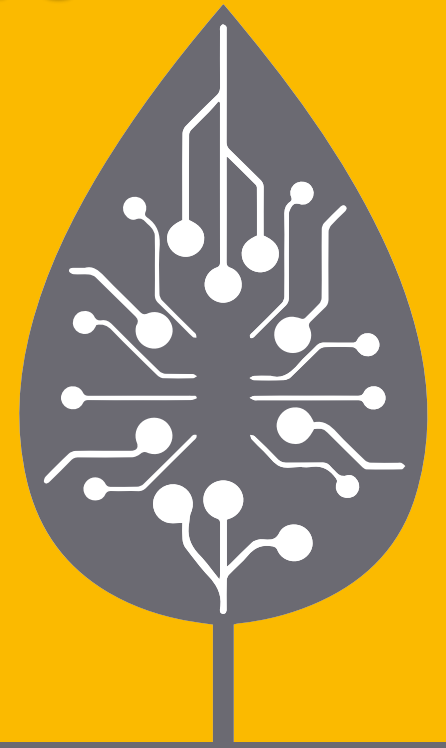


Common Ground

# Verslag 3-daags event

27-29 september 2022



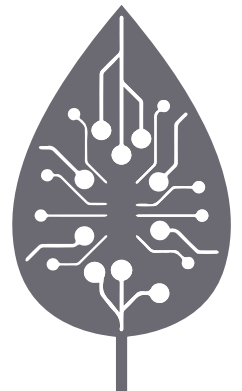


### **Inhoudsopgave**

Tijdens de meerdaagse Common Ground is een Alliantie Canvas gebruikt als rode draad door het programma. Een alliantie canvas is een krachtige tool die organisaties helpt om succesvolle teams en coalities samen te stellen. Het alliantie canvas helpt coalities om hun onderlinge samenwerking te structureren, wrijvingen en conflicten op te lossen en een productieve werkomgeving te creëren. Door de verschillende onderdelen te doorlopen voeren we met elkaar het goede gesprek.

De inzichten, die bij het doorlopen van het canvas tijdens de meerdaagse Common Ground zijn opgehaald, zijn verwerkt in de onderstaande hoofdstukken. Het alliantie canvas zelf vindt u onder 'Common Ground live!':

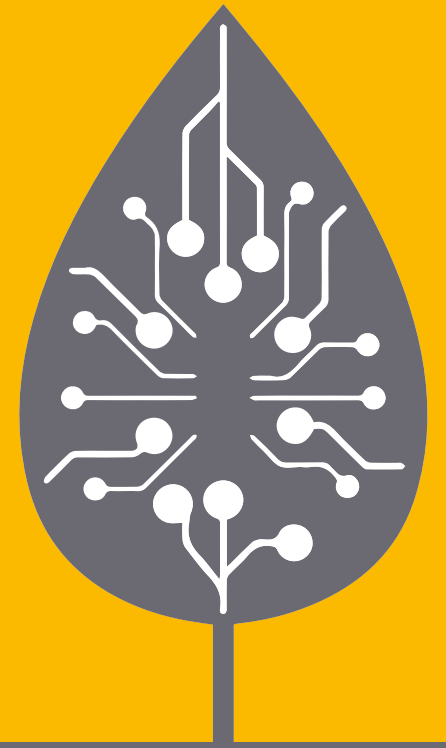
- [Samenvatting](#)
- [Common Ground live!](#)
- [Samenwerken in coalities](#)
- [Afspraken](#)
- [Besluitvorming](#)
- [Ontwikkelen strategisch portfolio](#)
- [Aanzet voor een programma](#)
- [Bijlage](#)



# Common Ground



## Samenvatting



# Samenvatting

## Doel van het 3-daags event Common Ground

Het doel van de meerdaagse in september 2022 is het samen scherp krijgen van scope, rollen en verantwoordelijkheden voor de volgende fase van Common Ground. Welke initiatieven pakken we samen op? Welke guidance verwachten we van bestuurders en wat kan er ambtelijk worden aangepakt en opgelost? We formuleren heldere kaders en maken een begin met een programma, portfolio en roadmap.

Een ding is zeker na de meerdaagse: Common Ground is onverminderd relevant en urgent. Er is focus nodig binnen de portfolio aan projecten. En er is een versnelling nodig van de realisatie van deze projecten.

## De oogst

Na afloop van het event is een flinke set aan afspraken geformuleerd die recht doen aan alle gevoerde gesprekken en al het verzamelde materiaal. De volgende contouren tekenen zich af:

### Programma-inrichting

- Collectieve data laag: onze centrale regie en inzet tot harmonisatie (collectieve standaarden)

concentreert zich op de onderste 3 lagen van het Common Ground-model. Voor de projecten die noodzakelijk zijn voor een kwalitatieve collectieve data laag wordt een specifiek en strak standaardisatieproces ingericht.

- Innovatie: we faciliteren het (met de markt) ontwikkelen van gezamenlijke componenten op laag 4 en 5 en stimuleren hergebruik.
- Community: we faciliteren de verdere ontwikkeling van een levendige Common Ground-community.
- Opgaven in de domeinen: binnen de bestaande governance van de domeinen (sociaal, fysiek, etc.) zal gestuurd moeten worden op het realiseren van de visie van Common Ground. Dit wordt door de VNG ondersteund met een strakkere aanpak "werken onder architectuur".

### Governance

- Eigenaarschap: Common Ground is primair van en voor de gemeenten. Zij zijn gezamenlijk eigenaar van het initiatief, de visie, richting, uitwerking en voortgang.
- Sturing: eenvoudige en enkelvoudige sturing door een 'Common Ground Board' is wenselijk om met

deskundigheid knopen te kunnen doorhakken en voortgang te borgen.

### Realisatie

- Koploperstrategie: we erkennen dat binnen Common Ground grote verschillen bestaan tussen koplopers en volgers en dat dit nodig is om überhaupt tot vernieuwing te komen. Koplopers verdienen erkenning en steun. Er moeten dan ook koploperarrangementen beschikbaar komen.
- Leveranciersstrategie: een duidelijkere en concretere leveranciersstrategie is nodig. Common Ground vraagt forse investeringen van marktpartijen. Daarom moet er meer gezamenlijkheid komen in het vormgeven van strategie en uitvoering. Ook dient de onderlinge samenwerking verrassingsvrij te zijn. We maken een gezamenlijke agenda voor de vraagstukken waarin we gezamenlijk optrekken.

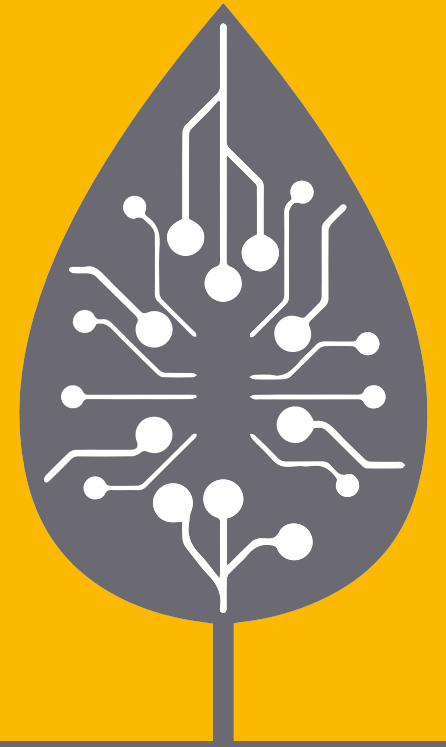
Bovenstaande afspraken, en meer dan deze, zijn nader uitgewerkt in het deel [Afspraken](#) in dit verslag.



# Common Ground



# Common Ground live!



# Common Ground live! - een sfeerverslag

## **Eindelijk live**

CIO's, informatiearchitecten, vertegenwoordigers van regionale uitvoeringsorganisaties, een enkele bestuurder, een handvol VNG-ers... Eén voor een betreden ze de oude stationshal aan de Maliebaan. Een blik omhoog naar het historische plafond, even zoeken naar toilet en restauratiezaal en een goede plek voor de paraplu. De frisse ochtendbui heeft geen van de ruim 80 deelnemers tegen gehouden om zich in het Spoorwegmuseum te voegen in de 'Common Ground community'. Het is een vrolijk weerzien van oude bekenden. Het woord 'Corona' wordt niet genoemd, maar heeft onmiskenbaar invloed gehad. Eindelijk live is toch beter dan twee jaar elkaar digitaal ontmoeten.

## **Een nieuwe impuls**

De deelnemers hebben vooraf heel diverse en hooggespannen verwachtingen: 'Deze dagen zal alles duidelijk worden en het Common Ground-avontuur een impuls krijgen'. Doel van de driedaagse bijeenkomst is het samen scherp krijgen van scope, rollen en verantwoordelijkheden voor de volgende fase van Common Ground, die aanstonds aanvangt. Welke initiatieven pakken we samen op? Welke guidance verwachten we van bestuurders en wat kan er ambtelijk worden aangepakt en opgelost? We formuleren heldere kaders en maken een begin met een programma, portfolio en roadmap.

## **Ruimte voor een nieuwe start**

De eerste dag halen we op waarom we hier ooit aan zijn begonnen en hoe ver we inmiddels zijn gekomen. Er zijn veel successen te vieren! Tegelijk hebben we ons leergeld betaald. Niet alles ging soepel en soms was het frustrerend taai. Door deze leermomenten te delen hebben we ruimte gecreëerd voor een nieuwe start van de volgende fase. Onze zorgen hebben we verwoord als verlangens, zodat we samen kunnen zorgen voor wat voor ieder belangrijk is.

## **Opgedorde mouwen**

De tweede dag brengen we door in een 'open space': in ruim 15 groepen werken we de meest taai breinbrekers uit. Wat is precies het dilemma? Wat zijn de varianten, de pro's en de cons? Wie zijn er bij betrokken en wie hakt de knoop door? De vraagstukken wisselen van tafel om te zorgen dat frisse geesten zorgen voor nieuwe perspectieven. Tussen de flipovers, de stiften, geeltjes en opgedorde mouwen wordt hier en daar even hartgrondig een hart gelucht. Het is mooi dat die ruimte en bedding er is en ook hoe kritiek kan worden ontvangen. De community leeft, is vitaal genoeg en kan tegen een stootje. Er is hard gewerkt. De oogst wordt gedeeld, in de zaal en via 'Common Ground Live'. Als de dynamiek in de chat een indicator is voor de betrokkenheid bij Common Ground, dan is de community de komende jaren tot veel in staat.

## **Samenwerken is een keuze**

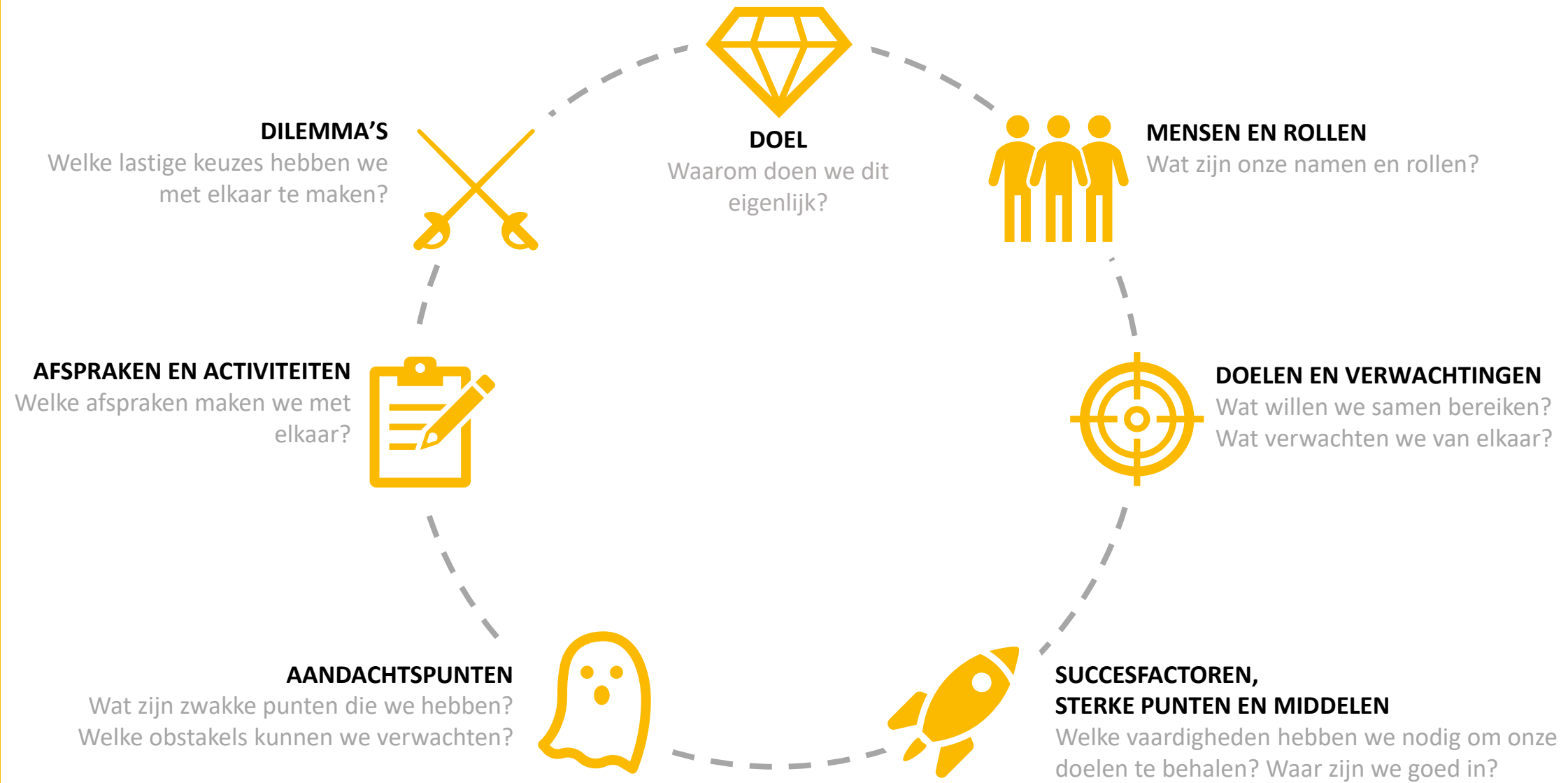
De laatste dag starten we met een verkenning van het spectrum aan coalitievormen. Welke samenwerkingsvorm past het beste bij welk deel van Common Ground? En hoe zorgen we dat onze governance, interventies en stijl daarmee congruent zijn? Het werpt een nieuw licht op de ontstaansgeschiedenis van Common Ground, op de rol van de VNG in het ondersteunen van deze beweging en op het type afspraken dat we voor de volgende fase willen maken.

## **Naar een concreet programma**

De thema's die op de tweede dag zijn uitgediept worden geprioriteerd en krijgen een 'eigenaar'. Veel vraagstukken komen terecht bij een groep vertegenwoordigers van vrijwel alle geledingen onder leiding van de voorzitter van de Taskforce Samen Organiseren. Deze groep gaat de openstaande punten en keuzes uitwerken, zodat de governance nog dit jaar helder is en er voor 2023 duidelijke afspraken liggen over de projecten en activiteiten die onder de vlag Common Ground zullen plaatsvinden.

De regen heeft inmiddels plaatsgemaakt voor de zon. Met een bescheiden biertje blussen we de grootste hitte van de afgelopen dagen af. Maar belangrijker is wat er blijft gloeien: het geloof in en verlangen naar Common Ground.





# Inhoud & Alliantiecanvas Common Ground

# Doel Common Ground

**“Met de informatiekundige visie Common Ground  
richten gemeenten collectief hun informatievoorziening  
eenvoudiger, sneller en slimmer in”**

Het huidige stelsel voor gegevensuitwisseling maakt het lastig om snel en flexibel te vernieuwen, te voldoen aan privacywetgeving en efficiënt om te gaan met data.

Dat staat de verbetering van de gemeentelijke dienstverlening in de weg.

Doelen:

- Snel en flexibel realiseren van diverse maatschappelijke opgaven
- Regie op gegevens mogelijk maken
- Voldoen aan de privacywetgeving
- Slimmere omgang met data



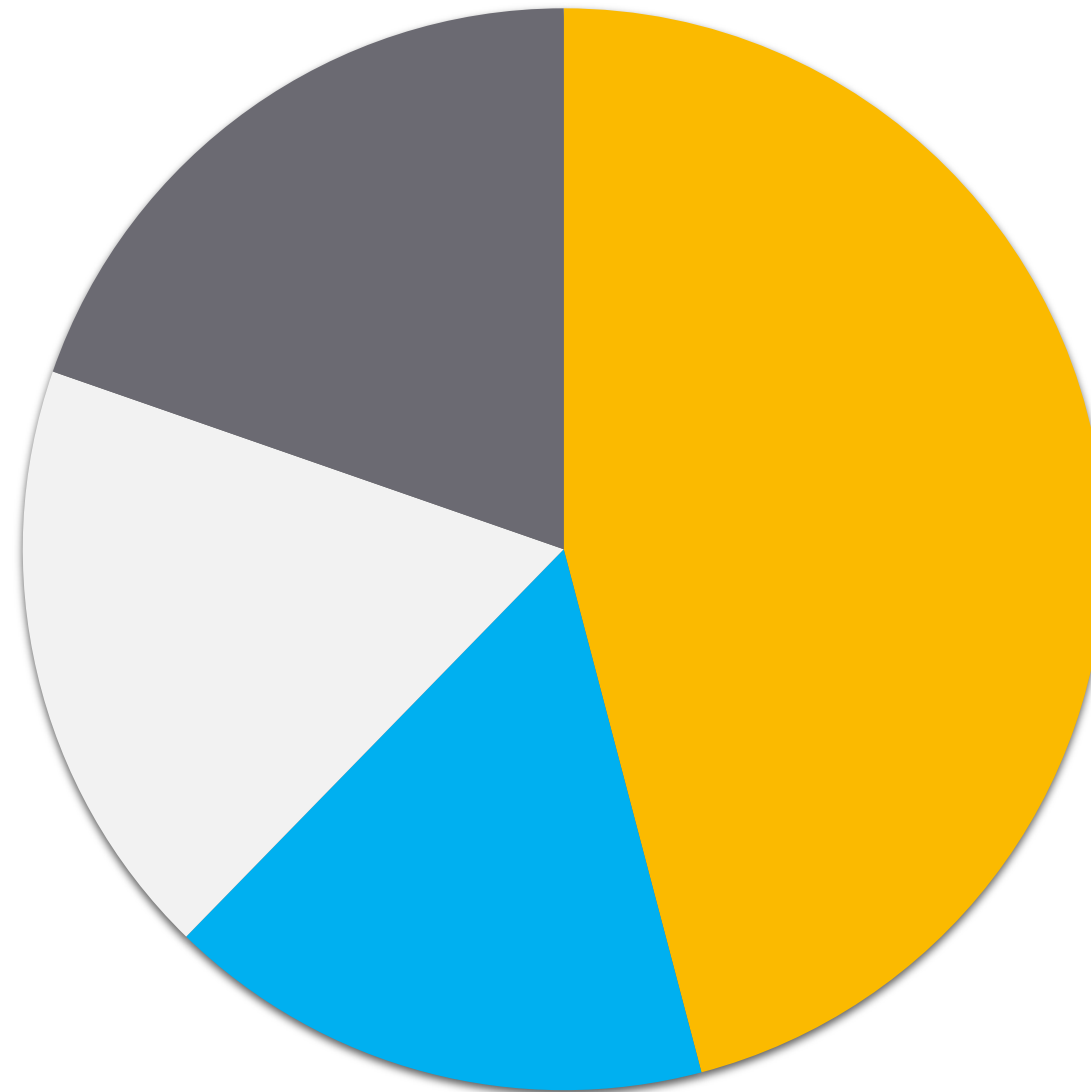
## MENSEN EN ROLLEN

### Wie zijn er vertegenwoordigd?

Common Ground is een samenwerkingsinitiatief tussen afzonderlijke gemeenten, Gemeentelijke samenwerkingsverbanden, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), de Rijksoverheid en Rijksbrede uitvoerende organisaties, zoals Kadaster, RDW, UWV, etc., leveranciers en anderen.

