



Scherp beeld bij IST, SOLL en IMPLEMENTATIE

Tibor van Bekkum, Freek van Berkel en Niels Koperberg 29-5-2024

Voorwoord

Door Common Eye

“Met elkaar staan we voor grote uitdagingen waar we samen de schouders onder moeten zetten. We zien de kansen in de regio en bouwen voort aan de inhoudelijke basis van de Groeiagenda. De ambitie om een sociaal-economische sprong te maken wordt door alle gemeenten gedragen. Die breed gedragen basis willen we behouden en versterken”. Dit is de 1^e alinea in de bestuursopdracht die wij (Common Eye) in september 2023 kregen om samen met alle betrokkenen werk te maken van de doorontwikkeling van de bestuurlijke samenwerking Drechtsteden.

Een samenwerking met veel potentie en geboekte resultaten en successen. Maar ook een samenwerking met een ingewikkelde historie, een zoektocht naar een passende vorm en een ontevredenheid over hoe het nu werkt en hoeveel voortgang we boeken. Na het opheffen van de Drechttraad en het Drechtsteden bestuur is de overstap gemaakt naar “meervoudig lokaal” werken. Dit betekent dat 7 gemeenten vanuit een gezamenlijke regionale agenda hun uitvoeringskracht lokaal vormgeven vanuit transparantie, inspiratie en een solide gezamenlijke basis. Op papier klinkt dit goed, maar in de praktijk bleek deze samenwerkingsvorm onvoldoende doordacht en doorleefd en blijft veel potentie in de samenwerking onbenut.

Een eerste stap in de doorontwikkeling was dan ook het in kaart brengen en gedeeld maken van de IST situatie: hoe de samenwerking werkt in de praktijk, in hoeverre dit voldoet aan de oorspronkelijke uitgangspunten/afspraken en wat de ervaring en beleving daarbij is van alle betrokken bij de samenwerking. De IST situatie liet zien dat het belang van regionale samenwerking door iedereen als groot werd ervaren. Iedereen beseft dat je urgente opgaven als het woningtekort, de energietransitie en het versterken van de regionale economie niet als individuele gemeenten kan realiseren. Tegelijkertijd is er veel frustratie in de samenwerking wanneer deze niet lekker loopt, er te weinig voortgang wordt geboekt, men zich niet bij machte voelt hier verandering in te brengen en tegelijkertijd wel sterk gemotiveerd is om echt iets te maken van de samenwerking. De brede herkenning op de IST situatie bood veel aanknopingspunten om de volgende stap in de doorontwikkeling te zetten richting de SOLL.

Begin 2024 hebben we de stap gemaakt naar de SOLL en de implementatie. Het was nog best een zoektocht naar de juiste gezamenlijke taal en het met elkaar doorleven en collectief maken van de voorgestelde ontwikkelstappen. Het introduceren van nieuwe principes voor de inrichting van de samenwerking (netwerkprincipes) gaat dan ook niet over één nacht ijs. Het was een proces wat we samen zijn aangegaan en heeft geleid tot een gedragen plan voor de doorontwikkeling van de samenwerking. Bestuurlijk en ambtelijk is iedereen “ingestapt” om zich de bouwstenen en ontwikkelstappen eigen te maken en de doorontwikkeling van de samenwerking met elkaar aan te gaan. We hebben hier veel energie en betrokkenheid ervaren van bestuurders, gemeentesecretarissen en ambtenaren. Dit geeft houvast en vertrouwen voor het vervolg. Je kunt immers nog zoveel opschrijven, het zijn uiteindelijk de mensen die de samenwerking moeten gaan maken en de stap moeten zetten.

Inhoudsopgave

Opdracht en aanpak

De achtergrond en onze aanpak en werkwijze

IST

Analyse van de huidige samenwerking

SOLL

Advies voor de doorontwikkeling

IMPLEMENTATIE

Stappenplan om advies werkend te krijgen



Opdracht & Aanpak

Bestuursopdracht en onze aanpak

De aanleiding en opdracht van deze doorontwikkeling is geschetst in de bestuursopdracht. Deze bestuursopdracht vormt de kern van onze aanpak en inzet van activiteiten om te komen tot de IST, SOLL en IMPLEMENTATIE.

Een beknopte schets van onze aanpak is weergegeven op pg. 5-6, tevens weggezet in de tijd.

