

**TIEN**  
**SUCCESSFACTOREN**  
**VOOR**  
**INTERGEMEENTELIJKE**  
**SAMENWERKING**



# TIEN SUCCEFACTOREN VOOR INTERGEMEENTELIJKE SAMENWERKING

Intergemeentelijke samenwerking is van alle tijden, maar gemeenten lopen de laatste jaren tegen de grenzen van de bestaande samenwerkingsverbanden aan. Is er niet méér uit de samenwerking te halen?

- Een betere strategische profilering?
- Méér kwaliteits- en efficiencywinst?
- Méér bestuurskracht?

Nieuwe vormen van intergemeentelijke samenwerking hebben de afgelopen jaren het licht gezien als antwoord op deze vragen.

WagenaarHoes is intensief betrokken geweest bij diverse nieuwe samenwerkingsvormen, zoals:

- Ten Boer en Groningen: uitbesteding van vrijwel alle ambtelijke werkzaamheden van Ten Boer aan Groningen
- Blaricum, Eemnes en Laren: gemeenschappelijke werkorganisatie
- Regio Food Valley: één sterk samenwerkingsverband
- Regio Alkmaar: gezamenlijke strategische agenda
- Eemsdelta: krimpregio met eigen problematiek

De tien succesfactoren zijn lessen uit deze en andere ervaringen van WagenaarHoes.

Nieuwsgierig? Neem dan contact met ons op.

# Succesfactor 1

## Concrete strategische belangen alle deelnemers

Denkt u eens na over de volgende stellingen:

- Samenwerking zorgt voor kwaliteitsverbetering, minder kwetsbaarheid en betere dienstverlening.
- Samenwerking maakt het mogelijk om strategische ambities te realiseren.

## Concrete strategische belangen alle deelnemers

Alle partijen die deelnemen aan de samenwerking dienen strategische belangen te hebben bij de samenwerking. Die belangen kunnen uiteenlopen.

Als er geen strategische belangen gediend worden, genereert de samenwerking op termijn onvoldoende betrokkenheid bij bestuurders en medewerkers. Alleen als de strategische belangen van alle deelnemers gediend worden, heeft de samenwerking kans van slagen.

### Identiteit samenwerking die eigen identiteit versterkt

Denkt u eens na over de volgende stellingen:

- De inwoners, bestuurders en ambtenaren hechten zichtbaar aan de eigen identiteit van de gemeenschap.
- De collectieve identiteit van de samenwerking versterkt de individuele gemeenten.

### Identiteit samenwerking die eigen identiteit versterkt

Samenwerking vergt een scherp beeld van de eigen identiteit en van de manier waarop die in de samenwerking een plek krijgt. In samenwerking ontstaat ook een collectieve identiteit die versterkend moet werken op de individuele gemeenten.

## Succesfactor 3

### Een rationele en emotionele keuze voor meer bestuurskracht

Denkt u eens na over de volgende stellingen:

- De redenen voor samenwerking (de strategische belangen) zijn rationeel onderbouwd en worden emotioneel gevoeld.
- De samenwerking geeft binnen mijn gemeente inhoudelijk en gevoelsmatig de overtuiging dat we samen sterker staan.



## Een rationele en emotionele keuze voor meer bestuurskracht

Iedereen kijkt vanuit zijn eigen perspectief naar het samenwerkingsverband. Het moet voor iedereen duidelijk zijn wat welke partner uit de samenwerking wil halen. Daarbij gaat het niet uitsluitend om het najagen van het eigen belang. Het gaat juist ook om het zelf investeren in het belang van de ander. Het ontwikkelen van een gemeenschappelijk beeld bij de doelen van de samenwerking, en het op basis daarvan aangaan van een emotionele en zakelijke verbinding, is van essentieel belang.

## Succesfactor 4

### (Goed) samenspel van colleges, raden en organisaties

Denkt u eens na over de volgende stellingen:

- Colleges, raden en organisaties spelen ieder hun eigen rol.
- Binnen de gemeente zitten raad, college en ambtelijke organisatie op een lijn.

## (Goed) samenspel van colleges, raden en organisaties

Raad, college en management in de deelnemende gemeenten staan achter de samenwerking en zijn hier actief bij betrokken. Binnen en tussen de gemeenten is sprake van een duidelijke rolverdeling.

### Durf en realisme

Denkt u eens na over de volgende stellingen:

- In mijn gemeente is voldoende bestuurlijk en ambtelijk lef aanwezig.
- In mijn gemeente is voldoende vaardigheid in het hanteren van verschillende perspectieven.

## Durf en realisme

Bij intensieve samenwerking hoort een gezonde mix van durf en realisme. Het betreft in de meeste gevallen samenwerkingsverbanden, waarin zekerheden moeten worden losgelaten en niet blind gevaren kan worden op succesvolle voorbeelden.

Daarvoor is durf en realisme nodig op allerlei momenten; bijvoorbeeld bij het op een goede manier hanteren van verschillen in perspectief. Mensen houden soms heel lang vast aan hun eigen perspectief op de werkelijkheid. Het is de kunst om hier op een goede manier mee om te gaan.

## Succesfactor 6

### Gemeenschappelijk beeld van de organisatie van de samenwerking

Denkt u eens na over de volgende stellingen:

- Het is de bestuurders in mijn gemeente precies duidelijk wat het vergt om de samenwerking te organiseren.
- Verantwoordelijke bestuurders en ambtenaren hebben een gemeenschappelijk beeld van opdrachtgeverschap, opdrachtnemerschap en eigenaarschap.