Een divers gezelschap met verschillende belangen, doelstellingen en perspectieven.

Voor een succesvolle uitvoering van de meerdaagse waren van deze partijen in de volgende verhouding vertegenwoordigers uitgenodigd:



■ Gemeenten en samenwerkingsverbanden ■ VNG ■ Rijk en ketenpartners ■ Leveranciers



## SUCCESEN

Waar zijn we trots op?

Common Ground leeft! De deelnemers geloven in de meerwaarde van Common Ground. De community breidt zich uit en de behoefte aan samenwerking groeit.

Deelnemers geven aan dat zij elkaar steeds gemakkelijker kunnen vinden en steeds beter kunnen samenwerken. Dat geeft veel energie:

- **Er zijn veel initiatieven van koplopers**
- **De durf bij de verschillende gemeenten neemt toe**
- **De community neemt krachtiger de regie**
- **Hergebruik leidt merkbaar tot efficiëntie**
- **De eerste grote implementaties leveren ook daadwerkelijk baten op**



## AANDACHTSPUNTEN

Waar kunnen we nog aan werken?

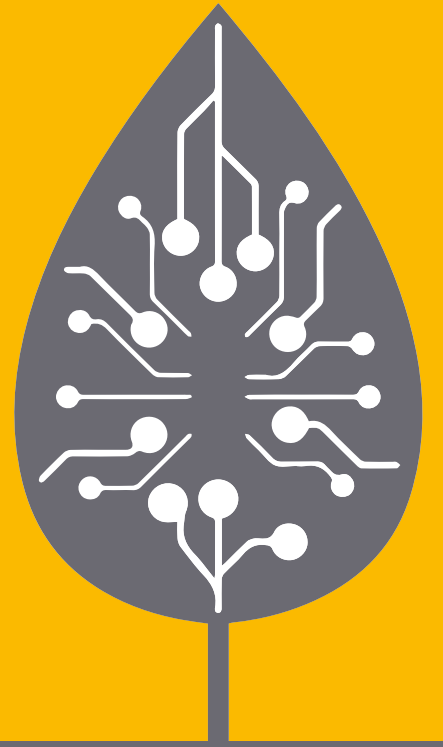
Ondanks de succesverhalen is er ook een aantal onderwerpen waar we nog iets uit te zoeken hebben. Zaken die aandacht nodig hebben om de samenwerking in de komende jaren te versterken:

- **Het blijven investeren in community building**
- **Het zichtbaar maken van de maatschappelijke baten**
- **Het inrichten van een Common Ground portfolio**
- **De behoefte aan een koploperstrategie**
- **Ruimte voor zowel collectieve als individuele oplossingen**
- **Verduidelijking van van rollen en verantwoordelijkheden**
- **Een creëren van een snel, eenvoudig en enkelvoudig besluitvormingsproces**
- **Behoeftte aan ondersteuning van implementatie**

# Common Ground



## Samenwerken in coalities



# Samenwerken in coalities



## Een paradigma voor samenwerking

De derde dag van de meerdaagse zijn we begonnen met het delen van enkele inzichten in de manier waarop je kunt samenwerken. Veel samenwerkingsvraagstukken kennen in hun ontstaansfase een heel andere dynamiek en onderlinge uitwisseling dan bijvoorbeeld na enige groei, na het concreet sturen op samen te creëren waarde of na stolling van de samenwerking in besluitvormings- en organisatiestructuren. De praktijk leert dat ieder vraagstuk, afhankelijk van het doel, de aard en het moment van samenwerking, gebaat is bij een heel eigen aanpak. Vanuit dit inzicht is het 'spectrum voor coalitievormen' ontstaan.

Common Ground heeft alle verschillende coalitievormen nodig om succesvol gerealiseerd te worden, het ligt aan de aard van het dilemma welke vorm wanneer het beste past.

## Spectrum aan coalitievormen

Afhankelijk van het onderwerp van samenwerking, het individuele belang bij samenwerking, de onderlinge afhankelijkheden en dynamiek ontwikkelt zich per veld aan actoren een eigen samenwerkingsvorm of coalitievorm. Je kunt deze samenwerkingsvormen archetypisch projecteren op een spectrum aan coalitievormen. We onderscheiden drie soorten coalities:

De eerste zijn **directieve coalities**, gericht op samenwerken met de omgeving. Daarin heeft een

organisatie een uitgesproken ambitie die zij wil realiseren in afstemming met anderen, vanuit een regisserende rol in een bestaande arena van stakeholders.

De tweede zijn **collectieve coalities**, gericht op samenwerking tussen organisaties. Daarbij zijn organisaties partner in een nieuwe arena van complementaire partijen die elk iets te halen en te brengen hebben rond een gezamenlijk gevormde ambitie.

In de derde plaats zijn er **connectieve coalities**, gericht op de dynamiek in netwerken. Daarbij starten initiatiefnemers vanuit een persoonlijke drive in een spontane arena een beweging die gefaciliteerd kan worden door bestaande organisaties, om de eigen ambitie te voeden.

## Deel van meerdere coalities tegelijkertijd

Waar meerdere normen, waarden, culturen en spelregels naast elkaar bestaan is samenwerken als het spelen op meerdere borden tegelijkertijd. Dan ontstaan meerdere, mogelijk deels overlappende, arena's met elk hun eigen dynamiek, cultuur en spelregels. Organisaties kunnen verschillende actieve rollen vervullen (regisseren, partneren én faciliteren) in de verschillende coalities waar zij onderdeel van uitmaken. Een combinatie van verschillende coalitievormen is dus mogelijk. Een voorbeeld: een samenwerkingsgerichte coalitie van een gemeente, energiebedrijf en woningbouwcorporatie kan

bijvoorbeeld een regisserende rol hebben naar bewoners en een faciliterende rol naar ondernemers met duurzame plannen.

Organisaties zullen dus voor elke vorm afzonderlijke handelingsrepertoires beschikbaar moeten hebben. Dit geldt ook Voor Common Ground ten aanzien van de diverse werkzaamheden, verantwoordelijkheden en regelkringen die nodig zijn om de visie te realiseren.

## Het nut van werken met coalitievormen

Het onderscheid tussen de verschillende coalitievormen kan je bewust maken van je eigen positie in een samenwerkingsverband, zodat je een passende rol en aanpak kunt vinden en een betrouwbare en effectieve samenwerkingspartner kunt worden. De ene coalitievorm is daarbij niet beter dan de andere. Het zijn categorische labels en ze hebben in de praktijk een vloeibaar karakter. Ze helpen de samenwerking in en rond programma's te duiden en concreet invulling te geven.

Het kiezen van een passende coalitievorm bij een samenwerkingsopgave lijkt eenvoudig, maar is in de praktijk best lastig. De verschillende betrokken partijen hebben elk een heel eigen beleving van de werkelijkheid en een heel eigen visie op wat werkt en niet werkt. Bovendien zijn veel opgaven niet eenduidig. Per deelaspect zijn er andere partijen betrokken en kan een andere vorm van samenwerking dienstbaar zijn aan het beoogde resultaat.

# Samenwerken in coalities



## Het ontstaan van coalitievormen

In de meeste situaties wordt niet expliciet voor een coalitievorm gekozen, maar vormt deze zich in de loop van de tijd en kan je hooguit achteraf stellen van welke vorm er feitelijk sprake was. Eén van de manieren om dat te identificeren is de beweging die partijen maken bij toetreding tot een coalitie of bij uittreding.

Wanneer een partij, die een regisserende rol vervult in een bepaald veld aan actoren, besluit om het vraagstuk verder zelf op te pakken zonder betrokkenheid van andere partijen, dan is duidelijk sprake van een beweging naar een directieve coalitie. Dit geldt ook voor samenwerkingsvormen waarbij op enig moment wordt gesteld dat er tussen de samenwerkende partijen een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie bestaat.

Wanneer partijen de samenwerking voortaan duiden als partnerschap is evident sprake van een beweging naar een meer collectieve coalitie. Zodra een coalitie ontstaat rond een persoonlijk initiatief van een burger, ondernemer of professional, spreken we over een connectieve coalitie. Dit geldt voor elke vorm van zelforganisatie zonder richting of bedoeling.

De coalitievorm kan in de loop der tijd veranderen. Veel coalities starten connectief en schuiven langzaam op naar een meer collectieve samenwerkingsvorm. In de publieke sector zijn we vooral gewend aan

directieve vormen van samenwerking en hebben we de neiging om elke vorm van samenwerking zo snel mogelijk in de vormen, stijl en structuren van een directieve samenwerking te trekken. Daarmee smoren we onbedoeld het draagvlak en heilige vuur van het begin en de benodigde horizontaliteit om prille initiatieven tot wasdom te laten komen.

## Interventies, werkvormen en taal

Elke coalitievorm kent z'n eigen gewenste resultaat. Om dat te bereiken heeft elke coalitievorm een eigen idioom en eigen interventies die qua stijl en toon aansluiten bij het type coalitie. Je kunt deze kenmerken gebruiken om een coalitievorm te herkennen, maar ook om, door ze heel bewust te hanteren, een coalitie naar een bepaalde vorm te bewegen. Elke coalitievorm heeft daarbij z'n eigen valkuilen en winstpunten.

Het spelen met en bewust inzetten van de verschillen tussen de verschillende vormen van samenwerking is vooral nodig op het moment dat een samenwerkingsinitiatief de grenzen van publiek en privaat overschrijdt, inzet van alle lagen van een organisatie vergt en bovendien tegelijkertijd grote faseverschillen kent: dus tegelijk innovatie, decisie, productie en beheer. Common Ground is een schoolvoorbeeld van zo'n gelaagd samenwerkingsvraagstuk.



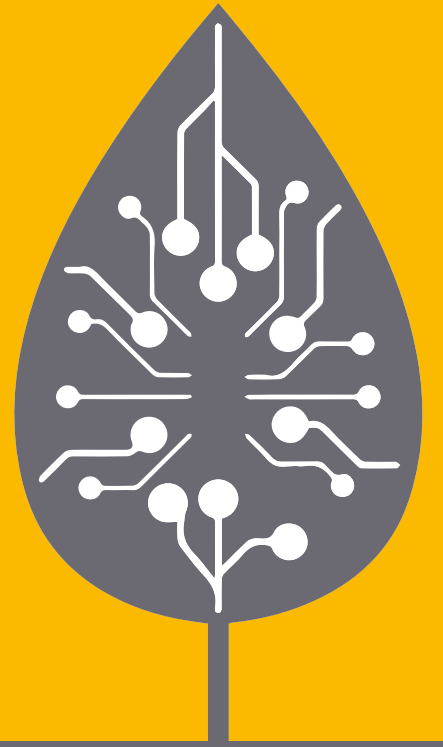
In de [bijlage](#) is het spectrum voor coalitievormen in een aantal slides nader toegelicht. Bij de uitwerking van de gemaakte afspraken wordt af en toe naar de verschillende coalitievormen verwezen. Het is aan te bevelen voor een goed begrip de bijlage bij de hand te houden.

Zie voor meer toelichting op het spectrum voor coalitievormen: (2020), *Samen in touw*, Den Haag: VNG Realisatie.

# Common Ground



Afspraken



# Common Ground

## Opzet

Over een heel aantal aspecten zijn er eerdere afspraken herbevestigd, dan wel nieuwe afspraken gemaakt. Op de volgende pagina's zijn de afspraken opgenomen waarover geen of zeer weinig discussie bestaat.

Elementen waarover de meningen nog flink uiteen lopen zijn opgenomen in het volgende deel, het deel met dilemma's.

Over de volgende elementen zijn afspraken gemaakt:

### A. Uitgangspunten

- [1. Doel, belang en urgentie](#)
- [2. Scope & focus](#)
- [3. Eigenaarschap](#)
- [4. Open Source](#)

### B. Governance

- [1. Politiek primaat & ambtelijk mandaat](#)
- [2. Enkelvoudige ambtelijke regie](#)
- [3. Opdrachtgeverschap](#)

### C. Realisatiestrategie

- [1. Koploperstrategie](#)
- [2. Stimuleren opschaling en gebruik](#)
- [3. Publiek-private samenwerking](#)
- [4. Samenwerking tussen publieke partijen](#)
- [5. Community building & communicatie](#)

### D. Uitvoering & sourcing

- [1. Organisatie van de uitvoering](#)
- [2. Organisatie van beheer](#)
- [3. Financiering](#)

### E. Capita selecta

- [1. Standaardisatie integratiemechanisme](#)
- [2. Leren van voorbeelden over de grens](#)



# Common Ground

Thema:	<b>A. Uitgangspunten</b>
Onderwerp:	<b>1. Doel, belang en urgentie</b>
Omschrijving:	<p>Gemeenten hebben moderne, gezamenlijke informatievoorziening nodig voor het uitwisselen van gegevens met elkaar en met ketenpartners. Het huidige stelsel voor gegevensuitwisseling maakt het lastig om snel en flexibel te vernieuwen, te voldoen aan privacywetgeving en efficiënt om te gaan met data. Dat staat de verbetering van de gemeentelijke dienstverlening in de weg.</p> <p>Common Ground is gericht op een hervorming van de gemeentelijke informatievoorziening, door gegevens uniform te maken, gegevens uit hun bron op te halen met zogenoemde API's, te werken met één gemeenschappelijke integratielaag en data in de bron te houden.</p>
Afspraak:	<b>Common Ground is onverminderd relevant en urgent. Er is focus nodig binnen de portfolio aan projecten. En er is een versnelling nodig van de realisatie van deze projecten.</b>
Argumentatie:	Het boeken van voortgang is urgent: bij veel gemeenten staat het beheer van huidige informatievoorzieningen onder druk en ontbreken de middelen om individueel tot deze hervorming te komen. Samenwerking en harmonisatie zijn voorwaarde voor het kunnen borgen van de publieke voorzieningen.
Actiehouder/vervolg:	Hele community





# Common Ground

Thema: **A. Uitgangspunten**

Onderwerp: **2. Scope & focus**

Omschrijving: In de beginjaren van Common Ground is vaak gesteld dat voor alle lagen van het 5-lagenmodel harmonisatie even belangrijk is. In de loop der tijd is dit beeld genuanceerder geworden. Over de onderste 3 gegevenslagen (data, services, integratie) bestaat onder gemeenten grote overeenstemming: dit is de kern van Common Ground, hier streven we naar harmonisatie. Op de bovenste 2 lagen (proces, interactie) leert de praktijk dat het wenselijk is meer ruimte te laten aan verschil in snelheid, behoefte en vormgeving. De Common Ground-visie omvat het totale 5-lagenmodel, maar de regie en inzet tot harmonisatie concentreert zich op de onderste 3 lagen.

Afspraak:

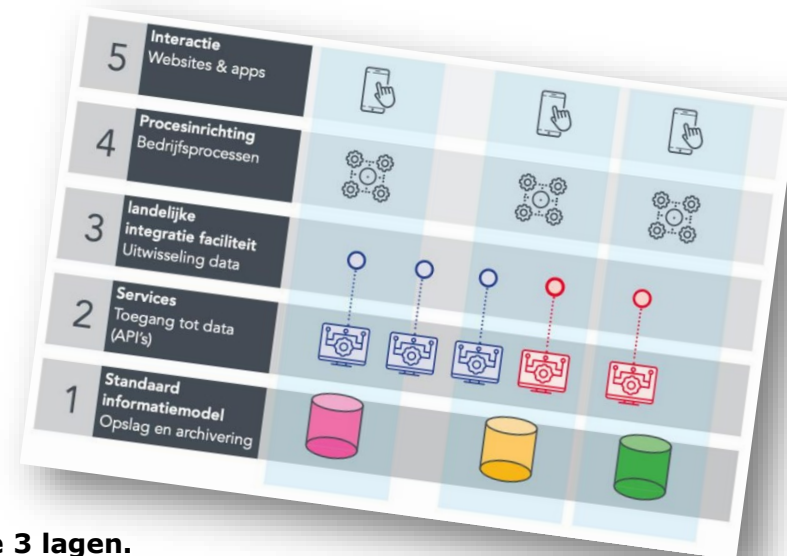
- **De Common Ground-visie omvat het totale 5-lagenmodel.**
- **De centrale regie en inzet tot harmonisatie concentreert zich op de onderste 3 lagen.**
- **Ontwikkeling en organiseren van componenten op laag 4 en 5 vindt plaats conform de architectuurvoorschriften en technische kaders van Common Ground, maar kan qua look and feel een lokale invulling krijgen. Op deze manier stimuleren we hergebruik en transparantie met betrekking tot software.**
- **We sturen gezamenlijk op het aansluiten van de huidige (SaaS-)leveranciers op de gegevenslagen.**

Argumentatie:

- Filosofie Common Ground stoelt op harmonisatie van de onderste 3 lagen. Daar ruimte laten betekent potentieel onbenut laten en de eigen uitgangspunten ondermijnen.
- Harmonisatie van onderste 3 lagen strookt met filosofie Public Ground. Ook daar concentreert men zich op de onderste 3 lagen.
- Behoeftte aan lokale autonomie gaat in de praktijk vaak om de bovenste 2 lagen. Daar ruimte en vrijheid laten stimuleert innovatie. Goede oplossingen mogen altijd onder de vlag van Common Ground gedeeld worden.

Actiehouder/vervolg:

- Tijdelijke begeleidingsgroep o.l.v. de voorzitter van de Taskforce Samen Organiseren: eenvoudig afwegingskader ontwikkelen, waarmee focus op onderste 3 lagen praktisch hanteerbaar wordt.
- Opdrachtgevers en programmamanagement: bij prioriteren van nieuwe initiatieven en sturing op lopende initiatieven focus aanbrengen op onderste 3 lagen.