Achtergrond

De bestuursopdracht als fundament voor de doorontwikkeling van de samenwerking

De 7 Drechtstedengemeenten hebben de ambitie om een Sociaal-Economische sprong te maken en wordt door alle gemeenten gedragen. Na het overstappen op “meervoudig lokaal” werken, op basis van het rapport Deetman, is in de praktijk gebleken dat het meervoudig lokaal samenwerken onvoldoende is doordracht en doorleefd in de uitwerking en er onvoldoende zicht is op wat dit van de Drechtstedensamenwerking vraagt.

Naar aanleiding van deze conclusie heeft het ONS-D als opdrachtgever een bestuursopdracht “Doorontwikkeling bestuurlijke samenwerking Drechtsteden” geformuleerd, ten behoeve van de doorontwikkeling van de ruimtelijk-economische samenwerking tussen de Drechtstedengemeenten.

In deze bestuursopdracht zijn drie sporen beschreven:

- **Product A (IST):** Inzicht in de huidige situatie waar we als Drechtstedengemeenten staan als het gaat om de samenwerking, met een analyse op de huidige werkwijze ten opzichte van de uitgangspunten vanuit het rapport Deetman.

- **Product B (SOLL):** Een gezamenlijk beeld op de gewenste vorm van meervoudig lokale samenwerking (op basis van de inrichtingsprincipes) en een stappenplan om daar te komen.
- **Product C (IMPLEMENTATIE):** Implementeren van de praktische aanpassingen in de governance- en financieringssystematiek.

De opdracht heeft als doel het versterken van de robuuste samenwerking van de zeven Drechtstedengemeenten door met elkaar een doorontwikkeling te maken van onze meervoudig lokale samenwerking. Leidend blijft het transparant, inspirerend, samenwerking met partners én organiseren van uitvoeringskracht daar waar het nodig is.

Opdracht en aanpak

Activiteiten per fase

In de doorontwikkeling van de samenwerking tussen de Drechtsteden-gemeenten hebben we onderscheid gemaakt tussen drie fasen (IST, SOLL en IMPLEMENTATIE) waarin we verschillende activiteiten hebben uitgevoerd. Lees hieronder per fase wat we precies hebben gedaan. Op de volgende pagina (pagina 7) zie je onze aanpak weggezet in de tijd, met de activiteiten per fase.

IST

Tijdens de IST-situatie is gekeken naar hoe de huidige samenwerking functioneert (pagina 8 -16).

Interviews

Tijdens de interviewronde is met een afvaardiging van 17 deelnemers uit de Samenwerking gesproken. De lijst van geïnterviewden, is samengesteld in samenspraak met de projectgroep en de bestuurlijke begeleidingsgroep. Bij het selecteren van de geïnterviewden is rekening gehouden om een representatieve groep van- en zo breed mogelijk palet aan collega's binnen deze samenwerking te interviewen.

Narratief onderzoek

Aanvullend op de interviews is gekozen om een narratief onderzoek te doen onder alle deelnemers binnen deze samenwerking (circa 140). Dit om in korte tijd zoveel mogelijk informatie te verzamelen over hoe de samenwerking wordt ervaren op cruciale momenten, zowel positief als negatief. Uiteindelijk hebben 56 mensen deelgenomen aan het onderzoek, wat een goed beeld opleverde vanuit de verschillende perspectieven.

SOLL

Tijdens de SOLL situatie hebben we stap voor stap toegewerkt naar een advies over de doorontwikkeling van de samenwerking (pagina 17 – 38). We zijn op basis van de IST situatie en aanvullende verdiepende interviews en werksessies gekomen tot een nieuw samenwerkingsmodel voor de Drechtsteden.

Verdiepende interviews

Tijdens deze interviewronde zijn verdiepende (groeps)gesprekken gevoerd om een scherp beeld te krijgen bij wat een wenselijke, maar ook haalbare vorm is voor de invulling van meervoudig lokaal samenwerken. Er is gesproken met de vijf themagroepen van de Smart Delta Drechtsteden, bestuurlijke begeleidingsgroep en ondersteunende teams aan het programma (communicatie, strategie, etc.).

