

Hoe krijg ik regie op gemeentelijke samenwerking in de regio?

Samenwerken tussen gemeenten is niet nieuw. Gemeenten kennen al jaren samenwerkingsvormen, van gemeenschappelijke regelingen tot minder geformaliseerde vormen via convenanten of uitwisselingen op strategisch, tactisch of operationeel niveau. De frequentie en intensiteit is wel nieuw. Deze is sterk toegenomen. Achterliggende oorzaken zijn de toenemende eisen van de burger (24/7), de druk om te bezuinigen en de toenemende complexiteit en veelzijdigheid van vraagstukken.

Wat voor samenwerkingsvormen zijn er zowel formeel als informeel? Op welke domeinen zijn die samenwerkingsvormen? Wat kost de samenwerking aan overleg en afstemming in relatie tot de opbrengsten? Waar liggen verbetermogelijkheden? Deze vragen worden veel gesteld. In de regio is soms sprake van zoveel samenwerkingsverbanden tussen gemeenten dat niemand precies het overzicht heeft en weet wie de passende samenwerkingspartners zijn of kunnen worden.

Het krijgen van overzicht en vervolgens regie op deze samenwerkingsverbanden, vereist een aanpak die zich niet in een aantal eenvoudige stappen laat beschrijven. Het vraagt onderzoek naar de samenwerkingsvormen die reeds zijn aangegaan, maar vervolgens vooral het onderzoeken van gezamenlijke ambities met andere gemeenten. Meestal moeten er enkele drempels weggenomen worden. De eigen bestuurslaag streeft naar behoud van autonomie, eerdere pogingen tot samenwerken zijn gestrand en/of er zijn beelden over (on)mogelijkheden van de samenwerking die niet kloppen. Succesvol samenwerken hangt daarbij niet alleen af van zakelijke motieven, zoals veelal gevat in intentieverklaringen en convenanten. In praktijk blijkt samenwerking vooral mensenwerk. Dit geldt voor het bestuur, voor het management, en voor de medewerkers van de betreffende organisaties.

Hoe krijg ik regie op gemeentelijke samenwerking in de regio?

Netwerkregie

Het komen tot netwerkregie vraagt om een gefaseerde aanpak die op hoofdlijnen onderstaande ontwikkeling kent.

Verkennen-----Ontwikkelen-----Regisseren van netwerk
--

Van belang is om eerst een **totaaloverzicht van reeds bestaande samenwerking** in de regio te creëren.

Vanuit een analyse van dit overzicht kunnen **motieven voor, en patronen in de samenwerking** zichtbaar gemaakt worden.

Veel voorkomende motieven voor samenwerking zijn:

- Kwetsbaarheidsvermindering. Samenwerking verbetert de continuïteit in de werkprocessen voor de dienstverlening. Vooral voor kleinere gemeenten is dit motief van belang.
- Kwaliteitsontwikkeling. Er zijn meer mogelijkheden om personele kwaliteit goed te organiseren en te professionaliseren, specialisten in te zetten en medewerkers krijgen mogelijkheden om door te groeien binnen het samenwerkingsverband.
- Kostenbesparing. Samenwerking kan schaalvoordelen opleveren door grotere efficiency.

- Kennisdeling t.b.v. de lokale koersbepaling, lokale maar ook regionale beleidsvoorbereiding wordt hiermee gefaciliteerd.
- Vergroten van bestuurskracht. Het creëren van bestuurlijke eensgezindheid, het organiseren van massa en grotere effectiviteit in de uitvoering bij o.a. grensoverschrijdende maatschappelijke opgaven.

Van belang is rekening te houden met het **verschil in domeinen** waarvoor de samenwerking wordt onderzocht. Bijvoorbeeld gemeentelijke samenwerking op het gebied van belastingen is aantrekkelijk voor gemeenten van 30.000 inwoners of minder. Op het gebied van bedrijfsvoering kan wederzijdse dienstverlening op het middelenterrein een organische groei naar een rol voor een centrumgemeente of shared service center mogelijk maken.

Vanaf het begin moet er **openheid en ruimte voor participatie** van de (mogelijke) partners zijn. Dit gaat niet vanzelf. Het vraagt werken aan meer onderlinge bekendheid met elkaar en aan draagvlak, onder andere via werkconferenties, uitwisselingsprogramma's, inzet van communicatiemiddelen. Het vraagt waardering tonen voor elkaar. Er moeten "verkenners" gezocht en vrijgemaakt worden. Er moeten spelregels voor samenwerking (governance) opgesteld worden. Draagvlak voor gedeelde ambities en goede onderlinge relaties spelen een belangrijke rol in het laten slagen van de samenwerking.

Goede **onderlinge samenwerking in het traject** vereist:

- Dat de maatschappelijke opgave centraal staat
- Vertrouwen in elkaar en ruimte voor elkaar
- Publieke "zakelijkheid"
- Goede afspraken over inzet van organisatie, personeel, financiën, informatie, infrastructuur
- Leiderschap om tegenstellingen te overbruggen

Tot slot is een **keuze voor de meest wenselijke governance** van belang om succesvol in samenwerking te zijn. Hierbij gelden als vereisten:

- Bestuurlijke en ambtelijke drukte zoveel mogelijk voorkomen
- Een heldere overlegstructuur opzetten vanuit de verschillende rollen
- Waar mogelijk het zoeken naar een balans door wederkerigheid van onderlinge dienstverlening

Door aandacht aan genoemde punten te geven, ontstaat een basis voor netwerkregie van waaruit men verder kan werken aan regionale samenwerking.

Recapitulerend is het voor het gericht ontwikkelen c.q. stroomlijnen van samenwerking in de regio van belang om een degelijke basis te leggen. Dit kan door onderzoek en analyse van de bestaande samenwerkingsvormen en werken aan commitment en vertrouwen. Daarna kunnen voorstellen voor een op maat gesneden samenwerking en governance met elkaar verkend en ontwikkeld worden, rekening houdend met de succesbepalende factoren.