

Definitie JAV-model:

Dit type samenwerking draait om het realiseren van je organisatiedoelen en elkaar daarbij te helpen. Dit vraagt over en weer om betrokkenheid en interesse. Het gaat om weet hebben van en snappen van wat die doelen zijn en het gaat om samen commitment te geven op het bereiken van die doelen.

Effectieve en zinvolle samenwerking hangt samen met geven en ontvangen, gelijkwaardigheid en elkaar iets gunnen, zodat iedereen een bijdrage kan leveren aan realisatie van doelstellingen van de partner.

De provincie en de leverancier realiseren zich dat de doelstellingen van beide partijen soms tegenstrijdig kunnen zijn. De provincie is bereid om op basis van wederzijds begrip over deze grenzen heen te kijken en open en transparant te communiceren over deze doelstellingen.

Samenwerking is vooral afhankelijk van de mensen die dit moeten ontwikkelen. Het streven naar de hoogst mogelijke continuïteit in contactpersonen tussen PNB en de dienstverlener(s), waarbij deze personen het ‘eigenaarschap’ en de verantwoordelijkheid voelen is essentieel in de borgen en zelfs het verder verbeteren van de samenwerking.

Betrokkenheid door de wil te tonen kennis over de provincie, haar processen en haar ketens op te bouwen maakt dat de leverancier nog meer haar toegevoegde waarde kan leveren.

8. Professionaliteit:

Definitie JAV-model:

Beide partners hebben hun eigen rol in de samenwerking. Het is van belang dat zij beiden deze rol naar professionele maatstaven invullen. Daarvoor zijn de beide organisaties gezamenlijk verantwoordelijk.

Bijlage 11 Samenwerking op basis van Joined Added Value (JAV)

De komende jaren zal de IT (regie) organisatie van PNB verder worden geprofessionaliseerd.

PNB zal meer ervaren worden v.w.b. uitbesteden van diensten vanuit een servicemodel. Het is waarschijnlijk dat dienstverlener ruimere kennis en ervaring heeft op het gebied van partnerschap en regie binnen een IT-service dienstverlening dan PNB.

Zodra het vertrouwen wederzijds goed is, zal de provincie zich openstellen voor ondersteuning door de dienstverlener bij de verdere professionaliseringslag.

Zowel de dienstverleners als de provincie stellen zich in de relatie zakelijk op. Ze houden zich aan de gemaakte afspraken, processen en governance.

Een partij moet in de samenwerking met andere partijen en vanuit haar dienstverleningsrol de PNB te allen tijde professioneel vertegenwoordigen en haar belang borgen.