Werksessies ONS-D en bestuurlijke begeleidingsgroep

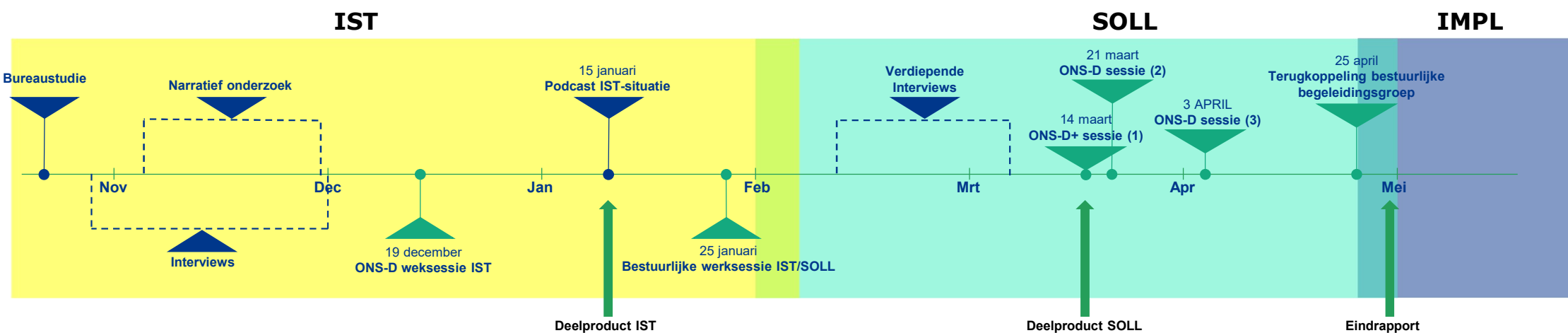
In een iteratief proces van drie werksessies is gezamenlijk met het ONS-D de SOLL-situatie gefinetuned en verder vormgegeven. Vervolgens hebben we deze gedeeld en doorleefd met de bestuurlijke begeleidingsgroep.

IMPLEMENTATIE

De scope van de opdracht reikt tot het advies geven over de implementatie van het advies. Dit is toegelicht en besproken in een *terugkoppelsessie* naar de begeleidingsgroep en is daarnaast terug te lezen in dit eindrapport (pagina 39 – 42).

Proces

Tijdslijn van interventies, sessies en (deel)producten





IST

Product A: onze analyse van de huidige situatie

Op basis van de interviews en het narratief onderzoek hebben we een schets ("foto") gemaakt van de samenwerking. Deze schets van de IST situatie geeft een beeld van hoe de samenwerking op dat moment functioneert.

Op pagina 9 - 10 delen we een aantal inleidende inzichten die kleuring en context geven bij de IST. Op pagina 11-16 vindt u de beschrijving van de IST situatie aan de hand van de verschillende thema's die naar boven kwamen in de interviews en het narratief onderzoek.

Aantal belangrijke inleidende inzichten (1)

Die kleuring en context geven bij onze schets van de IST-situatie

We voelen urgentie voor de samenwerking, maar dit leidt niet tot daadkracht en draagvlak in wat we samen doen

- Vrijwel iedereen ziet het belang van regionale samenwerking. Uit onze gesprekken blijkt dat de regionale opgaven groot zijn en dat iedereen voelt dat je deze opgaven niet alleen kan realiseren. Onze samenwerking in de Drechtsteden is hierin essentieel.
- Er is dan ook een hoge motivatie onder betrokkenen “om iets van de samenwerking te maken”. Veel frustratie die samenwerkingspartners voelen bij dat het niet lekker loopt of te weinig voortgang wordt geboekt, komt voort uit de betrokkenheid bij en motivatie om echt iets te maken van deze samenwerking.
- Deze urgentie en motivatie zien we alleen niet altijd terug in ons gedrag en handelen. Het gevoel overheerst dat zodra de samenwerking een echte investering vraagt of het raakt aan ons lokale belang, dat we een terugtrekkende beweging maken. Hier zit een belangrijke richting voor verbetering: onze manier van samenwerking leidt niet tot slagkracht en daadkracht, hier moet iets aan gebeuren.