# Common Ground

Thema:	<b>A. Uitgangspunten</b>
Onderwerp:	<b>3. Eigenaarschap</b>
Omschrijving:	<p>Common Ground is een initiatief van een aantal gemeenten, dat al vroeg door de VNG – en via de VNG door alle gemeenten – is geadopteerd. De afstemming over de diverse aspecten van Common Ground vindt deels plaats in intergemeentelijke ambtelijke gremia, zoals het CIO-beraad, de VDP en de VIAG, en deels in door de VNG georganiseerde gremia, zoals de Taskforce Samen Organiseren en het College van Dienstverleningszaken. De VNG begeleidt de allocatie en aanwending van een deel van de gezamenlijke middelen (GGU-gelden) en organiseert gezamenlijk overleg met leveranciers en ketenpartners. In de loop der jaren is deze actieve ondersteunende rol van de VNG in de beleving en verwachting van diverse partijen opgeschoven naar de rol van eigenaar van Common Ground. Dit beeld ziet men bevestigd op momenten waarop de VNG-organisatie eigen opvattingen ontwikkelt over de aanwending van middelen, stuurt op aard, route en timing van besluitvorming en de facto een veto-positie lijkt te hebben ten opzichte van initiatieven binnen de Common Ground community. Diverse gemeenten vragen om opheldering omtrent het eigenaarschap en de rolneming die daaruit voortvloeit.</p> <p>Ofwel: sturen we Common Ground op basis van een VNG-perspectief (GGU) of op basis van wat gemeenten daarvoor doen en nodig hebben?</p>
Afspraak:	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Common Ground is primair van en voor de gemeenten. Zij zijn gezamenlijk eigenaar van het initiatief, de visie, richting, uitwerking en voortgang.</b></li><li>- <b>De VNG biedt, als vereniging van en voor diezelfde gemeenten, ondersteuning.</b></li></ul>
Argumentatie:	<p>- Ingeval de gemeenten een beroep doen op de VNG voor ondersteuning, dan zal de VNG als vereniging van alle gemeenten altijd het collectief als uitgangspunt nemen en aangewezen zijn op de besluitvormingslijnen en organen waarin alle gemeenten vertegenwoordigd zijn, te weten de Taskforce Samen Organiseren, het CvD en de ALV.</p>
Actiehouder/vervolg:	<p>Tijdelijke begeleidingsgroep o.l.v. de voorzitter van de Taskforce Samen Organiseren: governance-model uitwerken als collectieve coalitievorm (i.t.t. huidige meer directieve coalitievorm).</p>



# Common Ground

Thema:	<b>A. Uitgangspunten</b>
Onderwerp:	<b>4. Open-source</b>
Omschrijving:	Open-Source is ooit één van de realisatieprincipes van Common Ground genoemd, maar wordt momenteel niet eenduidig en uniform toegepast. Daardoor ontstaat discussie over de vraag of een software oplossing past bij Common Ground, wanneer het niet volledig open-source is vormgegeven. En hoe belangrijk dit is in deze fase van Common Ground?
Afspraak:	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Open source is geen noodzakelijke voorwaarde voor de realisatie van Common Ground, maar kan er wel aan bijdragen, met name aan opschaling. Het streven naar toepassing van het open source-principe blijft daarom belangrijk.</b></li><li>- <b>In de opschalingsfase van Common Ground kan er nog goed sprake zijn van een combinatie van closed en open source.</b></li><li>- <b>Bij de ontwikkeling van nieuwe initiatieven en standaarden sturen we actief op toepassing van het open source-principe.</b></li></ul>
Argumentatie:	Het toegroeien naar volledige toepassing van het open source-principe kost tijd. Daarom is het vruchtbaarder om in fasen te denken dan hier heel digitaal op te sturen. Eerbiedig de bestaande praxis waar dat niet anders kan en stimuleer open source zoveel als mogelijk bij nieuwe initiatieven. Maak gebruik van eenvoudige incentives: bij de subsidiëring van of garantstelling voor nieuwe initiatieven kan (de mate van) open source een criterium zijn.
Actiehouder/vervolg:	Opdrachtgevers en programmamanagement: bij nieuwe initiatieven toepassing van het open source-principe stimuleren.



# Common Ground

Thema:	<b>B. Governance</b>
Onderwerp:	<b>1. Politiek primaat &amp; ambtelijk mandaat</b>
Omschrijving:	<p>De betrokkenheid bij het welslagen van de toepassing van de Common Ground-visie in allerlei initiatieven is groot, zowel van bestuurlijke als ambtelijke zijde. Dat is ook nodig om de ambities waar te maken. Tegelijk lopen betrokkenheid, rollen en verantwoordelijkheden momenteel door elkaar, waardoor de sturing op Common Ground onnodig complex geworden is. Een deel van de opgave is direct verbonden aan het realiseren van maatschappelijke vraagstukken en daarmee meer politiek van aard. Een ander deel betreft noodzakelijk technisch werk onder de motorkap, dat baat heeft bij consistente ambtelijke sturing. Het is daarom van belang dat het politieke primaat op prioritering van maatschappelijke vraagstukken en op de beschikbaarstelling van benodigde resources enerzijds en het ambtelijke mandaat op de inrichting van de uitvoering anderzijds weer duidelijk worden onderscheiden. Daarnaast is vereenvoudiging van de besluitvormingsstructuur nodig om de snelheid van de werkprocessen te kunnen garanderen.</p>
Afspraak:	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>De prioritering van maatschappelijke vraagstukken en de beschikbaarstelling van benodigde middelen, voor zover uit collectieve bronnen als het GGU, vinden plaats door het College van Dienstverleningszaken.</b></li><li>- <b>De aansturing van de inrichting en uitvoering vindt onder ambtelijk mandaat plaats door een enkelvoudig ambtelijk regieorgaan, specifiek voor Common Ground (zie ook afspraak B.2)</b></li></ul>
Argumentatie:	Zie omschrijving.
Actiehouder/vervolg:	Tijdelijke begeleidingsgroep o.l.v. de voorzitter van de Taskforce Samen Organiseren: governancemodel uitwerken, inclusief besluitvormings- en verantwoordingslijnen.



# Common Ground

Thema:	<b>B. Governance</b>
Onderwerp:	<b>2. Enkelvoudige ambtelijke regie</b>
Omschrijving:	De bij Common Ground betrokken mensen en partijen komen in steeds wisselende samenstelling of vertegenwoordiging in veel verschillende gremia samen. Denk aan de Taskforce Samen Organiseren, de VGS, het CIO-beraad, de VDP, de VIAG, de VNG-organisatie, enz. Elk van deze organen heeft een ander perspectief, andere belangen en andere invloed. Van enkelvoudige sturing is hierdoor geen sprake. Het vlot maken van keuzes wordt hiermee belemmerd. De voorzitter van de Taskforce Samen Organiseren heeft daarom een tijdelijke begeleidingscommissie voor Common Ground in het leven geroepen, waarin een aantal van deze gremia is vertegenwoordigd.
Afspraak:	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Benoem een ambtelijke regiegroep waarin alle belanghebbende gemeentelijke partijen zijn vertegenwoordigd. Noem deze groep de 'Common Ground Board', geef hen vanuit alle betrokken partijen vol mandaat en laat hen als collectief zonder last of ruggenspraak verantwoordelijk zijn voor de ambtelijke sturing op Common Ground.</b></li><li>- <b>Spreek af dat alle ambtelijke besluitvorming in deze Common Ground Board plaatsvindt en werk uit welke elementen bestuurlijke guidance vragen en door deze Board aan het CvD dienen te worden voorgelegd.</b></li><li>- <b>Laat tot de benoeming van deze board de tijdelijke begeleidingsgroep o.l.v. de voorzitter van de Taskforce Samen Organiseren als voorloper van deze Board met overeenkomstig mandaat werken en vraag hen de bijbehorende spelregels uit te werken.</b></li></ul>
Argumentatie:	Zie omschrijving.
Actiehouder/vervolg:	Tijdelijke begeleidingsgroep o.l.v. de voorzitter van de Taskforce Samen Organiseren: eenvoudige en enkelvoudige ambtelijke regie uitwerken, aan de hand van de volgende uitgangspunten: <ul style="list-style-type: none"><li>- Er is één simpel governancemodel voor alle te nemen besluiten;</li><li>- Er is volledige transparantie in het voorbereidingsproces van besluiten, alsook over de genomen besluiten;</li><li>- Iedereen die aan de voorbereiding van een besluit mee wil werken, heeft daartoe gelegenheid;</li><li>- Ieder besluit wordt eerst ambtelijk genomen door een Common Ground Board, waarin de verschillende uitvoeringsgremia zijn vertegenwoordigd. Op ambtelijk niveau is deze Common Ground Board het hoogste orgaan;</li><li>- Elementen die politiek consent behoeven worden voorgelegd aan het CvD;</li><li>- Bij het inrichten van de governance wordt onderscheid gemaakt naar de verschillende samenwerkingsallianties binnen de community en wordt het spectrum aan coalitievormen (zie bijlage) gebruikt om tot passende omgangsvormen en spelregels te komen.</li></ul>



# Common Ground

Thema:	<b>B. Governance</b>
Onderwerp:	<b>3. Opdrachtgeverschap</b>
Omschrijving:	Goede uitvoering begint met goed opdrachtgeverschap. Dat omvat een overzichtelijk governance model voor alle thema's, een open en transparant proces voor het opstellen van voorstellen en een heldere opdrachtomschrijving. Opdrachtgeverschap is een op kwaliteit gericht proces voor het bereiken, verifiëren en documenteren van voortgang en resultaat, zodanig dat de prestaties van software, systemen en andere resultaten voldoen aan gedefinieerde doelstellingen en criteria. Van een opdrachtgever mag worden verwacht inhoudelijke kennis op het onderwerp te hebben. Alleen op deze manier kan een opdrachtgever sturen op de complexiteit op het gebied van de aanbesteding, de verwachtingen van stakeholders en de impact op andere domeinen. Het is van belang dat de opdrachtgever intrinsiek gemotiveerd is de gestelde doel te realiseren. Tenslotte is het van belang onderscheid te maken tussen politiek en ambtelijk opdrachtgeverschap.
Afspraak:	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Opdrachtgeverschap is - naar het spectrum van coalitievormen - een directieve vorm van samenwerken. We creëren daarom alleen een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie waar de directieve coalitievorm dienend is aan wat we willen bereiken. De fasen en werkzaamheden waarvoor dit geldt worden vooraf expliciet onderscheiden.</b></li><li>- <b>We onderscheiden politiek opdrachtgeverschap (wat en waarom) van ambtelijk opdrachtgeverschap (hoe), conform afspraak B.1.</b></li><li>- <b>De Common Ground Board (zie afspraak B.2) fungeert als directe opdrachtnemer voor de politieke sturing vanuit het CvD en daarnaast als opdrachtgever voor de uitvoeringsorganisaties die voor het collectief taken uitvoeren, alsook voor die koplopers die met steun van het collectief nieuwe initiatieven ontwikkelen.</b></li></ul>
Argumentatie:	Zie omschrijving
Actiehouder/vervolg:	Tijdelijke begeleidingsgroep o.l.v. de voorzitter van de Taskforce Samen Organiseren: opdrachtgeverschap uitwerken en beleggen bij Common Ground Board.



# Common Ground

Thema:	<b>C. Realisatiestrategie</b>
Onderwerp:	<b>1. Koploperstrategie</b>
Omschrijving:	Common Ground is een beweging met innovators, early adaptors, early majority, late majority en rode lantaarndragers. In de praktijk nemen enkele gemeenten het voortouw en starten een initiatief uit eigen behoefte aan innovatie. Daarvoor is geen voorafgaand consent van het collectief benodigd. Wanneer een oplossing wordt gedeeld met andere gemeenten en de hoeveelheid gebruikers toeneemt blijkt of een oplossing de potentie heeft om een standaard te worden. Bij de allocatie van centrale middelen wordt tot nu toe het criterium gehanteerd dat een oplossing nuttig moet zijn voor het collectief. Dit uitgangspunt blijkt in de praktijk ex ante moeilijk te toetsen, waardoor nieuwe initiatieven doorgaans met eigen inzet en uit de eigen middelen van de frontrunners worden gerealiseerd. Zij dragen daarmee ook het volledige risico voor succes of falen. Om meer innovatie te laten plaatsvinden is er behoefte aan een koploperstrategie.
Afspraak:	<b>We erkennen dat binnen Common Ground grote verschillen bestaan tussen koplopers en volgers en dat dit nodig is om überhaupt tot vernieuwing te komen. Koplopers verdienen erkenning en steun. Daarvoor dient een koploperstrategie te worden ontwikkeld. Onderdelen hiervan kunnen zijn:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- aanvulling van het subsidie criterium 'het is een standaard' met '... of kan dat worden';</li><li>- vorming van een revolverend fonds waarin baten van standaardisatie bijeen worden gebracht en waaruit nieuwe initiatieven een stukje financiering kunnen krijgen;</li><li>- vorming van een garantstellingsysteem voor het delen van de risico's die met innovatie samenhangen.</li></ul>
Argumentatie:	<ul style="list-style-type: none"><li>- Innovatie dient breder en sneller plaats te vinden.</li><li>- De incentivestructuur rond financiering en risiconeming dient aantrekkelijker te worden.</li><li>- Baten en lasten dienen breder binnen de community gedeeld te worden. Koplopers nemen immers niet alleen initiatief ten bate van zichzelf, maar voor de hele community.</li></ul>
Actiehouder/vervolg:	Tijdelijke begeleidingsgroep o.l.v. de voorzitter van de Taskforce Samen Organiseren: koploperstrategie uitwerken, waarbij ruimte voor initiatief vorm krijgt als connectieve coalitievorm en financiering en garantstelling als collectieve coalitievorm.



# Common Ground

Thema:	<b>C. Realisatiestrategie</b>
Onderwerp:	<b>2. Stimuleren opschaling en gebruik</b>
Omschrijving:	De voordelen van Common Ground, afgemeten aan efficiëntie, stabiliteit en kosten, manifesteren zich meer en nadrukkelijker naarmate het aantal gebruikers van een oplossing toeneemt. Het is daarom van belang actief te sturen op opschaling en hergebruik.
Afspraak:	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Uitgangspunt toevoegen: 'Opschaling by design' door opschalingspotentieel verplicht onderdeel te laten zijn van PoC en AIoT.</b></li><li>- <b>Op basis van LCA van huidige toepassingen samen met de leveranciers de uiterste deadline voor transitie bepalen.</b></li><li>- <b>Vervolgens portfolio's van afzonderlijke gemeenten met het collectieve Common Ground portfolio synchroniseren.</b></li><li>- <b>Convergentieprincipe hanteren: geen ruimte voor de 'of-vraag', wel voor decentrale keuze van instapmoment.</b></li><li>- <b>Als onderdeel van lanceerstrategie de koplopers en early adaptors veel aandacht geven.</b></li><li>- <b>Innovaties actief opnemen in de catalogus voor componenten, toepassingen en andere oplossingen.</b></li></ul>
Argumentatie:	Zie omschrijving
Actiehouder/vervolg:	Tijdelijke begeleidingsgroep o.l.v. de voorzitter van de Taskforce Samen Organiseren: eenvoudig afwegingskader ontwikkelen, waarmee focus op opschalingspotentieel praktisch hanteerbaar wordt.





# Common Ground

Thema:	<b>C. Realisatiestrategie</b>
Onderwerp:	<b>3. Publiek-private samenwerking: naar een leveranciersstrategie</b>
Omschrijving:	Onder veel gemeenten leeft het beeld dat de markt niet mee wil in de realisatie van de visie Common Ground. De visie vraagt forse investeringen van marktpartijen en heeft grote consequenties voor bestaande verdienmodellen. De leveranciers van cruciale voorzieningen met veel marktaandeel zouden 'meestribbelen'. De marktpartijen echter geven aan de visie naar Common Ground omarmd te hebben. Zij willen graag transparant zijn over hun belangen, over het realisame van transitie-ambities, over de levensvatbaarheid van verdienmodellen en over de bijdrage die zij kunnen leveren aan de realisatie van Common Ground. Daarbij streven zij naar meer gezamenlijkheid in het vormgeven van strategie en uitvoering.
Afspraak:	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>We investeren in het versterken van het onderlinge vertrouwen. Dat is een voorwaarde om te kunnen versnellen.</b></li><li>- <b>We maken de relatie tussen gemeenten en leveranciers verrassingsvrij, door elkaar op te zoeken om elkaars belangen te doorleven, verdienmodellen te begrijpen en transitiepaden af te stemmen.</b></li><li>- <b>We ontwikkelen een leveranciersstrategie: we maken een gezamenlijke agenda voor waar en wanneer leveranciers betrokken kunnen zijn in het tot stand brengen van standaarden en het afstemmen van transitiepaden en we bespreken in welke coalitievorm we deze samenwerking vormgeven.</b></li></ul>
Argumentatie:	Versterking van het onderlinge vertrouwen draagt bij aan versnelling en inhoudelijke verbetering van de realisatie van Common Ground.
Actiehouder/vervolg:	Tijdelijke begeleidingsgroep o.l.v. de voorzitter van de Taskforce Samen Organiseren: samenwerkingsvorm en -agenda opstellen, samen met de marktpartijen. Daarbij ondersteund door VNG (Theo Peters en Eelco Hotting) voor het onderdeel standaarden en initieel door Centric (Maarten Hillenaar) en VNG (John van Dijk) voor het onderdeel belangen en verdienmodellen.



# Common Ground

Thema:	<b>C. Realisatiestrategie</b>
Onderwerp:	<b>4. Samenwerking tussen publieke partijen: gemeenten, Rijk en ketenpartners</b>
Omschrijving:	De visie Common Ground wordt niet alleen gedreven door een streven naar efficiëntie en kostenbeheersing als gevolg van samenwerking tussen gemeenten onderling. De visie heeft nadrukkelijk ook betrekking op de kwaliteit van de inhoud van de gegevensuitwisseling tussen gemeenten, het Rijk en ketenpartners. Deze partijen innoveren ook zelf in rap tempo hun datahuishouding. Het is daarom zaak onderling actief afstemming te zoeken en aligned te blijven met initiatieven als Public Ground.
Afspraak:	<b>We dragen de visie, principes, werkwijze en ontwikkeling van Common Ground actief bij het Rijk en bij ketenpartners en vragen om dusdanige sturing op initiatieven als Public Ground dat zij aansluiten bij Common Ground en elkaar versterken.</b>
Argumentatie:	Zie omschrijving
Actiehouder/vervolg:	Tijdelijke begeleidingsgroep o.l.v. de voorzitter van de Taskforce Samen Organiseren: uitwerken hoe een Common Ground bepalend kan zijn bij de ontwikkeling van aanpalende initiatieven bij het Rijk of ketenpartners.



# Common Ground

Thema:	<b>C. Realisatiestrategie</b>
Onderwerp:	<b>5. Community building &amp; communicatie</b>
Omschrijving:	'Common Ground' is een sterk merk, maar kent heel diverse doelgroepen. De community is niet homogeen. Wel in onderkenning van het belang, maar niet ten aanzien van het type verwachtingen en de wijze waarop de eigen betrokkenheid gestalte krijgt. Het is daarom van belang de verschillende delen van de community te identificeren en voor elk een eigen communicatiestrategie en community building strategie te ontwikkelen, passend bij de vragen en behoeften van die groep. Denk aan een onderscheid tussen ontwikkelaars, gebruikers, koplopers, bestuurders, ambtelijke top van beleidsterreinen, inwoners, leveranciers, enz. De één heeft behoefte aan steun en erkenning, de volgende aan kaders en afspraken, een derde aan voorbeelden en bewijslast van de meerwaarde van Common Ground.
Afspraak:	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>We werken aan uitbreiding van de community en aan versterking van de onderlinge samenwerking.</b></li><li>- <b>We zorgen voor actieve identificatie van behoeften aan specifieke oplossingen, expertise of ondersteuning, voor transparantie over beschikbare oplossingen, expertise en ondersteuning en voor matching tussen beide.</b></li><li>- <b>We ontwikkelen passende communicatiestrategieën voor de afzonderlijke delen van de community. Werkvormen als webinars, fieldlabs, website en de inzet van een communitymanager zijn nodig voor het doorzetten op wat er in gang is gezet tijdens meerdaagse.</b></li></ul>
Argumentatie:	Zie omschrijving
Actiehouder/vervolg:	Tijdelijke begeleidingsgroep o.l.v. de voorzitter van de Taskforce Samen Organiseren, daarbij ondersteund door communicatie-afdeling VNG: communicatiestrategieën uitwerken.