## Gemeenschappelijk beeld van de organisatie van de samenwerking

De ervaring leert dat beelden over hoe de samenwerking georganiseerd zou moeten zijn, sterk uiteen kunnen lopen. Daarbij kan het zowel om de organisatorische vorm als de besturing gaan. Het is belangrijk om goede afspraken te maken over opdrachtgeverschap, opdrachtnemerschap en eigenaarschap.

### Goede relatie tussen de sleutelfiguren

Denkt u eens na over de volgende stellingen:

- De verhoudingen tussen de sleutelfiguren binnen mijn gemeente en bij de gemeenten onderling zijn goed.
- De sleutelfiguren zijn in gesprek over de zaken die er voor hen echt toe doen in de samenwerking.



## Goede relatie tussen de sleutelfiguren

Keer op keer blijkt een goede relatie tussen sleutelfiguren een succesfactor voor samenwerking, zowel voorafgaand aan, als tijdens de uitvoering.

Dat vereist een open communicatie over de zaken die er echt toe doen en een duurzaam geaccepteerde machts- en gezagsbalans. Het betreft zowel de relatie tussen de sleutelfiguren binnen één gemeente, als de relatie tussen de sleutelfiguren van de verschillende gemeenten. Voor de continuïteit van de samenwerking is het van belang om bij personele wisselingen extra aandacht te besteden aan de relaties.

## Succesfactor 8

### Een goed geregisseerd proces (leiderschap)

Denkt u eens na over de volgende stellingen:

- Er zijn heldere, bij de eigenaren goed verankerde procesafspraken voor het geval zich problemen voordoen.
- De voortgang van de samenwerking wordt met enige regelmaat op procesniveau geëvalueerd.

## Een goed geregisseerd proces (leiderschap)

Met een goed geregisseerd proces worden de voorwaarden gecreëerd om inhoudelijke doelen te bereiken. In dit proces zijn de stappen uitgetekend en de verschillende spelers in positie gebracht. Er wordt voortdurend vinger aan de pols gehouden als het gaat om zaken als voortgang en emoties in bestuur en organisatie. Waar nodig wordt bijgestuurd. Dit vraagt leiderschap van de betrokken bestuurders en ambtenaren.

### Betrokkenheid en legerichte instelling van medewerkers

Denkt u eens na over de volgende stellingen:

- Onze medewerkers hebben voldoende (specifieke) kennis en ervaring om een actieve rol te spelen. Waar nodig schakelen wij externe deskundigheid in.
- Onze medewerkers voelen zich betrokken bij de ontwikkeling van de samenwerking.

## Betrokkenheid en legerichte instelling van medewerkers

Voor de doorontwikkeling van de samenwerking is allerlei specifieke deskundigheid vereist, bijvoorbeeld op het gebied van besturingsvraagstukken, personele en juridische vraagstukken. Uiteraard verdient het de voorkeur om medewerkers van de betrokken gemeenten in te zetten; medewerkers kunnen veel leren en zodoende een ontwikkeling doormaken.

Bovendien zorgt dit voor betrokkenheid van de medewerkers. Wanneer specifieke kennis en/of ervaring ontbreekt, is externe ondersteuning gewenst.

Per aandachtsgebied kan de noodzaak om van externe deskundigheid gebruik te maken verschillen.

Dit kan ook gelden voor (ondersteuning bij) de projectleiding of procesbegeleiding.

# Betekenisgeving en zingeving

Denkt u eens na over de volgende stellingen:

- Bestuur, management en medewerkers geven een gemeenschappelijke betekenis aan de samenwerking.
- Er is aandacht voor wederzijdse beelden en vooroordelen die de samenwerking kunnen belemmeren

## Betekenisgeving en zingeving

De vraag is welke betekenis mensen hechten aan de samenwerking: welke beelden hebben ze bij de bestaande en gewenste samenwerking en de stappen daartussen? Op welke wijze spelen (voor) oordelen over de samenwerkingspartners en hun motieven een rol? Door aandacht te besteden aan gemeenschappelijke betekenis en zingeving wordt waarde gecreëerd en behouden.

**TIEN**  
**SUCCEFACTOREN**  
**VOOR**  
**INTERGEMEENTELIJKE**  
**SAMENWERKING**



- 1 Concrete strategische belangen alle deelnemers
- 2 Identiteit samenwerking die eigen identiteit versterkt
- 3 Een rationele en emotionele keuze voor meer bestuurskracht
- 4 (Goed) samenspel van colleges, raden en organisaties
- 5 Durf en realisme
- 6 Gemeenschappelijk beeld van de organisatie van de samenwerking
- 7 Goede relatie tussen de sleutelfiguren
- 8 Een goed geregisseerd proces (leiderschap)
- 9 Betrokkenheid en legerichte instelling van medewerkers
- 10 Betekenisgeving en zingeving



WagenaarHoes ondersteunt sinds 1987 bedrijven en overheden bij het bepalen van hun koers en bij het realiseren van veranderingen.

In onze opstelling zijn we partners in verandering: wij gaan een intensieve samenwerking aan met de opdrachtgever en staan zij aan zij bij het doorgronden en aanpakken van lastige vraagstukken.

Onze kernthema's: strategievorming, leiderschap en organisatie.

Ons aanbod: advies, procesmanagement, interim-management, training en coaching.

Focus: samenwerking en effectiviteit, van teamwerk op de afdeling tot sectoroverschrijdende samenwerking in de keten.

# WagenaarHoes



ORGANISATIEADVIES

Hoofdstraat 69  
Postbus 166  
3970 AD Driebergen  
0343 - 52 40 10  
[www.wagenaarhoes.nl](http://www.wagenaarhoes.nl)  
[secretariaat@wagenaarhoes.nl](mailto:secretariaat@wagenaarhoes.nl)  
Twitter: @WagenaarHoes