De programmastructuur past niet bij de manier waarop we willen en moeten samenwerken

- We constateren dat de samenwerking in de Drechtsteden verschillende logica's en werkwijzen kent die naast elkaar bestaan: 1) een meer netwerkachtige manier van samenwerken en 2) een programmastructuur. Zo is bijv. één van de inrichtingsprincipes het werken in maatwerkcoalities, wat erg past bij een netwerksamenwerking. Aan de andere kant is de samenwerking een programma dat aangestuurd wordt binnen “de lijn van Dordrecht”. Dit laatste past veel minder bij een samenwerking waarin het eigenaarschap breed bij alle partijen ligt.
- In principe kunnen er verschillende logica's binnen één samenwerking bestaan. Alleen we moeten ons er wel bewust van zijn dat deze om een andere werkwijze, houding en gedrag vragen. En we constateren in de gesprekken dat er uiteenlopende verwachtingen zijn bij de manier van samenwerken en dat deze twee logica's elkaar ook in de weg kunnen zitten.

Aantal belangrijke inleidende inzichten (2)

Die kleuring en context geven bij onze schets van de IST-situatie

Het verloop en de voortgang van de samenwerking verschilt erg per thema (c.q. programma)

- In onze schets van de IST-situatie kunnen we geen generieke conclusies trekken voor de samenwerking als geheel. Hoe de samenwerking verloopt en hoeveel voortgang er wordt geboekt, verschilt per thema en/of opgave. Sommige opgaven zoals de energietransitie hebben veel externe druk gekend en zijn in feite een opgelegde ambitie vanuit het Rijk. Bij het thema bereikbaarheid zijn er hele concrete projecten (zoals regionale fietsroutes) waar gemeenten zich aan kunnen committeren. Dit terwijl het bijvoorbeeld bij het thema wonen/bouwen veel moeilijker is om de gemene deler te vinden waarop je wil samenwerken. De aard van en de ervaren urgentie bij de verschillende opgaven verschilt dus nogal en maakt dat de samenwerking zich per thema anders heeft ontwikkelt. Ook hebben de programmamanagers – mede door deze verschillen – op een andere wijze hun programma georganiseerd, wat ook leidt tot een verschillende aanpak per thema. Je kunt dus in onze schets niet spreken van één samenwerking.
- In onze schets van de IST-situatie en het uiteindelijke advies is het belangrijk om bovenstaande in het achterhoofd te houden. Niet alle bevindingen hebben op alle thema's betrekking en er zijn aspecten uit ons uiteindelijke advies (in de SOLL) die we al terugzien op verschillende plekken in de samenwerking. Ons advies gaat uiteindelijk

over hoe het systeem als geheel beter kan werken en functioneren, los van dat er al thema's zijn waar op een goede manier wordt samengewerkt.

De keuze voor meervoudig lokaal samenwerken geeft inherent een spanning tussen regionale ambities en lokale uitvoering

- In de inrichtingsprincipes voor meervoudig lokaal samenwerken is bepaald dat regionaal de ambities voor de samenwerking worden geformuleerd en de uitvoering lokaal (of in coalities) plaatsvindt. Regionale ambities en belangen blijken echter niet altijd te stroken met lokale ambities en belangen: niet alles wat 'goed is voor de regio' is per definitie ook 'goed voor mij' dan wel 'heeft ook prioriteit voor mij'. Daarmee is het logisch dat er spanning kan ontstaan tussen regionale ambities en lokale uitvoering, dit zit "ingebakken" in het samenwerkingsmodel.
- De uitdaging van deze samenwerking zit in het werkbaar krijgen van wat je met elkaar afsprekt. Dit betekent dat we het samenwerkingsmodel zo moeten ontwikkelen dat deelnemers in de samenwerking in staat worden gesteld om op een betere, productievere manier met deze spanning om te gaan.

Schets van de IST-situatie (1)

Onze belangrijkste bevindingen op een rij

Er is onvoldoende differentiatie, maar de neiging tot *one size fits all*

- Ondanks dat het werken in maatwerkcoalities één van de inrichtingsprincipes is, krijgen wij terug uit de gesprekken en het narratief onderzoek dat er in de samenwerking onvoldoende wordt gedifferentieerd. Dit betekent concreet dat teveel in de samenwerking “wordt opgepakt met 7 gemeenten” en dat we dezelfde werkwijze hanteren voor hele uiteenlopende thema’s die eigenlijk om differentiatie vragen. In andere woorden, in onze samenwerking is het teveel “one size fits all”.
- Dit terwijl de vraagstukken in de samenwerking enorm verschillen en niet alle thema’s in de samenwerking even relevant zijn voor deelnemende gemeenten en andere partners. Men geeft aan dat verschillende thema’s een verschillende manier van organiseren en sturing vragen. In sommige programma’s gebeurt dit ook, maar “te vaak zitten we toch met 7 gemeenten over een onderwerp te praten”. Dit terwijl blijkt dat er verschillende verwachtingen, belangen en urgentiegevoel is om daadwerkelijk met een concreet thema aan de slag te gaan.
- Het effect hiervan is een tekort aan slagkracht in de uitvoering, omdat je als gemeenten niet gericht in coalities met een thema aan de slag gaat. Ook leidt dit tot schijnsamenwerking en “drukke” op bestuurlijk niveau.