# Common Ground

Thema:	<b>D. Uitvoering &amp; sourcing</b>
Onderwerp:	<b>1. Organisatie van de uitvoering</b>
Omschrijving:	<p>Met het oog op versnelling van de realisatie van Common Ground is veel gesproken over de vraag of een gezamenlijke uitvoeringsorganisatie daaraan kan bijdragen. De 'organisatie van gemeenschappelijke uitvoering' wordt daarbij zomaar vertaald naar een 'gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie'. De community heeft behoefte aan nadere precisering van wat er nodig is, wat daarvan goed in collectiviteit georganiseerd zou kunnen worden en welke organisatorische alternatieven daarbij denkbaar zijn.</p> <p>Naast deze vraag is er behoefte aan een heroriëntatie op de rol van de VNG. In de beginfase van Common Ground heeft de VNG-organisatie veel collectieve behoeften gefaciliteerd. Nu, aan het begin van een volgende fase voor Common Ground, en in het kader van zuivere rolneming, wordt de vraag opgeworpen of en zo ja welke rol de VNG kan vervullen bij de organisatie van de uitvoering en welke andere organisaties in het land hieraan een waardevolle bijdrage zouden kunnen leveren.</p>
Afspraak:	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>We identificeren de taken en werkzaamheden die voor (een groep) koplopers dan wel voor alle gemeenten het beste collectief uitgevoerd zouden kunnen worden.</b></li><li>- <b>We kiezen een wijze van organisatie van de uitvoering en richten de daarvoor benodigde arrangementen in.</b></li><li>- <b>We identificeren welke bijdrage de VNG hieraan zou kunnen leveren en wat wij van hen verwachten.</b></li><li>- <b>We maken onderscheid tussen de behoeften van koplopers op korte termijn en een passend uitvoeringsarrangement voor de lange termijn.</b></li></ul>
Argumentatie:	Zie omschrijving
Actiehouder/vervolg:	Tijdelijke begeleidingsgroep o.l.v. de voorzitter van de Taskforce Samen Organiseren: op korte termijn behoeften van koplopers inventariseren en daarbij passend uitvoeringsarrangement inrichten; voor langere termijn de optimale organisatie van de uitvoering onderzoeken en daartoe voorstellen ontwikkelen.



# Common Ground

Thema:	<b>D. Uitvoering &amp; sourcing</b>
Onderwerp:	<b>2. Organisatie van beheer</b>
Omschrijving:	Binnen de community wordt onder 'uitvoering' altijd wel de ontwikkeling van nieuwe standaarden verstaan, maar niet altijd ook het beheer van wat reeds ontwikkeld en inmiddels in gebruik is. Ook voor de beheertaken is het de vraag hoe en waar deze het beste kunnen worden georganiseerd en belegd. Dit vraagstuk is urgent, omdat het aantal gedeelde software componenten groeit, evenals het aantal gebruikers. Het ontbreken van een goede oplossing voor beheer wordt ervaren als een showstopper voor verdere ontwikkeling.
Afspraak:	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>We identificeren de beheertaken en -werkzaamheden die het beste collectief uitgevoerd dan wel aanbesteed zouden kunnen worden.</b></li><li>- <b>We kiezen een wijze van organisatie c.q. aanbesteding van beheer en richten de daarvoor benodigde arrangementen in.</b></li><li>- <b>We identificeren welke bijdrage de VNG hieraan zou kunnen leveren en wat wij van hen verwachten.</b></li><li>- <b>We maken onderscheid tussen de behoeften van koplopers op korte termijn en een passend beheerarrangement voor de lange termijn.</b></li></ul>
Argumentatie:	Zie omschrijving
Actiehouder/vervolg:	Tijdelijke begeleidingsgroep o.l.v. de voorzitter van de Taskforce Samen Organiseren: behoeften aan collectief uitgevoerde beheertaken inventariseren en daarbij passend arrangement inrichten. Voor de korte termijn: Mathieu Rutten.



# Common Ground

Thema:	<b>D. Uitvoering &amp; sourcing</b>
Onderwerp:	<b>3. Financiering</b>
Omschrijving:	<p>Een belangrijk credo van Common Ground luidt 'eenmalig ontwikkelen, meervoudig gebruik'. Op het totaal van gemeenten zou dit een kostenreductie betekenen. Immers hoeft niet elke gemeente opnieuw de volle prijs te betalen voor het ontwikkelen en het gebruik van software. Hierbij is een eerlijke verdeling van de kosten onder de gemeenten een belangrijk punt, waarbij het sentiment heerst dat de breedste schouders de zwaarste lasten kunnen dragen. In de afgelopen jaren zie je dat vooral de koploper gemeenten en samenwerkingsverbanden (VNG, Dimpact) veel investeren, maar dit nog niet zien renderen. Naast incasseren van de voordelen van samenwerking en het allocatievraagstuk van de investeringslast spelen er meer vragen: Hoe financieren we de vervroegde afschrijving van infrastructuur die we met de komst van Common Ground-oplossingen niet meer gebruiken? Hoe creëren we een (revolverend) stimuleringsfonds op basis van benefit-sharing? Welke financiële afspraken horen bij borg- en garantstelling? Op welke manier gaan we (via een broker) collectief aanbesteden en wanneer is dit wel en wanneer niet zinvol (i.v.m. een open en gesloten markt). Welke financieringsbronnen buiten GGU en gemeentelijke begrotingen kunnen we nog meer aanspreken (bijv. GDU, EUR, DDS)?</p>
Afspraak:	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>We formeren een werkgroep 'Financial engineering' die belast wordt met het uitwerken van de vele vragen rond financiering.</b></li><li>- <b>Deze werkgroep zoekt opties uit en ontwikkelt voorstellen die bij de Common Ground Board (Zie B.2) of haar tijdelijke voorloper worden ingebracht.</b></li><li>- <b>Deze werkgroep start met het inrichten van functionaliteiten die op korte termijn voor koplopers relevant zijn.</b></li></ul>
Argumentatie:	Zie omschrijving
Actiehouder/vervolg:	Tijdelijke begeleidingsgroep o.l.v. de voorzitter van de Taskforce Samen Organiseren: samenstellen werkgroep 'financial engineering' en deze een duidelijke opdracht meegeven.



# Common Ground

Thema:	<b>E. Capita selecta</b>
Onderwerp:	<b>1. Standaardisatie integratiemechanisme</b>
Omschrijving:	<p>Onderdeel van laag 3 van Common Ground is het ontwikkelen van standaarden voor de uitwisseling van gegevens. Het werken met één integratiemechanisme bevordert dat gemeenten eenduidig in ketens kunnen werken, de interoperabiliteit en het kunnen managen van complexiteit. De beschikbaarheid van een gemeenschappelijk integratiemechanisme bepaalt de snelheid van de realisatie van Common Ground op de andere lagen.</p> <p>Er is software ontwikkeld (bijv. NLX) dat uitgaat van bepaalde standaarden. De ca 50 gemeenten, die veel in deze software hebben geïnvesteerd, geven aan dat voor hen het point of no return is gepasseerd. Er is in de community behoefte aan duidelijkheid omtrent de vraag op welk niveau er zal worden gestandaardiseerd: op het niveau van de software dan wel op de onderliggende technische specificaties.</p>
Afspraak:	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>We streven naar het op korte termijn vaststellen van standaarden op het niveau van technische specificaties ten behoeve van het komen tot één nationaal integratiemechanisme.</b></li><li>- <b>We brengen daarbij in beeld wat de voorwaarden daarvoor zijn in de samenwerking met ketenpartners en het Rijk, alsook de impact op de afzonderlijke gebruikers.</b></li><li>- <b>We brengen in beeld welke reeds beschikbare software aan deze standaarden voldoet.</b></li></ul>
Argumentatie:	Zie omschrijving
Actiehouder/vervolg:	Tijdelijke begeleidingsgroep o.l.v. de voorzitter van de Taskforce Samen Organiseren, ondersteund door de VNG (Tino van der Velde): voorstel tot vaststelling van standaarden voorbereiden.



# Common Ground

Thema:	<b>E. Capita selecta</b>
Onderwerp:	<b>2. Leren van voorbeelden over de grens</b>
Omschrijving:	Tijdens de meerdaagse is door verschillende deelnemers gerefereerd aan inspirerende voorbeelden buiten NL, waaronder Vlaanderen en Denemarken. Er is geopperd om actief de lessons learned op te halen en deze voor de community beschikbaar te maken.
Afspraak:	<b>We zoeken actief naar inspirerende initiatieven buiten NL en inventariseren wat wij van deze voorbeelden kunnen leren. De oogst wordt binnen de community gedeeld.</b>
Actiehouder/vervolg:	Karen van der Linden (Voorzitter VIAG) neemt hiertoe initiatief.

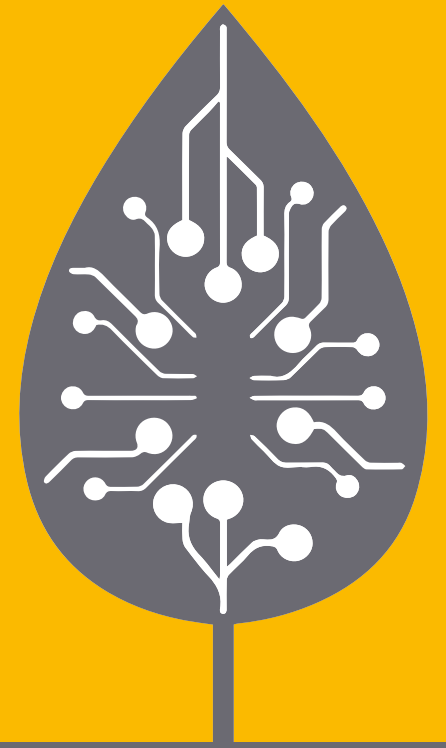




# Common Ground



## Besluitvorming



# Besluitvorming

## Van dilemma's naar afspraken

Tijdens de meerdaagse is een aantal dilemma's geïdentificeerd. Deze dilemma's zijn onderverdeeld naar waar ze betrekking op hebben: op publieke waarden dan wel op randvoorwaarden.

Daarnaast zijn ze verdeeld in dilemma's die binnen de community zelf kunnen worden opgelost en dilemma's waarvoor anderen nodig zijn.

Uiteindelijk zijn op alle dilemma's afspraken gemaakt. Deels inhoudelijke afspraken en deels procesafspraken. De afspraken waarover bestuurlijk consent door het College van Dienstverleningszaken nodig is staan hieronder op een rij:

## Herbevestigen

### A. Uitgangspunten

- [1. Doel, belang en urgentie](#)
- [2. Scope & focus](#)
- [3. Eigenaarschap](#)
- [4. Open Source](#)

### E. Capita selecta

- [1. Standaardisatie integratiemechanisme](#)

## Accorderen

### B. Governance

- [1. Politiek primaat & ambtelijk mandaat](#)
- [2. Enkelvoudige ambtelijke regie](#)
- [3. Opdrachtgeverschap](#)

## Voor kennisgeving aannemen

### C. Realisatiestrategie

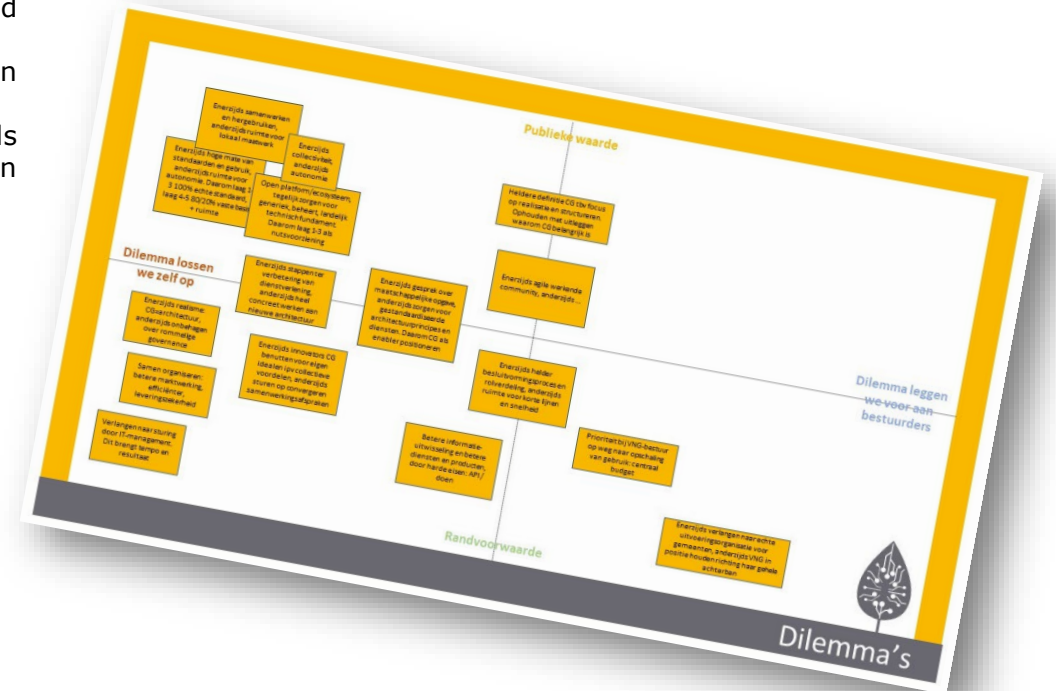
- [1. Koploperstrategie](#)
- [2. Stimulering opschaling en gebruik](#)
- [3. Publiek-private samenwerking](#)
- [4. Samenwerking tussen publieke partijen](#)
- [5. Community building & communicatie](#)

### D. Uitvoering & sourcing

- [1. Organisatie van de uitvoering](#)
- [2. Organisatie van beheer](#)
- [3. Financiering](#)

### E. Capita selecta

- [2. Leren van voorbeelden over de grens](#)

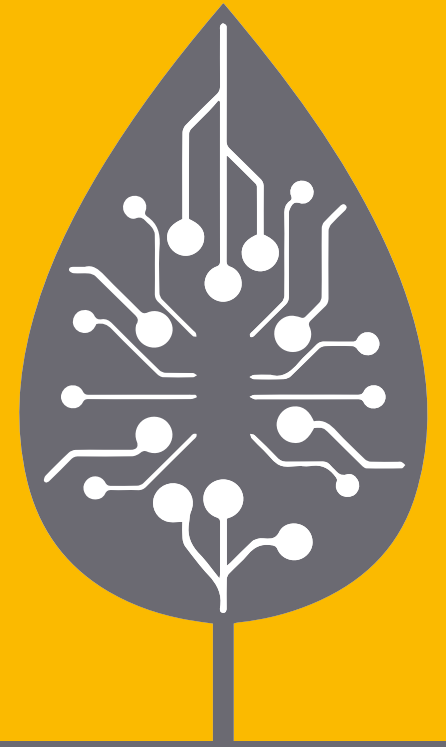


Van dilemma's naar afspraken

# Common Ground



Ontwikkelen strategisch  
portfolio



# Strategisch portfolio Common Ground

## Een strategisch portfolio voor de alliantie

De visie van Common Ground wordt breed gedragen: alle aanwezige gemeenten, ketenpartners, rijksoverheden en marktpartijen zien de visie als het doel waar we naar toe werken. Het gezamenlijk realiseren van deze visie zal vragen om lange termijn commitment van de partijen (10+ jaar?). Er zal daarnaast continu een afweging gemaakt moeten worden welke veranderingen onderdeel zijn van het realiseren van Common Ground. Om gezamenlijk richting te geven aan Common Ground wordt gewerkt aan een strategisch portfolio voor Common Ground.

Het strategisch portfolio stelt de alliantie in staat om:

- transparant te zijn naar elkaar en naar buiten over het doen van de juiste dingen;
- gezamenlijk te prioriteren en keuzes te maken in welke activiteiten we doen, wanneer en door wie?;
- Effectief samen te werken;
- Koers te zetten en houden.

## De meerdaagse als doorstart voor het Common Ground portfolio

Tijdens de Common Ground meerdaagse is door de deelnemers in versneld tempo gewerkt aan het strategische portfolio. De volgende stappen hebben we hiervoor doorlopen:

- **Begrijpen** - Wat is ons gezamenlijke doel, welke wensen & initiatieven willen we ontplooiën?
- **Categoriseren** - De initiatieven plotten in de 5 lagen van Common Ground (interactie, procesinrichting, verbinding, services, gegevensbronnen), gezamenlijke infrastructuur en organisatie (alles wat randvoorwaardelijk is om de visie te realiseren).
- **Prioriteren** - Focus aanbrengen in welke activiteiten we oppakken, we kunnen niet alles tegelijk. Prioriteren doen we op basis van belang en urgentie.
- **Balanceren** - Wie is eigenaar van het initiatief? In welke coalitie vorm pakken we dit op? Wat zijn de eerste stappen die we hierin ondernemen en welke

middelen zijn er nodig?

- **Plannen** - Wanneer willen we resultaat op de initiatieven? Zijn er afhankelijkheden tussen de initiatieven?

## Eerste aanzet tot de strategisch portfolio roadmap Common Ground

Deze stappen hebben geleid tot een set van voorstellen en dilemma's die in een portfolio roadmap zijn neergezet. Dit is het begin van het strategisch portfolio Common Ground. In de drie dagen hebben we een geclusterde selectie van alle initiatieven kunnen behandelen. De overige initiatieven zijn te vinden op de (ongeprioriteerde) backlog van Common Ground. De komende tijd kan deze worden aangevuld. Door middel van de stappen in het portfolio kan continu worden bijgestuurd en kunnen keuzes gemaakt worden, bijvoorbeeld welke initiatieven op de roadmap komen.



Naar een strategisch portfolio

# Common Ground meerdaagse portfolio proces

## Begrijpen

- Gezamenlijk doel: doel zoals vastgesteld op ALV van de VNG.
- Scope CG: Laag 1-3 standaardiseren, gevoed door thema's op 4 en 5.
- Initiatieven: De inventarisatie leverde op dat de gezamenlijke initiatieven allemaal randvoorwaardelijk zijn om naar initiatieven van publieke waarde toe te werken.



## Categoriseren

- Bij de categorisering blijkt dat op de 5 lagen van Common Ground nu een aantal gezamenlijke initiatieven staan.
- Daarnaast is er een nieuwe categorie op een gezamenlijke infrastructuur.
- Het overgrote deel van initiatieven valt binnen de categorie van organisatie.
- Hieruit komen ook de meeste dilemma's zoals we op dag 2 behandeld hebben.
- Daarnaast zijn de meeste initiatieven te ontplooiën binnen de samenwerking van gemeenten en VNG.
- Een aantal wenselijke initiatieven zijn echter niet aanwezig in Common Ground: verbetering gemeentelijke

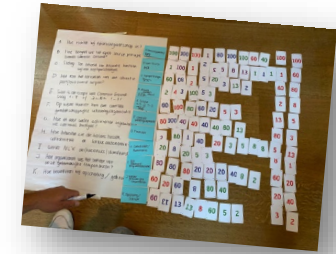


- samenwerking, elkaar houden aan besluiten en afspraken, verbetering van samen organiseren en portfolio management VNG en samen organiseren van gemeenten.
- Op basis van de stappen begrijpen en categoriseren zijn de initiatieven samengevoegd tot belangrijkste dilemma's die op dag 2 en 3 zijn verdiept en acties op uitgezet.



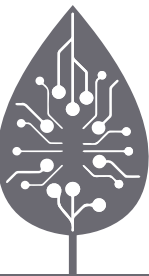
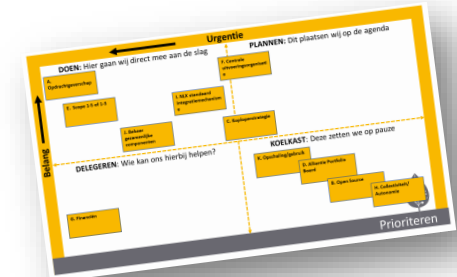
## Prioriteren

- Op dag 2 en 3 zijn de dilemma's geprioriteerd op basis van belang en urgentie. De onderwerpen met hoog belang en hoog urgentie moeten zo spoedig mogelijk worden opgepakt.
- Een aantal dilemma's kunnen we verder in de tijd plannen, midden lang termijn.
- Een deel van de dilemma's kunnen voor nu gepauzeerd worden, en op lange termijn gepland worden.
- Zo zijn we gekomen tot een eerste geprioriteerde backlog.



## Balanceren & Plannen

- De dilemma's zijn toebedeeld aan actiehouders (eigenaren).
- Per dilemma zijn één tot 3 voorstellen (acties) neergezet die als eerste gezet dienen te worden om de dilemma's op te lossen.
- De dilemma's zijn deels in een roadmap uitgezet.
- De overige activiteiten en dilemma's staan wel op de backlog en dienen nog verder besproken te worden.



Naar een strategisch portfolio



# Urgentie

**DOEN:** Hier gaan wij direct mee aan de slag

**PLANNEN:** Dit plaatsen wij op de agenda

Belang

A. Opdrachtgeverschap

F. Centrale uitvoeringsorganisatie

E. Scope 1-5 of 1-3

I. Standaard integratiemechanisme

J. Beheer gezamenlijke componenten

C. Koploperstrategie

**DELEGEREN:** Wie kan ons hierbij helpen?

**KOELKAST:** Deze doen we later

G. Financiën

K. Opschaling/gebruik

D. Alliantie Portfolio Board

B. Open Source

H. Collectiviteit/Autonomie



Prioritering van dilemma's op de meerdaagse



Korte termijn - 3 maanden		Middellange termijn - 6 maanden		Lange termijn - 12 maanden
<b>F. Centrale uitvoeringsorganisatie</b>	<b>J. Beheer gezamenlijke componenten</b>			
<b>E. Scope 1-5 of 1-3</b>	<b>C. Koploperstrategie</b>	<b>K. Opschaling/gebruik</b>	<b>D. Alliantie Portfolio Board</b>	
<b>I. NLX standaard integratiemechanisme</b>	<b>A. Opdrachtgeverschap</b>	<b>H. Collectiviteit/Autonomie</b>	<b>B. Open Source</b>	<b>G. Financiën</b>
<p><b>Korte termijn - 3 maanden</b> De meest urgente vraagstukken zijn op dag 2 in samenwerking met ketenpartners, rijk en leveranciers geprioriteerd. Daarna zijn de initiatieven breder uitgewerkt en is er in groepen gediscussieerd over mogelijke oplossingsrichtingen, vervolgstappen en probleemeigenaren.</p> <p>Uit de gesprekken is gebleken dat er op een aantal onderwerpen zo snel mogelijk vervolgstappen dienen te worden genomen. De onderwerpen met de hoogste urgentie zullen zo spoedig mogelijk worden opgepakt. Om die reden zullen we de komende maanden gericht kijken naar de vraagstukken opdrachtgeverschap, scope, een centrale uitvoeringsorganisatie, NLX als standaard integratiemechanisme, het beheer van gezamenlijke componenten en een koploperstrategie.</p>		<p><b>Middellange termijn - 6 maanden</b> Hoewel opschaling en gebruik, een alliantie portfolio board, open source, collectiviteit en autonomie ook initiatieven zijn die kunnen bijdragen aan een succesvolle uitvoering van common ground, adviseert dit rapport een oplossing te formuleren op middellange termijn.</p>		<p><b>Lange termijn - 12 maanden</b> Het financieren van de verschillende initiatieven, het organiseren van centraal budget en het ondersteunen van koplopers is een vraagstuk dat net zo relevant is als de andere dilemma's. Echter, de complexiteit van common ground en de verschillende financieringsmogelijkheden (verdelen gemeenten GGU, GDI budget, EUR subsidies, DDS etc.) vragen om een langere doorlooptijd. Wel direct mee beginnen maar effect pas op lange termijn te verwachten.</p>

# Portfolio roadmap: dilemma's oppakken in termijnen



# Portfolio overview (1/4)

Dilemma	Initiatief	Categorie	Scope
Welke scope voor Common Ground hanteren we?	Bij scope onderscheid maken tussen lagen 1-3 (collectief standaardiseren) en 4-5 (lokaal maatwerk binnen kaders)	Organisatie	Common Ground Gemeenten, partners, marktpartijen
"	Gemeentelijke ICT up to date houden	Organisatie	Wenselijk buiten scope Common Ground
Welke technische afspraken willen we maken?	Eenduidige model-architecturen op verschillende niveaus toepassen	Organisatie	Common Ground Gemeente Collectief
"	Standaard blauwdruk voor zelf (laten) ontwikkelen van software	Organisatie	Common Ground Gemeente Collectief
"	Open source stimuleren	Organisatie	Common Ground Gemeente Collectief
"	Sourcing strategie ontwikkelen	Organisatie	Common Ground Gemeente Collectief
Welke standaarden gaan we hanteren voor ons integratiemechanisme?	Gestandaardiseerd integratie mechanisme: NLX?	Verbinding	Common Ground Gemeenten, partners, marktpartijen
"	AVG/Secure Regie op gegevens	Proces Inrichting	Common Ground Gemeente collectief
"	Applicaties wisselen zonder data emigratie	Proces Inrichting	Common Ground Gemeente collectief
"	Standaardisatie kwaliteit mechanisme en monitoring inrichten	Proces Inrichting	Common Ground Gemeente collectief
"	Privacy registers indienen	Interactie	Common Ground Gemeente collectief
Willen we een koploperstrategie hanteren?	Koploperstrategie ontwikkelen	Organisatie	Common Ground Gemeenten, partners, marktpartijen
Hoe organiseren we gemeenschappelijke uitvoering?	Functionaliteiten binnen uitvoering onderscheiden	Organisatie	Common Ground Gemeente collectief
"	Implementatie bij individuele gemeenten ondersteunen	Organisatie	Common Ground Gemeente collectief

# Portfolio overview (2/4)

Dilemma	Initiatief	Categorie	Scope
Hoe organiseren we het beheer van gezamenlijke componenten?	Toetsen Tech+CG componenten	Organisatie	Common Ground Gemeente collectief
"	Tooling om ecosysteem te onderhouden: "Gardening"	Organisatie	Common Ground Gemeente collectief
"	Constructies voor beheer afspreken	Organisatie	Common Ground Gemeente collectief
"	Gemeenschappelijk beheer onderzoeken	Organisatie	Common Ground Gemeente collectief
"	Beheer: infra, techniek, functie wensen, juridisch, financieel	Organisatie	Common Ground Gemeente collectief
"	Een GEMMA in componenten: technische oplossingen volgens die GEMMA, afbeelding landschap met functies	Organisatie	Common Ground Gemeente collectief
"	Infrastructuur (servers, netwerk) uniformeren (CBI)	Infrastructuur	Common Ground Gemeente collectief
"	Datalandschap gemeenten in kaart brengen, inclusief verantwoordelijkheid en wettelijk kader	Gegevensbronnen	Common Ground Gemeente collectief
"	BRP geschikt maken voor toekomst	Gegevensbronnen	Common Ground Gemeenten, partners, marktpartijen
"	Afspraken maken over data gebruik	Gegevensbronnen	Common Ground Gemeenten, partners, marktpartijen
"	Identieke (dagelijkse) keuze: configureren, ZoL based, registraties inzichten	Services	Common Ground Gemeente collectief
"	Fabriek neerzetten om in hoog tempo API's te bakken	Services	Common Ground Gemeente collectief
	API's bakken (alles wat gemeenten nodig hebben)	Services	Common Ground Gemeente collectief
	Eenduidige + connectiviteit + logging overheidsbreed	Services	Common Ground Gemeente collectief

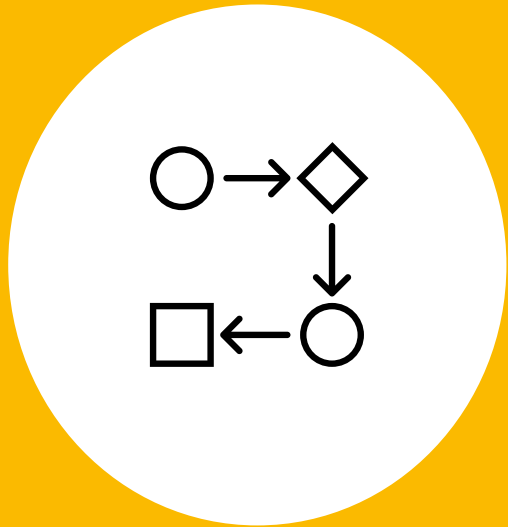
# Portfolio overview (3/4)

Dilemma	Initiatief	Categorie	Scope
Hoe organiseren we het beheer van gezamenlijke componenten?	Landelijke bronnen API – SLA	Services	Common Ground Gemeenten, partners, marktpartijen
”	Benodigde data definiëren	Services	Common Ground Gemeenten, partners, marktpartijen
”	Standaarden voor technische operabiliteit maken: notificeren, autoriseren, gebruikte technieken	Verbinding	Common Ground Gemeente collectief
Hoe stimuleren we opschaling en hergebruik	Opschaling strategie ontwikkelen	Interactie	Common Ground Gemeente collectief
”	Etalage van oplossingen maken: een catalogus/omgeving waar je componenten kan vinden	Interactie	Common Ground Gemeente Collectief
”	Een marktplaats van oplossingen, wensen en initiatieven	Interactie	Common Ground Gemeente collectief
”	Reeks logische fieldlabs organiseren	Organisatie	Common Ground Gemeente Collectief
Hoe kan het inrichten van een alliantie portfolio helpen?	Portfoliomanagement ‘Common Ground’	Organisatie	Common Ground Gemeente Collectief
”	Portfoliomanagement ‘Datalandschap’ (met andere overheden)	Organisatie	Common Ground Gemeente Collectief
”	Scheiding aanbrengen tussen maatschappelijke opgave, generieke voorzieningen en gemeentelijke functies	Organisatie	Common Ground Gemeente Collectief
”	Vershil tussen ‘Samen organiseren’ en ‘Common Ground’ goed helder maken	Organisatie	Common Ground Gemeente Collectief
”	Portfoliomanagement ‘Samen organiseren’	Organisatie	Wenselijk buiten scope Common Ground
”	Alle VNG projecten onder portfoliomanagement brengen	Organisatie	Wenselijk buiten scope Common Ground
”	Samenhang ontwikkeling gemeenten sturen	Organisatie	Wenselijk buiten scope Common Ground

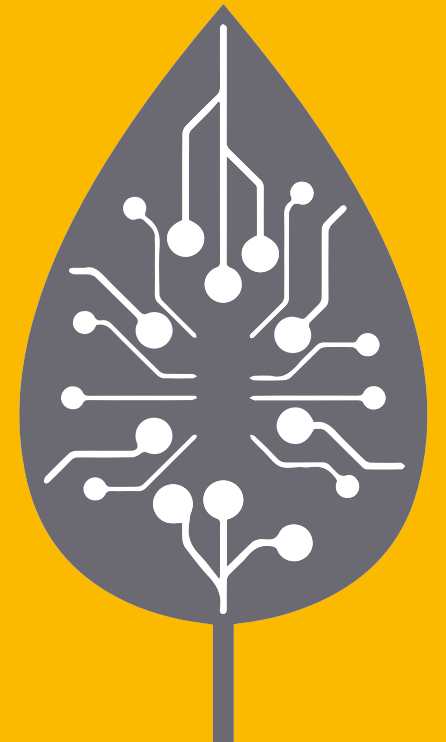
# Portfolio overview (4/4)

Dilemma	Initiatief	Categorie	Scope
Wat willen we afspreken over eenvoudige en enkelvoudige governance?	Uitwerken hoe we omgaan met eigenaarschap en opdrachtgeverschap op alle niveaus	Organisatie	Common Ground Gemeente collectief
"	Heldere governance inrichten (wie heeft welke rol?), zodat meer snelheid kan worden gemaakt	Organisatie	Common Ground Gemeente collectief
"	Eén uniform afwegings- en besluitvormingsproces hanteren en één ambtelijk gremium laten besluiten	Organisatie	Common Ground Gemeente collectief
"	Financiële arrangementen ontwikkelen voor voorinvesteringen, w.o. centraal budget	Organisatie	Common Ground Gemeente collectief
"	Richten van middelen en bundelen van kennis en ontwikkelkracht	Organisatie	Common Ground Gemeente collectief
"	Inrichten besluitenregister zodat we uniform blijven	Organisatie	Common Ground Gemeente collectief
Financiering: wat is de meerwaarde van 1x gezamenlijk t.o.v. bestaande oplossingen? Wie betaalt de transitie?	Uitwerken varianten: open, transparant, modern en volwassener	Organisatie	Common Ground Gemeenten, partners, marktpartijen
Werken we met aanbestedingen of is er feitelijk sprake van een gesloten markt?		Organisatie	Common Ground Gemeenten, partners, marktpartijen
Wat willen we met de Common Ground community?	Nieuwe impuls geven aan community building, community management en communicatie	Organisatie	Common Ground Gemeente Collectief
"	Duidelijke communicatie in doelen, voorstellen, definities	Organisatie	Common Ground Gemeente Collectief
"	Ondersteuning opzetten voor community, met blauwdrukken en kwartiermakers	Organisatie	Common Ground Gemeente Collectief
"	Hoe doen we meer samen (publiek/privaat) in plaats van wij-zij? Want geldt 'wij-zij' voor alle leveranciers? Wat is 'samen'? Wie zijn 'wij'?	Organisatie	Common Ground Gemeenten, partners, marktpartijen
"	Werken aan draagvlak: Hoe komen we als leveranciers in gesprek met de hele community?	Organisatie	Common Ground Gemeenten, partners, marktpartijen

# Common Ground



Aanzet voor een  
programma



# Common Ground

## Naar een programma in 3 stappen

Het is het verlangen van de hele community om de goede energie van de meerdaagse vast te houden en snel tot een concretisering van een programma te komen. Dat kan in een paar stappen:

1. Design
2. Implementatie
3. Versnelling op de inhoud

Voor de invulling van stap 1 is een kwartiermaker aangetrokken. Voor de stappen 2 en 3 wordt een programmamanager geworven. Beide werken onder aansturing van de tijdelijke begeleidingscommissie, later de Common Ground Board.

### 1. Design

De eerste stap is de uitwerking van alle afspraken die gaan over governance, verantwoordelijkheden, taken, rollen, processen en spelregels. We noemen dat het design van de samenwerking. Die moet snel klip en klaar zijn, zodat we vlot met de inhoud verder kunnen. De tijdelijke begeleidingsgroep onder leiding van de voorzitter van de Taskforce Samen Organiseren heeft het op zich genomen om deze designstap in te vullen en aan te sturen. Doel is om voor het einde van 2022 het design gereed te hebben, zodat deze bekrachtigd kan worden door het College van Dienstverleningszaken.

In het overzicht hiernaast zijn die afspraken opgenomen in deze fase dienen aan te vangen.

## In 'designfase' oppakken

- A. Uitgangspunten
  - [1. Doel, belang en urgentie](#)
  - [2. Scope & focus](#)
  - [3. Eigenaarschap](#)
  - [4. Open Source](#)
- B. Governance
  - [1. Politiek primaat & ambtelijk mandaat](#)
  - [2. Enkelvoudige ambtelijke regie](#)
  - [3. Opdrachtgeverschap](#)
- C. Realisatiestrategie
  - [1. Koploperstrategie](#)
  - [2. Stimulering opschaling en gebruik](#)
  - [5. Community building & communicatie](#)
- D. Uitvoering & sourcing
  - [1. Organisatie van de uitvoering](#)
  - [2. Organisatie van beheer](#)



# Common Ground

## 2. Implementatie

De tweede stap is het aanpassen van de bestaande werkwijze aan het vastgestelde design. Er zullen bestaande gewoonten, afstemmingscircuits en geitenpaadjes moeten worden omgeleid of beëindigd om te komen tot eenvoudige en enkelvoudige regie. Het vergt, zeker in het begin, nog bijzondere aandacht om uit oude reflexen te blijven. Dit vergt op alle fronten commitment, consistentie en liefdevolle, maar duidelijke begeleiding. Deze fase zal plaatsvinden in ca het 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> kwartaal van 2023.

In het overzicht hiernaast zijn die afspraken opgenomen in deze fase dienen te worden afgerond en de afspraken die dienen aan te vangen.

## In 'implementatiefase' afronden en oppakken

- A. Uitgangspunten
  - [2. Scope & focus](#)
  - [4. Open Source](#)
- C. Realisatiestrategie
  - [2. Stimulering opschaling en gebruik](#)
  - [3. Publiek-private samenwerking](#)
  - [4. Samenwerking tussen publieke partijen](#)
  - [5. Community building & communicatie](#)
- D. Uitvoering & sourcing
  - [1. Organisatie van de uitvoering](#)
  - [2. Organisatie van beheer](#)
  - [3. Financiering](#)



Aanzet voor een programma

# Common Ground

## 3. Versnelling op de inhoud

De derde fase betreft het beproeven van de vereenvoudigde werkwijze door hard door te gaan met de inhoudelijke initiatieven die reeds lopen en nieuwe initiatieven ter hand te nemen. Het aanjagen van de nieuwe processen en het verzamelen van leerervaringen waarmee deze nog verbeterd kunnen worden vergt de eerste maanden extra inzet. Ook deze fase kan begin 2023 direct aanvangen.

In het overzicht hiernaast zijn die afspraken opgenomen in deze fase dienen te worden afgerond en de afspraken die dienen aan te vangen.