De kwaliteit van de bestuurlijke tafels kan veel beter

- In principe bieden de bestuurlijke tafels een goed platform om samen impact te maken, maar constateren we dat het functioneren en de kwaliteit van het gesprek aan de bestuurlijke tafels beter kan.
- Dit heeft deels te maken met het voorgaande punt: er bestaat de neiging om aan de bestuurlijke tafels alle onderwerpen met 7 gemeenten te bespreken en op te pakken. Terwijl niet alle onderwerpen relevant zijn voor alle 7 gemeenten, afhankelijk van bijv. de lokale belangen die spelen. Er is sprake van *Fear-Of-Missing-Out* met als gevolg dat ontmoetingen aan de bestuurlijke tafels worden ervaren als een verplicht nummer en er een energielek ontstaat op het moment dat er onderwerpen worden besproken die (voor een deel van) voor gemeenten niet relevant zijn op dat moment.
- Daarnaast krijgen wij terug dat het scherpe gesprek over belangen aan de bestuurlijke tafel onvoldoende gevoerd wordt. Op sommige thema’s hebben gemeenten niet direct belang bij de geformuleerde ambities, maar zij spreken dit onvoldoende expliciet uit.
- Ook is er behoefte aan meer proces- en vergaderhygiëne. Er is bijv. veel gezegd over het tijdig versturen van stukken naar bestuurlijke tafels, maar ook over de agendering van de juiste onderwerpen die voor iedereen relevant zijn. Uiteindelijk zijn hierdoor overleggen vaak “rommelig” en zijn ze minder effectief en urgent.

Schets van de IST-situatie (2)

Onze belangrijkste bevindingen op een rij

- Mede door de huidige invulling van de bestuurlijke tafels, ervaren veel bestuurders ook “drukke”. Uit het narratief onderzoek: “we voelen ons soms een slaaf van onze eigen vergadercyclus”. Dit zit naast de tijdsbesteding vooral in het gevoel dat er veel tijd en energie in gaat zitten, zonder dat we daarbij het gevoel hebben dat het altijd relevant is of we het over de essentiële dingen hebben die ons bezig houden. De vraag die vaak gesteld is: wat leveren al deze overleggen ons nu op? Veel bestuurders geven aan dat ze in de overleggen de verbinding missen en dat ze zich niet betrokken voelen bij datgene wat op de agenda staat.

Onze visie (de groei agenda) heeft niet het draagvlak en commitment dat je van een gezamenlijke visie mag verwachten

- De groei agenda is “op papier” de gezamenlijke ambitie in de samenwerking. We krijgen terug dat in de praktijk er onvoldoende draagvlak en commitment is op deze agenda en dat de 7 gemeenten met elkaar onvoldoende scherp hebben op welke thema’s samenwerking écht noodzakelijk is.
- Voor een deel komt dit door de manier waarop het proces van visievorming (groeiagenda) is vormgegeven. Het ontwikkelen van de groei agenda wordt door verschillende partijen ervaren als rommelig en als beperkt aansluitend bij hun belang. In andere woorden, de inbreng die veel gemeenten hebben gedaan is niet altijd teruggekomen in de eindversie. Uit het narratief onderzoek “we mochten een aantal post-its

plakken en toen lag er ineens een 90% versie”. Dit illustreert dat men ambtelijk en bestuurlijk weinig betrokkenheid voelde bij het proces van totstandkoming en dat de groei agenda daardoor een document is wat niet breed gedragen is in de samenwerking. De conclusie hier is dat we niet kunnen spreken van een groeiagenda als dé gezamenlijk ambitie waaraan de 7 gemeenten zich willen en kunnen committeren.