## In 'versnellingsfase' afronden en oppakken

- C. Realisatiestrategie
  - [3. Publiek-private samenwerking](#)
  - [4. Samenwerking tussen publieke partijen](#)
  - [5. Community building & communicatie](#)
- D. Uitvoering & sourcing
  - [3. Financiering](#)
- E. Capita selecta
  - [1. Standaardisatie integratiemechanisme](#)
  - [2. Leren van voorbeelden over de grens](#)



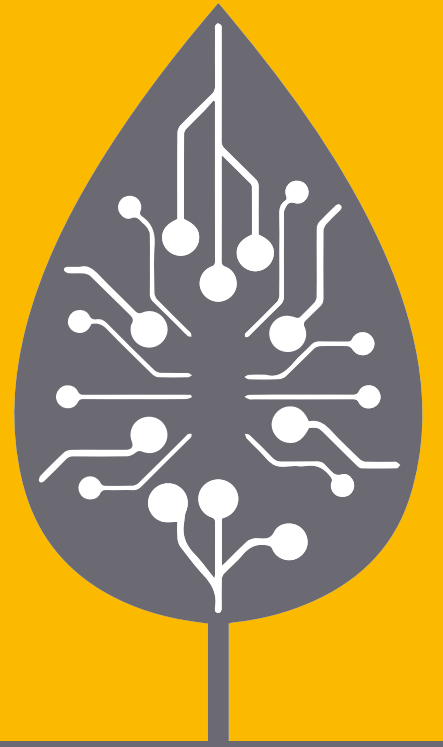
Aanzet voor een programma



# Common Ground



Bijlage





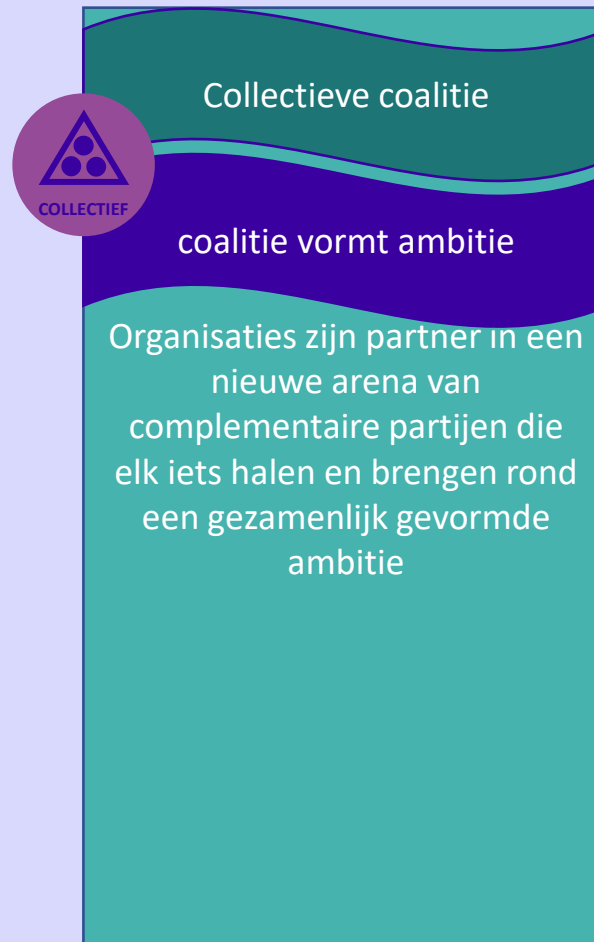
## Signatures voor samenwerking

# Samenwerken in coalities



## Drie basisvormen van samenwerken

Houvast bij samenspel tussen partijen op het grensvlak

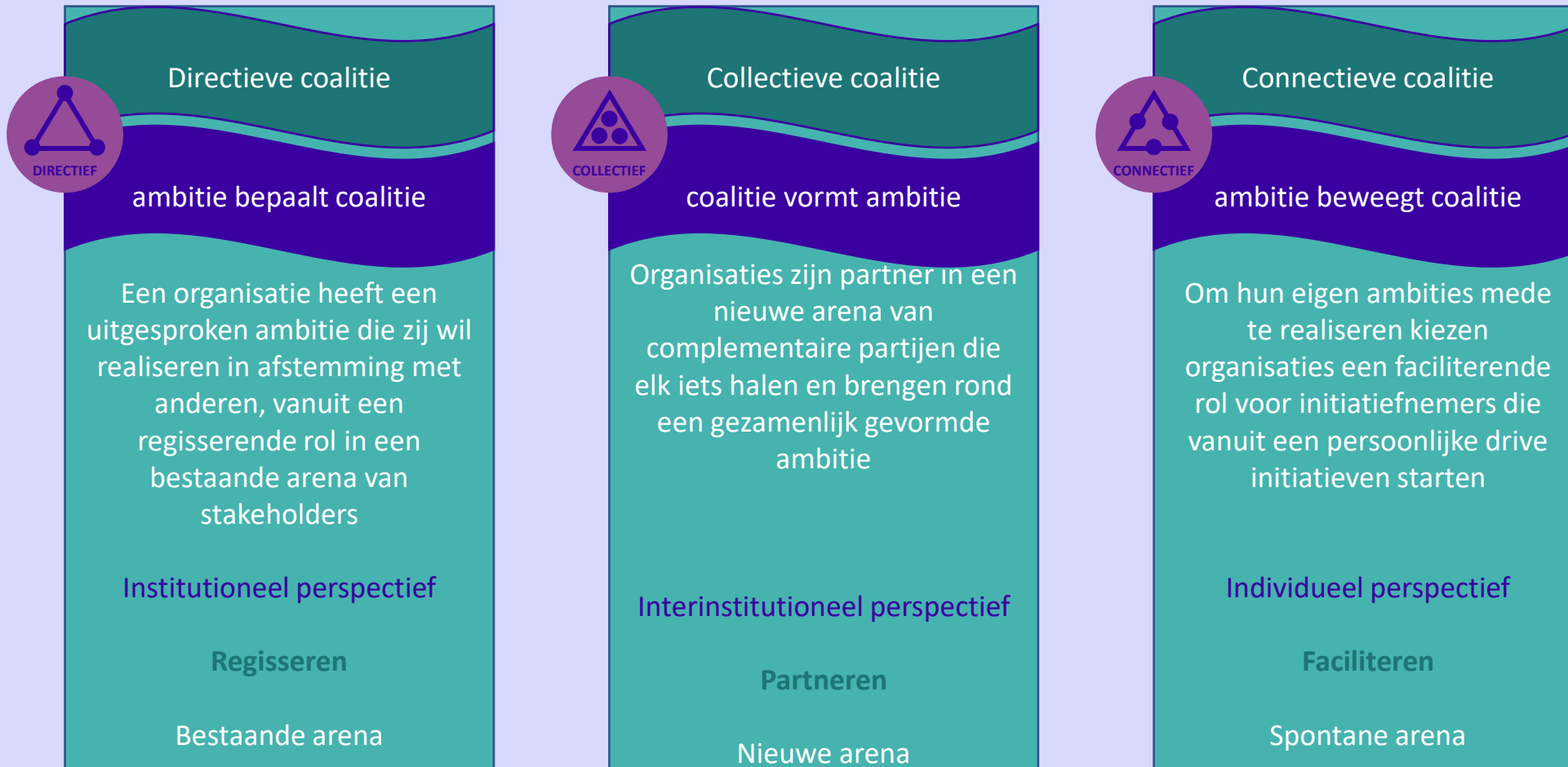


# Samenwerken in coalities



## Drie basisvormen van samenwerken

Houvast bij samenspel tussen partijen op het grensvlak



# Samenwerken in coalities



## Begrippenkwesties

Start bepalen: rol, positie en werkvorm



# Samenwerken in coalities



*Bewegingen  
in en uit de  
coalities*

## Begrippenkwesties

Start bepalen: rol, positie en werkvorm



*Opdrachtgever-  
opdrachtnemer  
relatie*



*Partnerschap  
tussen  
organisaties*



*Zelf-  
organisatie  
zonder  
richting en  
bedoeling*

*Persoonlijk initiatief van  
een burger, ondernemer  
of professional*

*Bedrijf,  
organisatie of  
sociale  
onderneming*

# Directieve coalitie



## De eigen ambitie centraal

Bij directieve coalities bepaalt de ambitie van één partij het ontstaan en de samenstelling van coalitie. In deze vorm is er één of zijn er enkele organisaties die een uitgesproken ambitie hebben die ze willen realiseren in afstemming met anderen. Dat doen ze vanuit een regisserende rol en in een (vaak) bestaande arena van stakeholders. Ze hebben een sterke ambitie en voelen de urgentie hiermee aan de slag te gaan. Hun ambitie heeft ook impact op partijen en personen buiten hun eigen organisatie en daarom willen ze die personen of partijen daarin meenemen en meekrijgen. Hun ambitie bepaalt wie worden uitgenodigd om mee te werken en met wie ze samen de coalitie vormen.

## Positie, macht en invloed

Meestal is er sprake van een onderlinge hiërarchie tussen die partijen. De positie van de initiërende partij(en) is vaak sterker dan die van de betrokken organisaties, ketenpartners, bedrijven, inwoners of klanten. Het proces wordt vooraf gestructureerd met participatie- en besluitvormingsmomenten. De initiators wegen de belangen, bepalen de koers en hakken de knopen door.

## Taal en stijl

Deze coalities maken veelal onderdeel uit van een meer institutionele en politieke context. Woorden als mandaat, positie, draagvlak, bevoegdheid, kaders, richtlijnen en afstemming zijn van toepassing. Voorspelbaarheid is belangrijk om proces, risico's en verwachtingen te managen. Heldere mijlpalen zijn de maatstaf voor succes. Tijd is een afspraak en een middel om de druk te verhogen. Regie en overzicht hebben, afspraken vastleggen, je positie kennen, het vertegenwoordigen van jouw organisatie en het houden aan de regels is belangrijk. Transparantie, besluitvaardigheid en urgentie zijn succesfactoren in deze vorm, die gericht is op het in stappen convergeren naar een eindbesluit.

## Voor wie geschikt?

Programma's die vanuit een specifieke organisatie gedragen worden en waarbij die organisatie andere partijen wil of moet aanhaken om succesvol te kunnen zijn, hebben baat bij deze manier van kijken naar samenwerken. Dat geldt ook voor programma's die binnen een organisatie plaatsvinden en waarbij de initiërende opdrachtgever en programmamanager anderen moeten zien mee te krijgen. Deze vorm is geschikt voor ingrepen die vanuit een organisatie gewenst zijn en ook voor een groot deel daardoor bepaald en betaald kunnen worden. Het voordeel is dat de regisserende partij(en) gestructureerd kan of kunnen sturen op een breder gedragen resultaat of doel, dat sneller en beter tot stand komt dan zonder coalitie.

## Wanneer gaat het mis?

Betrokken partijen vertrouwen elkaar niet bij voorbaat. Dat moet eerst worden bewezen. Vroegtijdig stoppen voelt als falen. Een valkuil is uitstelgedrag: tijd kopen om later pas tot overeenstemming te komen. Een andere valkuil is een grijs compromis. Partijen sluiten om strategische redenen een overeenkomst, zonder te zoeken naar een echte win-winsituatie of het duurzaam oplossen van het probleem. De kunst is om te komen tot een oplossing waarin iedereen meerwaarde ziet.

Een andere bananenschil is de wijze waarop de regisserende partij van de andere partijen commitment vraagt aan haar eigen doelstellingen. Door het gebruik van termen als 'mede-eigenaarschap', 'co-creatie', 'gezamenlijke agenda', 'green deal' en 'groeipact' wordt meer dan eens de suggestie van een egalitair speelveld gewekt, terwijl daar feitelijk geen sprake van is.

## Voorbeelden

De figuur van de directieve coalitievorm wordt vaak toegepast bij

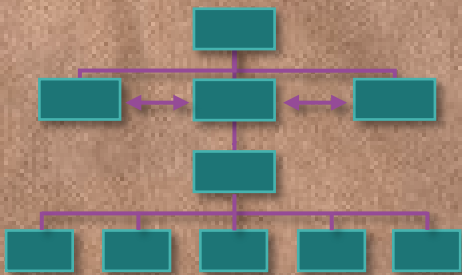
de uitvoering van bouwprojecten. Denk aan een nieuw zwembad, een nieuw theater, een nieuwe rondweg of een nieuw stadhuis. In de ontwerpfase is er alle ruimte geweest voor inbreng vanuit de samenleving en omwonenden, maar zodra de bouw start is het zaak dat de gemeente gaat regisseren. Doet de gemeente dat niet en blijft zij gevoelig voor partijen die alsnog invloed willen hebben op ontwerp of wijze van uitvoering - denk ook aan de aannemer zelf -, dan dreigt het project stil te vallen of gierend uit de bocht te vliegen.

Soms loopt het anders: de directieve samenwerkingsvorm wordt nogal eens ondoordacht toegepast op beleidsopgaven waar bestuurders een hoge *sense of urgency* ervaren. De druk om op korte termijn met oplossingen en doorbraken te komen wordt dan zo hoog, dat bestuurders in een controlreflex schieten en er van gelijkwaardigheid tussen de betrokkenen op het speelveld niet langer sprake is. 'De anderen moeten begrijpen dat het nu menens is', zo klinkt het dan. Een voorbeeld hiervan is de drang om in het kader van de energietransitie lokale netbeheerders, energieleveranciers en woningbouwcorporaties te willen committeren aan de eigen ambitieuze doelstellingen en oplossingsrichtingen. In de coalitievorm is er feitelijk nauwelijks meer ruimte voor de bedrijfseconomische rationaliteit waar de partners ook mee te maken hebben. Het versneld moeten afschrijven, extra moeten investeren en het hebben van dubbele beheer- en kapitaallasten mag wel worden genoemd, maar leidt niet tot aanpassing van de fasering van de transitie. Pas wanneer de partners voorrekenen dat zij niet anders kunnen dan deze lasten doorleggen naar eindgebruikers, klanten of inwoners via tariefverhogingen komt er ruimte. Niet omdat de wethouder voor energietransitie het kalmer aan wil doen, maar omdat diens collega van sociale zaken een streep trekt.

# Directieve coalitie



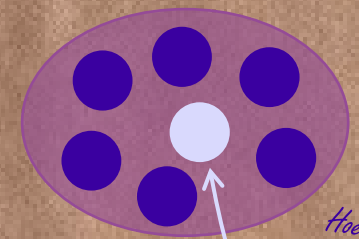
## Organisatieschema



## Kenmerken

- Participatie
- Gemandateerd
- Toegedeelde verantwoordelijkheid
- Vertrouwen
- Afstemming
- Tijd is afspraak
- moet
- Stakeholders
- bewezen
- Besluitvorming

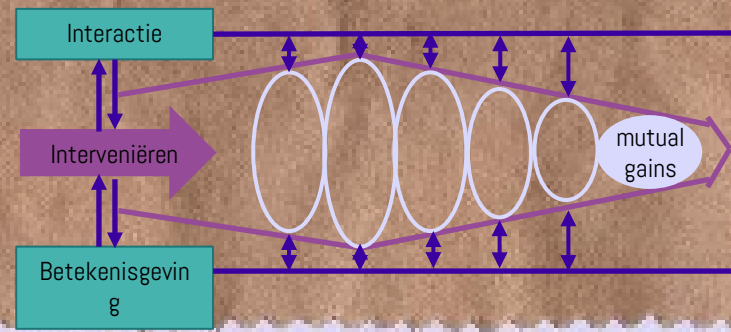
## Organisatierol



Regisseren

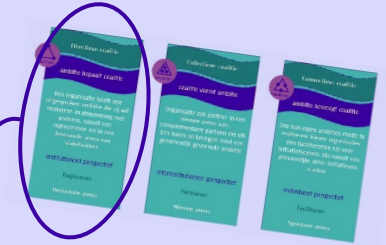
Hoe kan ik de ambitie van mijn organisatie realiseren in afstemming met betrokkenen?

## Processchema



Kan ik in de coalitie meer invloed uitoefenen dan daarbuiten?

Stakeholder





# Collectieve coalitie



## De coalitie vormt de ambitie

In deze coalitievorm zijn organisaties partners in een nieuwe arena van complementaire partijen die elk iets halen en brengen rond een gezamenlijk gevormde ambitie. In die ambitie zien ze individueel en als groep voordelen. Voor elke partij is winst te behalen. Alle partijen voelen zich eigenaar van de coalitie. Het gaat niet om *stakeholders*, maar om *shareholders*. Samen creëren ze een arena waarin ze niet deelnemen omdat ze tot elkaar veroordeeld zijn, maar omdat ze hun krachten willen bundelen.

## Gelijkwaardigheid vormt de basis

De collectiviteit in deze coalitievorm is in potentie groot. Partners nemen op een vergelijkbare basis deel, ieder met hun eigen rol en bijdrage. De gezamenlijke ambitie groeit gaandeweg. Dat kost tijd en inspanning. Het is een afwisseling van divergeren en convergeren.

De aantrekkelijkheid van de ander ligt in het 'anders zijn'. Dit maakt het lastiger elkaar goed te begrijpen. Investeren in de ander en in de samenwerking is cruciaal. Partijen moeten bereid zijn zich kwetsbaar op te stellen. 'Je draagt bij of doet niet (meer) mee', is in deze vorm een belangrijk uitgangspunt.

Dit perspectief op samenwerken past bij programma's die gedragen worden door verschillende, onafhankelijke organisaties, zoals een gemeente met bedrijven en vrijwilligersorganisaties in een programma dat gericht is op het versterken van de toeristische aantrekkelijkheid van de gemeente.

## Taal en stijl

Het collectieve perspectief staat centraal. Woorden als commitment, relatie, spelregels, vertrouwen, visie, alliantie,

ketens, partnerschap, coöperatie en verbinding horen daarbij.

## Voor wie geschikt?

Dit type coalitievorming is geschikt wanneer geen van de partijen het voor het zeggen heeft en ze wederzijds afhankelijk zijn om hun doelen te bereiken. Denk aan opgaven zoals het verminderen van files of het terugdringen van schooluitval. Typische opgaven voor een programma. Het voordeel van deze vorm is dat elke partij zich verantwoordelijk voelt voor het realiseren van de ambitie. Dit kan helpen om de organisatiekosten te verlagen, efficiënter te werken of meer massa te bieden.

## Wanneer wordt het moeilijk?

Vaak hebben de partners echter wel te maken met de institutionele context van hun moederorganisaties. Elke organisatie geeft een deel van de autonomie op, in het vertrouwen er meer voor terug te krijgen. De selectie van de partners is dan ook een belangrijk moment. Wie hebben we nodig en wie heeft ons nodig? Hoe diverser de partners zijn, hoe groter de complementariteit. Concurrentie ondermijnt de toegevoegde waarde.

Het wordt opletten wanneer voor één partij halen en brengen niet meer in evenwicht voelt en tegelijk niet de ruimte bestaat om die balans zelfstandig te herstellen. Dan wordt het opgeven van autonomie al snel een heikel punt en sluipt er een idioom de coalitie binnen rond termen als 'herpositioneren', 'herijken', 'hercontracteren' en 'verdeling van schaarste en armoede'.

## Voorbeelden

De collectieve coalitievorm is zeer geschikt voor een relatiefeld waarin partners elkaar opzoeken rond een gezamenlijke opgave, ieder vanuit een welbegrepen eigenbelang en eigen verantwoordelijkheid. Een voorbeeld daarvan is de samenwerking tussen overheden en ondernemers in het bieden van kansen en leer-/werkplekken voor mensen met een afstand

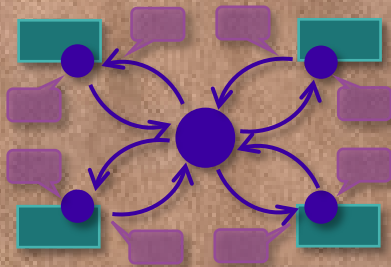
tot de arbeidsmarkt. Veel ondernemers voelen zich daartoe niet slechts gedrongen door social return criteria in inkoop- en aanbestedingsprocedures, maar zijn intrinsiek gemotiveerd om stad- of dorpsgenoten te begeleiden in het betekenisvol deelnemen aan het arbeidsproces. Zij doen dit echter elk op hun eigen manier, binnen de ruimte die zij daarvoor hebben en helemaal toegespitst op de specifieke werkzaamheden die in hun eigen bedrijf plaatsvinden. Overheden die weten weg te blijven uit directe vormen van partnerschap en in plaats daarvan deze ondernemers ruimte geven en steunen in hun bijdrage krijgen daar veel voor terug. Op veel plaatsen in het land zijn mooie initiatieven gestart die schoolvoorbeelden zijn van de collectieve coalitievorm.

Helaas zijn er ook voorbeelden van toepassing van de collectieve samenwerkingsvorm waar deze eigenlijk niet geschikt is. Neem allerlei initiatieven tot integrale gebiedsontwikkeling. Private en publieke partijen vormen samen een consortium, waarbij grondexploitatie, ontwikkeling, uitgifte van percelen, bouw van objecten en onderhoud van voorzieningen in één plan zijn opgenomen. Het belang van de overheid is om de kosten van allerlei voorzieningen, waar de toekomstige gebruikers van het gebied profijt aan ontnemen, te internaliseren en tot uitdrukking te laten komen in de prijzen voor koop, pacht, huur of gebruik. De andere partijen treden toe vanuit de veronderstelling met hun vroege betrokkenheid het plan te kunnen optimaliseren. Veel van dit soort initiatieven gaan enthousiast op weg. Echter, vanwege ruime scope en horizon is het onvermijdelijk dat er gaandeweg wijzigingen aan het plan moeten worden aangebracht. Meer dan eens gebruiken overheden dan hun publiekrechtelijke instrumentarium om in de privaatrechtelijke collectieve samenwerkingsvorm partners tot iets te bewegen waar deze zelf niet aan willen. Dit legt een bommetje onder de coalitie.

# Collectieve coalitie



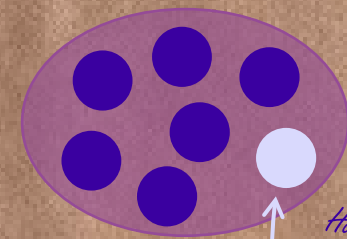
## Organisatieschema



## Kenmerken

Samenwerking  
& Gedeelde verantwoordelijkheid  
Vertrouwen wordt gebouwd  
Overeenstemming  
Gecommitteerd  
Aanvulling  
Shareholders  
Tijd is nodig

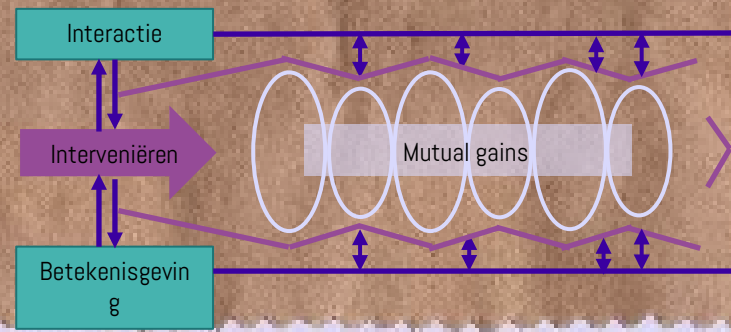
## Organisatierol



Partners

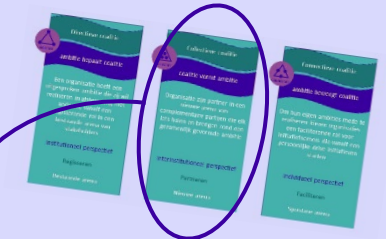
Hoe kan ik samen met partners sterker staan om onze ambities waar te maken?

## Processchema



Kunnen we door krachten te bundelen samen meer bereiken

Shareholder



# Connectieve coalitie



## Ambitie beweegt de coalitie

In de connectieve of netwerkgerichte coalitie wordt een ambitie neergelegd door één of enkele personen en dat drijft en beweegt anderen om zich aan te sluiten, erop voort te borduren of er een eigen invulling aan te geven. Het is een coalitie van hechtere en lossere relaties van telkens wisselende samenstellingen.

In een connectieve coalitie kunnen ideeën, ontwikkelingen en bewegingen ontstaan die nog niet eerder bedacht zijn en vooraf niet voorzien waren. Dit type coalities zijn initiatieven die van onderop zijn ontstaan en waarbij het perspectief van het individu centraal staat. Daarbij zijn drijfveren belangrijker dan functies en posities. Het gaat om persoonlijke en informele relaties, waarbij eerder wordt gehandeld vanuit gevoel en gezond verstand dan vanuit expertise en methodieken.

## Vrijheid, creativiteit en impact staan centraal

Mensen willen energie en vrijheid ervaren om iets te kunnen toevoegen. Doen en zichtbaar maken van acties is belangrijk. Het doel is om te komen tot een initiatiefrijk netwerk met impact. Sociale media helpen om deze netwerken te laten groeien en bewegen. Deze coalities worden vaak gestart en begeleid door young professionals, innovatieteams, sociaal ondernemers of communitymanagers. Ondanks dat het netwerk van iedereen is, zijn deze mensen wel vaak het gezicht van het netwerk.

Er is geen vooraf bepaalde koers. Een volgende stap wordt pas gezet wanneer de tijd rijp is en niet omdat er een deadline nadert. Het netwerk kent niet de collectiviteit van de collectieve coalitie. Iedereen kan deelnemen en vertrouwen is de basis.

Het zelforganiserend en zelfreinigend vermogen is groot. Men spreekt elkaar sneller aan op gedrag dat niet passend is. Iemand

kan de coalitie verlaten en een andere weg inslaan. Stoppen vergt niet altijd een expliciet besluit en wordt niet gezien als falen, maar als een goed moment voor nieuwe dingen.

## Taal en stijl

Uitgebreide plannen van aanpak, vooronderzoeken of plannings zijn er niet. Passende woorden zijn: energie, beweging, kiemen, inspiratie, voldoening, delen, ontmoeten en community.

De coalitie is hoofdzakelijk gericht op divergeren. Er zijn weinig grenzen tussen mensen, ideeën, disciplines of thema's. In een netwerk liggen idee en actie dicht bij elkaar, net als denken en doen. Het is leren, proberen en improviseren om de energie en voorbijkomende kansen te benutten. Daarmee is het een vorm van samenwerken die niet meteen heel dicht tegen programma's aanligt, bekeken vanuit hun planmatige en gestuurde insteek, maar die wel goed is om te overzien op het hele spectrum.

## Wanneer wordt het spannend?

Werken met netwerken kan uitmonden in zoveel 'vrijheid, blijheid' dat elke focus ontbreekt en daarmee de bijdrage aan het realiseren van programmadoelen buiten beeld raakt. Wanneer deze stijlfiguur gehanteerd wordt in een relatieveld waar doelen en prestaties ook belangrijk zijn, dan vergt dat specifieke borging van aansluiting op de bestuurlijke context.

## Voorbeelden

Een beleidsportefeuille waarop in vrijwel elke organisatie volop wordt geëxperimenteerd met de connectieve coalitievorm is het thema duurzaamheid. Of het nu gaat om klimaatadaptatie, CO<sub>2</sub>-reductie of het inzetten van afval als grondstof, overall melden zich initiatiefnemers met nieuwe ideeën die binnen de organisatie of van de overheid ruimte en soms enige steun

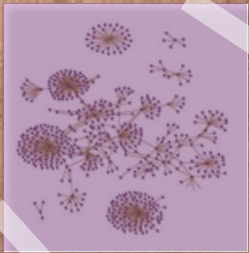
vragen voor hun initiatief. Veel organisaties ontwikkelen ook zelf duurzaamheidsprogramma's, maar houden heel bewust het enthousiasme vanuit hun omgeving warm. De complexiteit van veel duurzaamheidsopgaven is immers zo groot dat het jaren kost om de beleidsrationaliteit onder de eigen interventies goed te onderbouwen, laat staan de eigen uitvoeringspraktijk volledig bij te sturen. Bovendien kost een biodiversiteitsimpuls of het ontwikkelen van een lokale circulaire economie zoveel middelen en menskracht dat elk particulier initiatief meer dan welkom is. De spontane initiatieven komen daarom goed uit om te zien wat werkt, wat niet en waarom.

Tegenover deze vaak succesvolle toepassing van de connectieve coalitievorm zijn ook tal van toepassingen waar te nemen die vroeg of laat in schoonheid sterven. Een voorbeeld daarvan is de goedbedoelde poging om meer directe vormen van democratie te introduceren. Rond vrijwel elk thema worden belanghebbenden uitgenodigd voorstellen te doen, eigen initiatieven te ontplooien en zich via allerlei aanvullende vormen van raadpleging en inspraak uit te spreken over de plannen van de organisatie. Aan het begin melden belanghebbenden zich nog enthousiast met eigen ideeën. Dat neemt snel af zodra zij merken dat niemand zit te wachten op ideeën die alle kanten op schieten. Bovendien blijkt de beloofde invloed onderworpen te zijn aan de strak gereguleerde besluitvormingsprocessen van binnen zowel bedrijven als overheden. De directieve coalitievorm, gemanifesteerd via de representatieve democratie, laat zich niet opzij zetten. En tenslotte hebben ook de vertegenwoordigers van de belanghebbenden zich een binnen een organisatie of gemeenteraad een positie verworven die zij met het verstrijken van de tijd zijn gaan koesteren. De afloop? De onvermijdelijke desillusie ondermijnt het geloof in zowel directieve als connectieve coalities.

# Samenwerken in coalities



## Organisatieschema



Spontane arena

Individueel perspectief  
Directe  
democrati

## Kenmerken

Zelforganisati  
e  
Gepassioneerd

Eigen verantwoordelijkheid

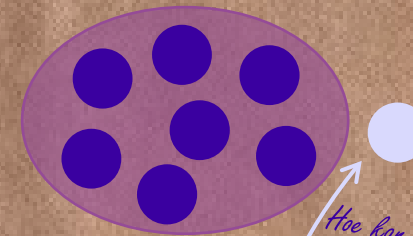
Vertrouwen  
is basis

Uitwisseling  
Tijd is  
rijp

Initiatiefnemers

Beweging

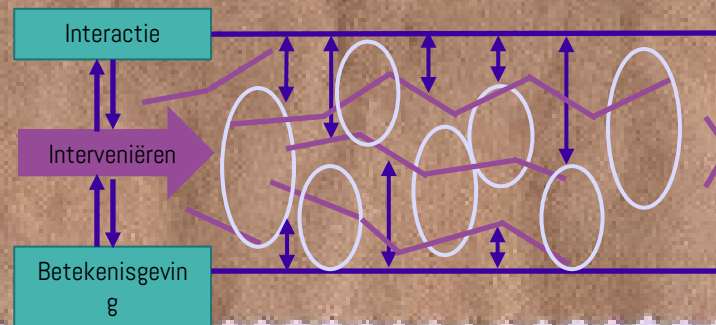
## Organisatirol



Faciliteren

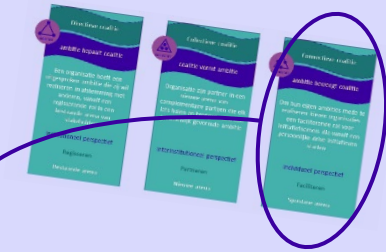
Hoe kan ik initiatieven  
aanboren en versterken  
om ook mijn eigen ambities  
te voeden?

## Processchema



Kan ik een coalitie  
vormen met een harde  
kern van eigenaren rond  
mijn initiatief?

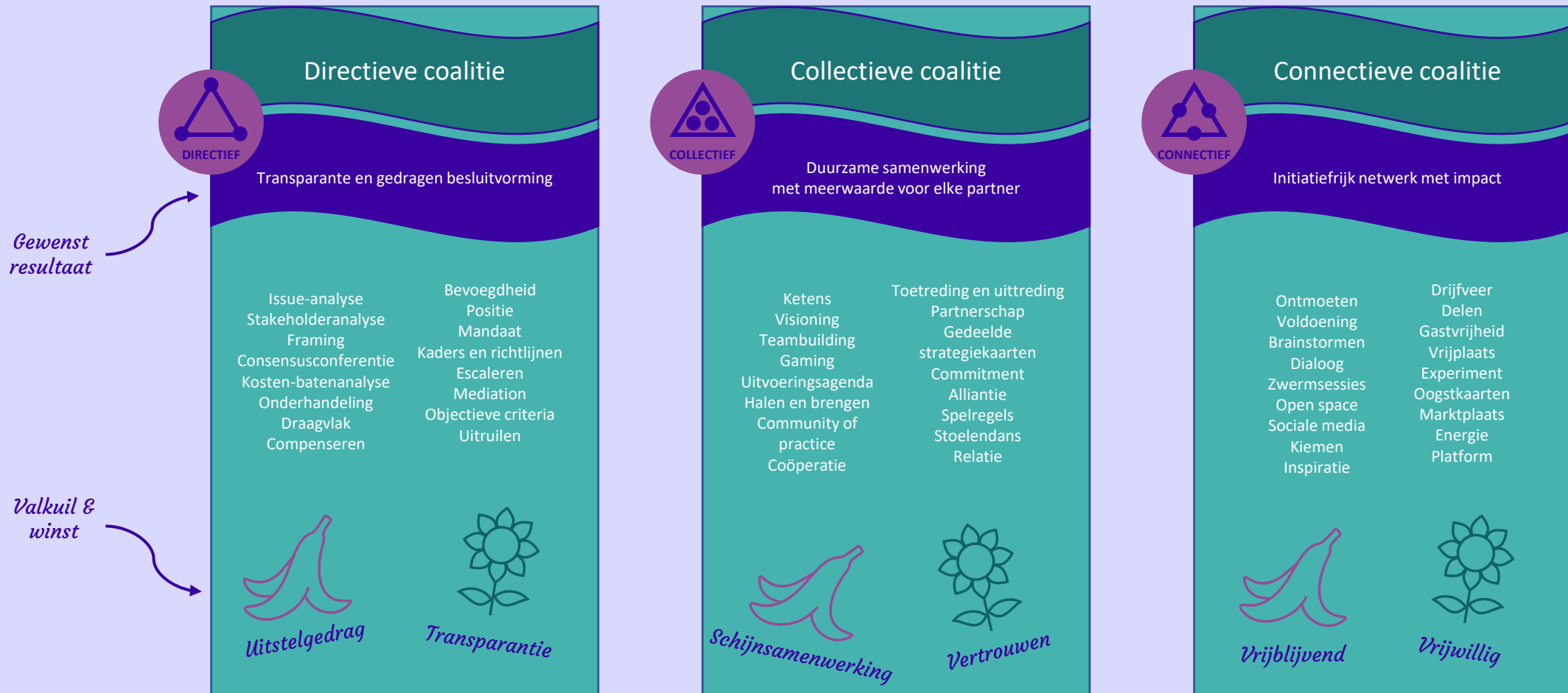
Initiatiefnemer



# Interventies, werkvormen en taal

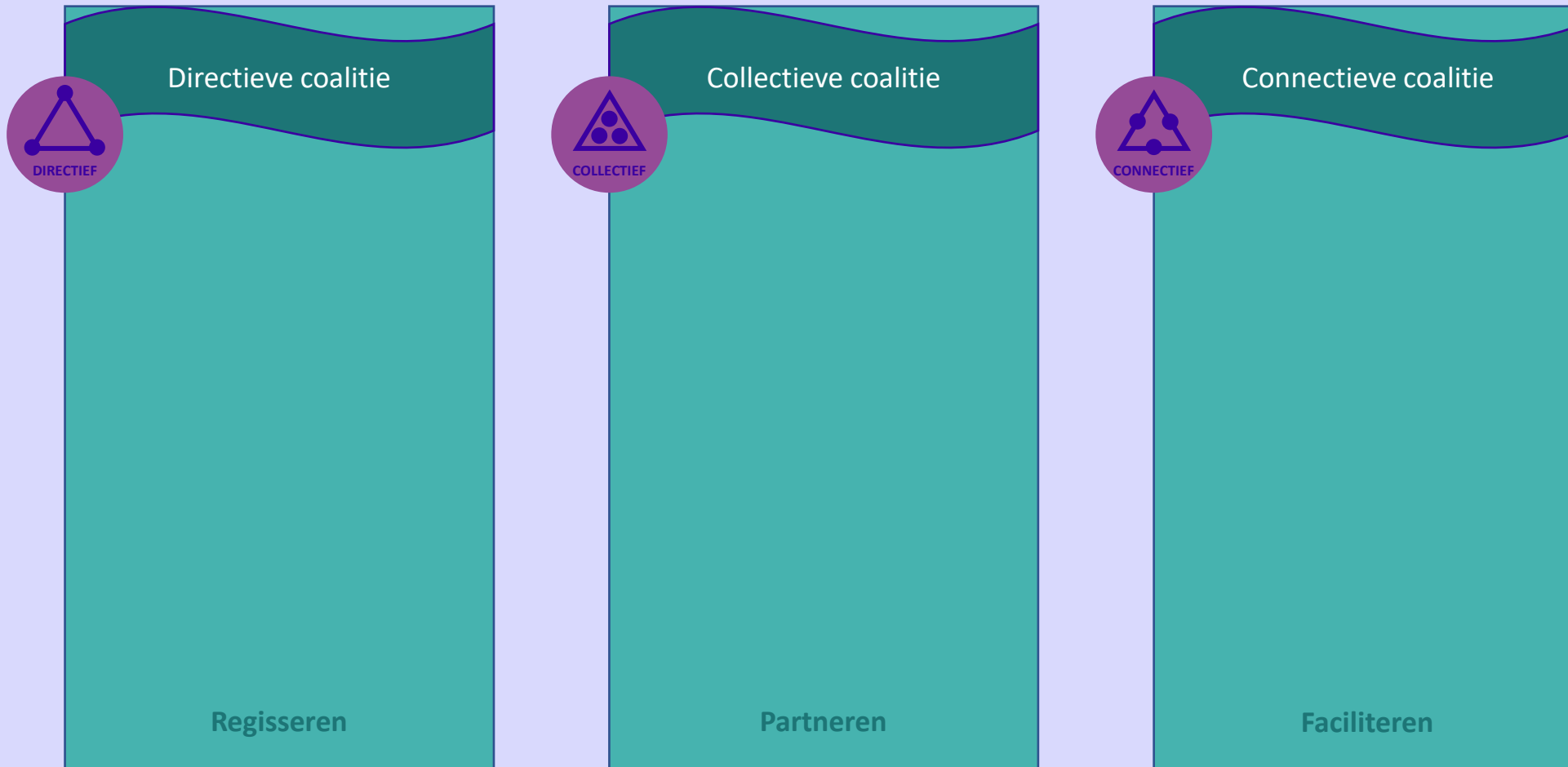


Herken het samenspel tussen partijen op het grensvlak  
Waar zitten jouw alliantie? Waar wil je meer van? Waar wil je van af?






Waar op het spectrum bevindt zich jouw onderdeel/werk binnen Common Ground?





## Waar op het spectrum bevindt zich jouw samenwerking? Welke vragen herken je het meest?



### Directieve coalitie

Hoeveel tijd en geld kost het om op de genoemde thema's een regisserende rol te pakken?

Is dat haalbaar?

Hoe sturen we hierbij op resultaat?

Zijn er al projectplannen?

Is er een stakeholdersanalyse?

Zijn de kaders en regels duidelijk?

**Regisseren**



### Collectieve coalitie

Zijn er voor de thema's al partners in beeld?  
Zijn er samenwerkingsverbanden die uitgebouwd kunnen worden?


Hoe ontdekken we nieuwe partners?

Hoe vormen we gezamenlijk een ambitie en starten we met een brede blik?

Wat zijn de belangen van de andere partners?

Is halen en brengen voor iedereen in balans?

**Partneren**



### Connectieve coalitie

Welke initiatieven kennen we?

Waar lopen zij tegen aan?

Hoe kunnen nieuwe initiatiefnemers en ondernemers geprikkeld worden?

Wat zijn de reflexen in de eigen organisatie die initiatieven van buiten kunnen beperken?