Het open en eerlijke gesprek over onze belangen voeren we onvoldoende scherp

- In veel gesprekken komt terug dat we veel opener en eerlijker tegen elkaar moeten zijn in onze regionale overleggen (bijv. aan de bestuurlijke thematafels). Veel oplossingen voor het verbeteren van de samenwerking zoeken we in structuur en governance. Daar is op zich niet veel mis mee, het inrichten van een goede structuur en governance helpt uiteindelijk op het gesprek in de samenwerking te verbeteren.

Maar een deel zit in de houding van deelnemers in de samenwerking. Zoals gezegd staat de regionale ambitie vaak op gespannen voet met lokale belangen. Het is dan wel zaak om die belangen scherp op tafel te leggen en eerlijk te zijn over waar je – gelet op deze belangen – wel of niet aan mee doet (bijv. als bestuurders aan een bestuurlijke tafel). Nu krijgen wij terug dat dit niet op tafel gelegd wordt en we daardoor blijven aanmodderen in de samenwerking met thema’s waarvan we niet weten of deze gedragen worden en of er commitment op is om hiermee in de regio aan de slag te gaan.

Schets van de IST-situatie (3)

Onze belangrijkste bevindingen op een rij

Het ontbreekt aan heldere spelregels en afspraken over de wisselwerking tussen regionale ambities en lokale uitvoering

- We constateren dat er te weinig verbinding is tussen de regionale afspraken (ambities, doelen, etc.) en hoe we hier als gemeenten lokaal invulling aan geven. Uit narratief onderzoek: “we werken aan dezelfde opgaven en ambities, maar soms kiezen ze hun eigen koers, haken ze af of organiseren ze het zelf”. Samenvattend krijgen wij terug: veel van wat wij regionaal met elkaar afspreken, komt lokaal weinig van terecht.
- Het beeld ontstaat dat er te weinig afspraken en spelregels zijn hoe de 7 gemeenten willen omgaan met het vertalen van regionale ambities naar lokale uitvoering. Het is onduidelijk wat we hierin van elkaar verwachten. Ook hebben we te weinig gesprek over de voortgang in de samenwerking en spreken we elkaar er niet op aan als we afwijken van onze afspraken.
- Ook hebben we met elkaar te weinig strategie hoe we willen omgaan met verschillende typen vraagstukken. Bijvoorbeeld of we iets persé met 7 gemeenten willen oppakken of dat het beter is om meer gebiedsgericht of in maatwerkcoalities aan de slag te gaan. Deze vragen worden te weinig gesteld, waardoor we vaak aan blijven modderen met 7 gemeenten, terwijl een andere werkwijze wellicht beter is.

De colleges en gemeenteraden zijn onvoldoende aangehaakt bij de samenwerking

- We krijgen terug dat de Colleges en gemeenteraden van de zeven deelnemende gemeenten onvoldoende onderdeel zijn van de samenwerking en niet altijd goed geïnformeerd zijn over wat er in de samenwerking speelt. Het gesprek over de samenwerking – bijv. deelname, doelstellingen en/of voortgang – wordt onvoldoende binnen de colleges en specifiek ook met de gemeenteraden gevoerd.
- Dit maakt eigenaarschap voor de samenwerking lastig. Het risico is dat het gesprek vooral gaat over de begroting of kosten en niet over waar de samenwerking inhoudelijk aan bijdraagt.
- Dit geeft de deelnemende bestuurders in de samenwerking (en de colleges) een lastige positie. Zij willen of moeten zich enerzijds committeren aan regionale afspraken in de samenwerking en aan de andere kant moeten zij ook de raad informeren en verantwoording afleggen voor datgene wat in de samenwerking bedacht of besloten wordt. Als raadsleden niet op de hoogte zijn van hoe regionale samenwerking bijdraagt aan de belangen van de gemeente, dan is dit een lastiger gesprek.