**Faciliteren**

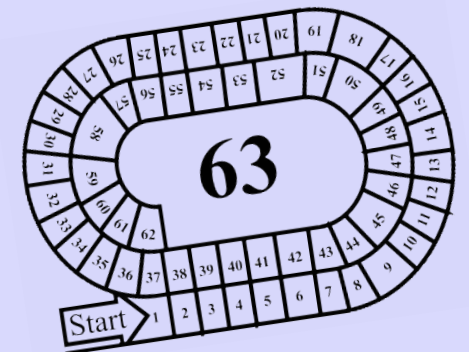
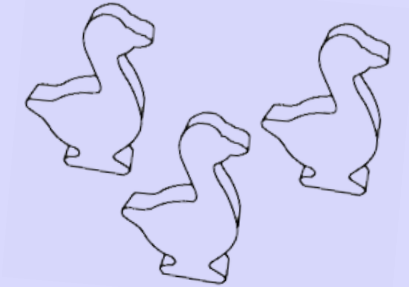


# Waar staan wij eigenlijk?



## Positie bepalen op het spectrum

Vraag		Antwoord	
		Ja	Nee
1.	Is er al een probleem gedefinieerd?	←	→
2.	Is er al een oplossingsrichting bekend?	←←	→→
3.	Kan iedereen die iets bijdraagt (mede)eigenaar worden?	→→	←←
4.	Is de druk hoog om tot een oplossing te komen?	←	→
5.	Is onderling vertrouwen de basis?	→	←
6.	Is er sprake van hiërarchie tussen de partijen?	←←	→→
7.	Zijn drijfveren belangrijker dan functies?	→	←
8.	Zijn er partijen die noodzakelijk zijn voor de vooruitgang?	←	→
9.	Is beweging belangrijker dan meetbare resultaten?	→→	←←
10.	Kan een nieuw idee gelijk in uitvoering worden gebracht?	→	←
11.	Zijn er vooraf gedefinieerde kaders en verwachtingen?	←←	→→
12.	Zijn er risico's wanneer het project of initiatief stopt?	←	→
13.	Wordt een volgende stap pas gezet als mensen daar aan toe zijn?	→	←
14.	Is onafhankelijkheid zwaarwegender dan geld?	→	←
15.	Is gezond verstand voldoende achtergrond om deel te nemen?	→→	←←
16.	Staat er veel op papier?	←	→
17.	Worden kennis en informatie open gedeeld?	→	←
18.	Kunnen ontwikkelingen van buitenaf de vooruitgang verhinderen?	←	→
Totaal			



*Welke coalitievorm past het best bij deze samenwerking?*

*De tabel hierboven helpt bij het beantwoorden van die vraag.  
Met ieder pijltje naar links ← of naar rechts → schuif je als het ware een positie op het spectrum.*



# Spelen met coalitievormen



## Adaptief samenwerken

De dynamiek in het grensgebied is doorgaans zo groot dat het irreëel is te veronderstellen dat je de manier van samenwerken kunt vastzetten voor langere tijd. Op vrijwel alle aspecten van samenwerken vinden tegelijkertijd ontwikkelingen plaats: in de samenstelling van het relatieveld, in de fase in de onderstroom, in de beleving van cultuur, in de belangen, enzovoorts. Het kiezen van een geschikte samenwerkingsvorm is dus een zaak van continu kalibreren, herijken, evalueren en duidelijke keuzes durven maken waar je vervolgens op een heel natuurlijke manier gevolg aan geeft. Dit proces noemen we adaptief samenwerken.

## Bevorderende en belemmerende bewegingen

Meer dan eens komt het voor dat één of meer betrokken partners in de knel komt binnen de gekozen coalitievorm. De jas past niet langer en dus piept de drager er uit. Aan de beweging die daarop volgt is iets zichtbaar van de aard van het ongemak dat daaraan vooraf ging. Zo zijn er resultaat bevorderende bewegingen en resultaat belemmerende bewegingen.

Bij de eerste, de resultaat bevorderende bewegingen, blijft de betreffende partij geïmmiteerd aan het resultaat, maar heeft het een andere ruimte en andere spelregels nodig om daaraan te kunnen blijven bijdragen. Bij de tweede, de resultaat belemmerende bewegingen, lijkt de betreffende partij wel aan boord te blijven, maar is het onderliggend commitment tanende. Dit werkt uiteindelijk ondermijnend voor de samenwerking. Van beide bewegingen staan op de volgende slide wat voorbeelden.

Voor een succesvolle transitie is het daarom van belang om elke rol- of positieverandering binnen het relatieveld samen te evalueren en expliciet door te vragen op het doel van en de

drijfveren achter de beweging. Alleen zo kan je samen verder.

## Bewust schuiven binnen het spectrum

Naast de spontane bewegingen die zich binnen een relatieveld kunnen voordoen is het ook mogelijk om heel bewust individueel of samen te kiezen voor een beweging naar een andere coalitievorm. Per uitgangssituatie zijn de drijfveren anders:

Vanuit de directieve coalitievorm is een beweging naar een meer collectieve samenwerkingsvorm denkbaar wanneer gedurende het proces de belangen, met name op lange termijn, meer op één lijn blijken te liggen dan vooraf werd verondersteld.

Een verschuiving naar een meer connectieve coalitie is mogelijk wanneer de impact van allerlei spontane initiatieven in de samenleving gezamenlijk groter is dan het effect dat de oorspronkelijke initiatiefnemende organisatie alleen kan bewerkstelligen. Die partij heeft z'n functie als pyromaan succesvol vervuld en laat de veenbrand nu zelf z'n werk doen.

Vanuit de collectieve coalitievorm is een verschuiving naar een meer directieve stijl denkbaar wanneer in de praktijk blijkt dat het relatieveld niet zo egalitair is als bij de start verondersteld. Als één of enkele partijen duidelijk een groter belang en een steviger stem hebben in de richting en inrichting van het proces, dan kan het dienstig zijn daarover maar beter duidelijk te zijn.

Een bewuste beweging naar een connectieve samenwerkingsvorm komt vooral voor wanneer de ambitie niet zo onderscheidend is, maar de ruimte voor individuele ideeën, initiatieven en aanpakken des te meer. De drijfveer voor de verschuiving schuilt in de erkenning van de creativiteit en snelheid van een netwerkbenadering en in het geloof dat deze initiatieven bij elkaar opgeteld zeker zo krachtig zijn als wanneer

alle betrokkenen zich in bijvoorbeeld een programma met elkaar verbinden.

Omgekeerd is vanuit de connectieve samenwerkingsvorm een beweging naar een meer collectieve aanpak zinvol wanneer blijkt dat er initiatieven niet tot wasdom komen, goede ideeën te vaak vervliegen en het proces tussen idee en resultaat te vaak als zand door de vingers glipt. Dan is investeren in meer professionaliteit en commitment geboden. Een collectieve coalitie kan daarin net die mate van orde en structuur brengen die nodig is om meer resultaat te bereiken.

Een verdergaande verschuiving is denkbaar wanneer een initiatiefnemer, bijvoorbeeld op basis van de lessons learned in de netwerkaanpak en gesteund door de vele relaties die inmiddels zijn ontstaan, zich opwerpt om het proces naar doelbereik te gaan regisseren. In dit geval krijgt de samenwerking meer de kleur en geur van een directieve coalitie.

## Bewust van de uitgangspositie

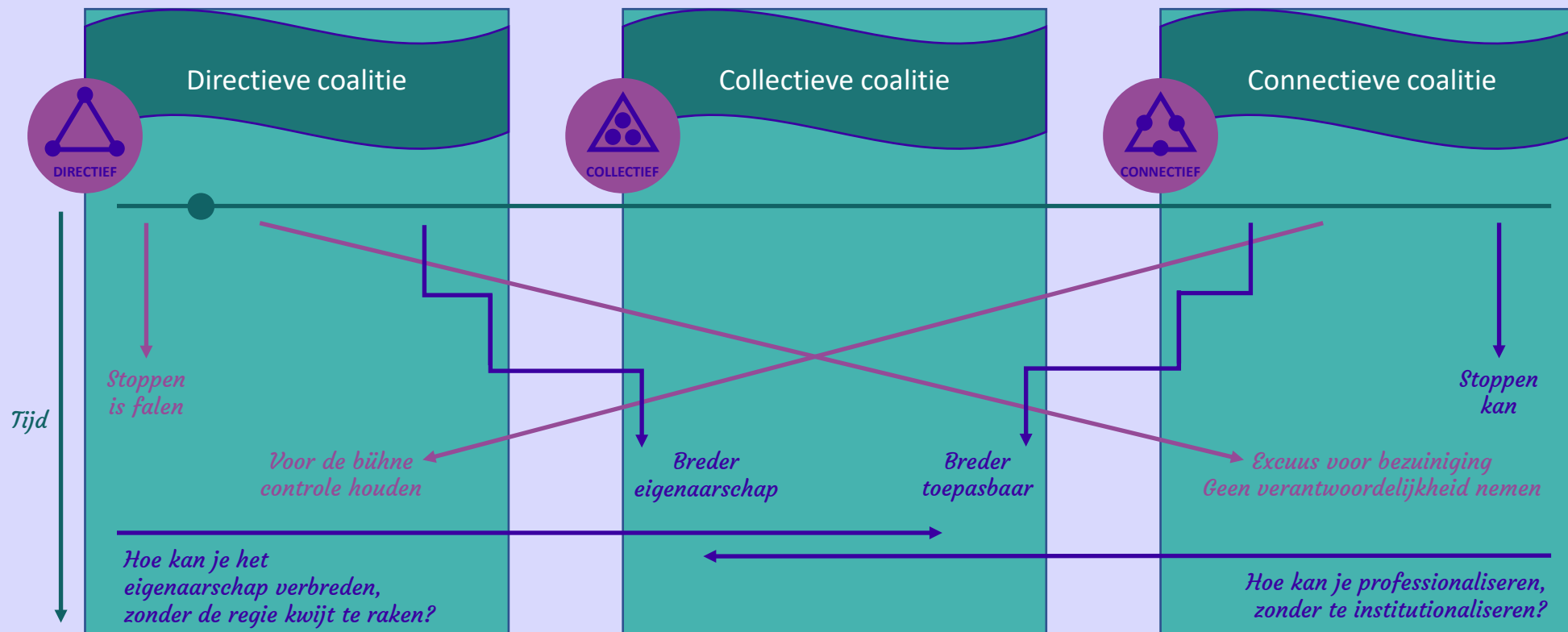
Voorafgaand aan een bewuste verschuiving is het belangrijk te weten vanwaar je vertrekt. Wat is de uitgangspositie in het spectrum en aan de hand van welke kenmerken is dat vast te stellen?

De positie op het spectrum wordt gedefinieerd door:

- de kenmerken van het vraagstuk (urgentie, investering, etc.)
- de cultuur van de organisatie (openheid, hiërarchie, fase, etc.)
- de specifieke context (historie, ervaring, dynamiek, conflicten, etc.)
- de belangrijkste spelers (belangen, rollen, initiatiefnemers, drijfveren, etc.)

# Spelen met coalitievormen

## Verschuiven van coalitievorm



*Kantelmoment: Een ervaren verschuiving op het spectrum van coalitievormen, waardoor (de verwachting van) de manier van samenwerking is veranderd.*

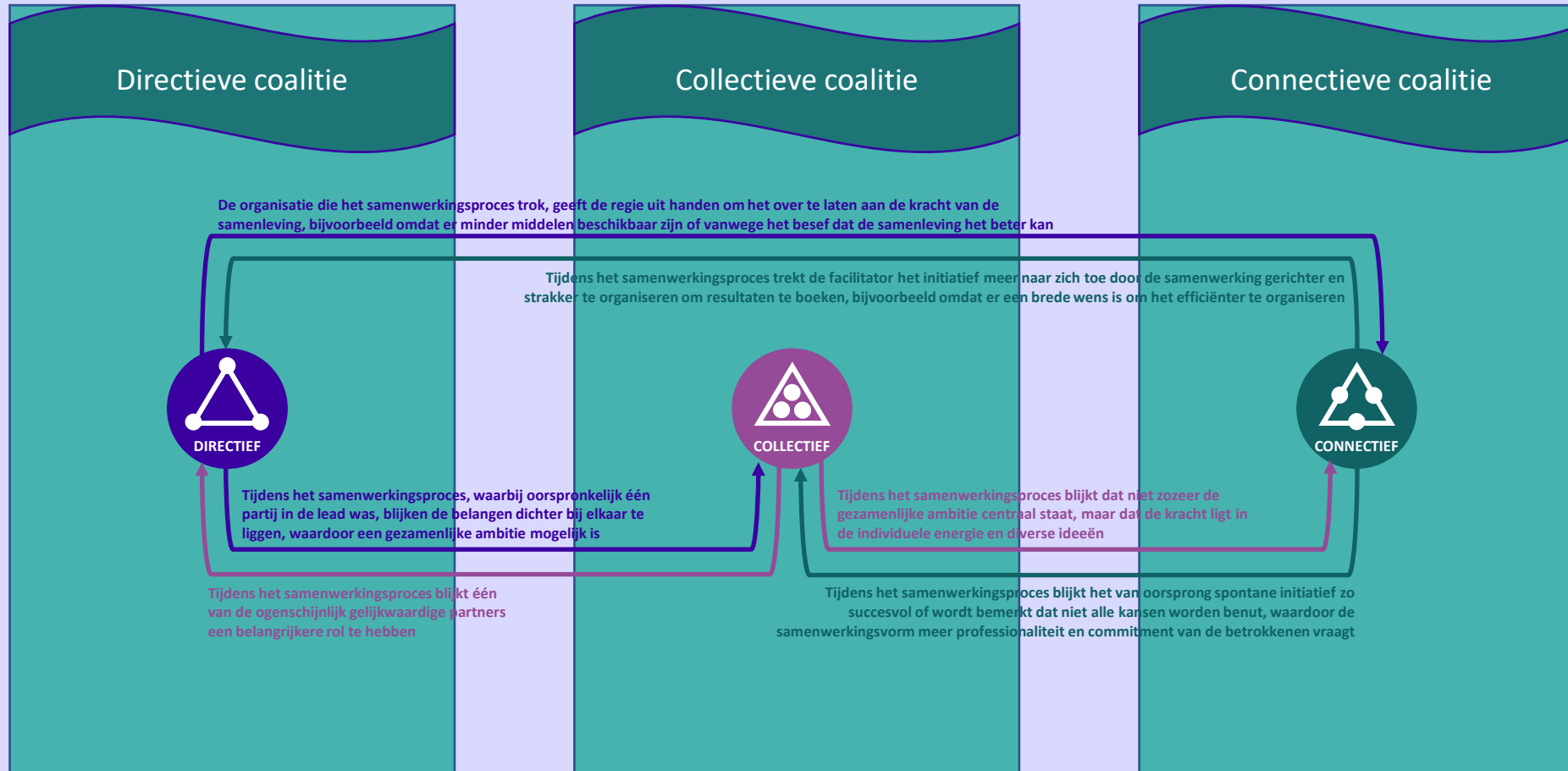
*Adaptief samenwerken: Het maken van bewuste keuzes in het schakelen tussen coalities en de bijbehorende rollen en aanpak.*

*Resultaatbevorderend*  
*Resultaatbelemmerend*

**Dynamiek tussen coalities**  
Coalities kunnen veranderen in de tijd. Dit kan een ongepland effect zijn van het proces of een gerichte strategie. Evaluatie van de verschuiving, verwachtingen en aanpak is noodzakelijk. Verandering en verschuiving naar een andere coalitievorm brengt uitdagingen met zich mee in motivatie, eigenaarschap, regie, professionalisering en vertrouwen.



## Verschuiven binnen het spectrum



# Allianties 'on the move'



## *Waar is het begonnen?*

Markeer wanneer en op welke manier de eerste ideeën over samenwerking voor jouw opgave zijn ontstaan. Wat waren de drivers achter agendering? Welk verlangen en welke beweging lagen aan de basis? Ging het bottom-up of top-down? En hoe hebben de partners elkaar hierin opgezocht en gevonden?

## *Waar staan we nu?*

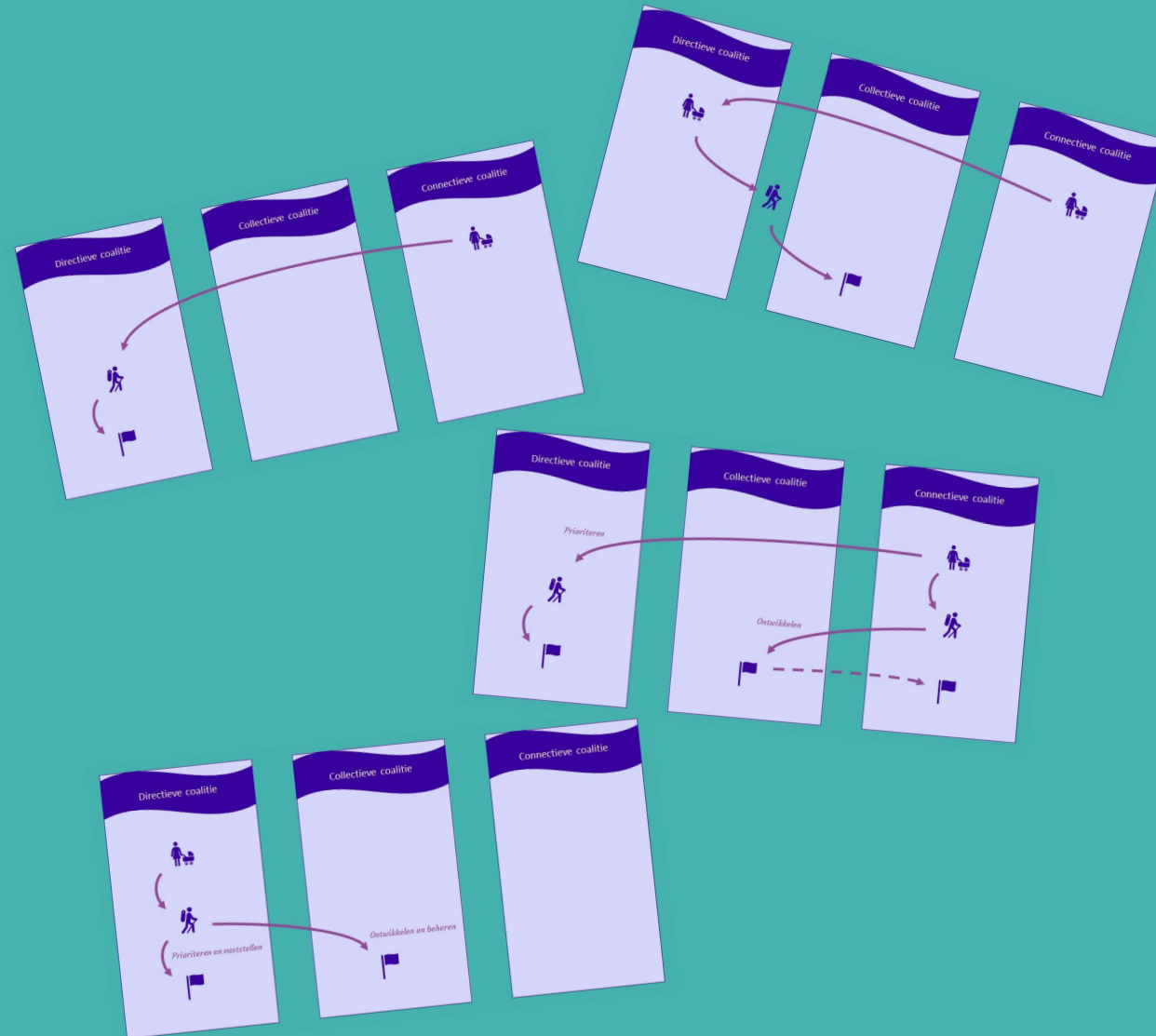
Vanuit welke opdracht of overtuiging werken de partners nu samen? Hoe expliciet zijn zij daarover en hebben ze daarin keuzes gemaakt voor onze stijl, taal en interventies?

## *Waar willen jullie samen naar toe?*

Hebben jullie meer regie en sturing nodig of is het project juist gediend met meer ruimte voor elke partner afzonderlijk? Willen jullie vooral inhoudelijk onderling afstemmen of verdienen ook de relatie en het proces daarin een plek? Welke beweging binnen het spectrum wil je samen maken? En wat betekent dat concreet? Wat ga je meer zorg en aandacht geven? Wat heb je los te laten?


## *Route, interventies en stijl*

De keuze voor een coalitievorm werkt door in de manier waarop je jullie samenwerking organiseert, in de governance, de stijl van afstemming, de aard van de te delen informatie en de ruimte die je elkaar gunt. Wat versta je daarbij in jouw opgave onder professionaliteit, transparantie, commitment en vertrouwen?






Wat is het ontwikkelpad van jouw alliantie?




Directieve coalitie

A large, empty white rectangular area for notes, positioned below the title and icon.



Collectieve coalitie

A large, empty white rectangular area for notes, positioned below the title and icon.



Connectieve coalitie

A large, empty white rectangular area for notes, positioned below the title and icon.