Schets van de IST-situatie (4)

Onze belangrijkste bevindingen op een rij

Inbedding van de samenwerking binnen Dordrecht ligt ingewikkeld en draagt niet bij aan een breed gevoel van eigenaarschap

- De samenwerkingsorganisatie is vormgegeven in een programmastructuur die valt onder de aansturingslijnen van de gemeente Dordrecht. Binnen Dordrecht is het programma Smart Delta Drechtsteden één van de programma's. Uit onze gesprekken en het narratieve onderzoek blijkt dat dit om verschillende redenen ingewikkeld ligt.
- De aansturing en bemensing van het programma vanuit Dordrecht zorgt voor een gespannen dynamiek tussen Dordrecht en andere gemeenten. Het beeld kan ontstaan bij andere gemeenten dat Dordrecht een "te grote broek aantrekt" of teveel de eigen ambities doordrukt. Aan de andere kant voelt iedereen wel dat Dordrecht een belangrijke drager van de samenwerking is en heeft Dordrecht aan de andere kant vaak het gevoel dat zij de ambities moet aanjagen en dat anderen te weinig instappen. Los van de ware intenties, leidt dit in de beeldvorming over de samenwerking tot een tegenstelling tussen Dordrecht en de andere gemeenten.
- Daarnaast is het lastig om vanuit de samenwerking regie te voeren op de mensen die werken binnen het programma. Er is niet een duidelijke directeur of manager met een mandaat over de mensen die in de samenwerking werken. Dit komt deels doordat medewerkers zitten met dubbele functies en ook dubbele loyaliteiten naar de samenwerking en Dordrecht. Dit maakt het in sommige gevallen lastig om echt *dedicated* aan de samenwerking te werken en hier als het erop aankomt ook prioriteit aan te geven.

Te weinig regie op de samenwerking als geheel

- We constateren in de samenwerking een tekort aan regie op de samenwerking als geheel. Hoewel de samenwerking wordt aangestuurd vanuit Dordrecht (bestuurlijk, ambtelijk, werkgeverschap en bedrijfsvoering), is deze aansturing onvoldoende gericht op het creëren van de condities waaronder het samenspel tussen de 7 gemeenten productiever kan worden. Het ontbreekt aan een duidelijke plek van waaruit 'regie op het functioneren als netwerk' wordt vormgegeven, met de doorzettingskracht én het draagvlak bij alle deelnemende gemeenten om in te grijpen als zaken in de samenwerking niet lekker lopen of als er te weinig voortgang wordt geboekt. Veel deelnemers in de samenwerking die wij hebben gesproken ervaren een gevoel van onmacht en een tekort aan grip op het verloop van de samenwerking.
- Ook is er te weinig reflectie op en gesprek over hoe het gaat in de samenwerking. De plekken in de samenwerking waar deelnemers (zowel bestuurlijk, ambtelijk als met andere partners) gaan over de inhoud en niet over de samenwerking als geheel. Veel deelnemers ervaren weinig ruimte voor informele ontmoeting en het gesprek over de samenwerking en hoe we het doen met elkaar.
- Vanuit de inrichtingsprincipes van de samenwerking heeft het ONS-D overleg (7 gemeentesecretarissen) hier een belangrijke rol in, maar die pakken deze nog onvoldoende. De manager SDD heeft hier een belangrijke verantwoordelijkheid, maar door de huidige programmastructuur binnen Dordrecht weinig mandaat. Deze aspecten in de aansturing zijn een groot aandachtspunt bij het verbeteren van de samenwerking.

Schets van de IST-situatie (5)

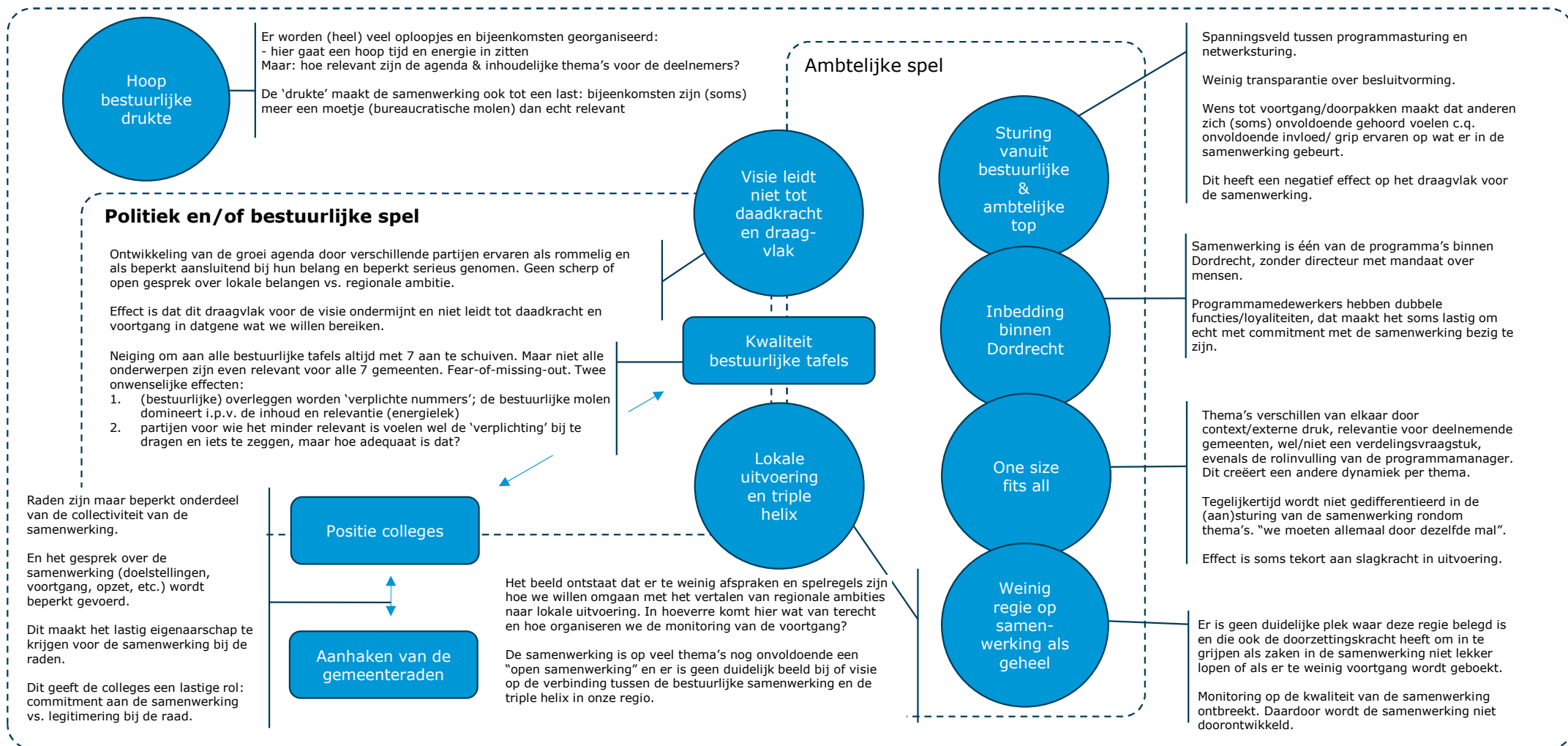
Onze belangrijkste bevindingen op een rij

Het zijn van een “open samenwerking” komt gestaag van de grond, maar willen we nog beter vormgeven

- Een belangrijk inrichtingsprincipe is het zijn van een open samenwerking, dus een samenwerkingsmodel waarin we ruimte bieden voor partners - naast de huidige 7 gemeenten - om te participeren. We zien dat dit wel gebeurt. Zo haken binnen het thema bereikbaarheid twee andere gemeenten aan, ook in bestuurlijke overleggen.
- Alleen constateren we dat we onze samenwerking nog niet zodanig hebben ingericht dat we genoeg ruimte bieden voor partners om deel te nemen. Dit zit er deels in dat we geen duidelijk gedeeld beeld hebben hoe we dit willen vormgeven en hier dus ook geen duidelijke afspraken of spelregels over hebben. Bijvoorbeeld op welke manier partners kunnen instappen, hoe dit organiseren en welke afspraken daarvoor nodig zijn (bijv. over halen/brengen en financiële bijdrage). Bijvoorbeeld: onder welke voorwaarde kunnen andere gemeenten of triple helix partners toetreden tot de bestuurlijke tafels?
- Een voorbeeld hiervan is de positie van de triple helix partners en initiatieven binnen de samenwerking. We constateren dat er veel gepraat wordt over “de triple helix samenwerking”, maar dat er in feite uiteenlopende triple helix samenwerkingen en initiatieven zijn van zeer verschillende aard. Iedereen is het er wel over eens dat we de triple

helix vooral niet moeten willen aansturen, maar dat we zoveel mogelijk willen en moeten aansluiten waar de energie is en alle initiatieven worden ontplooid. Vervolgens is het wel goed om op de hoogte en aangehaakt te blijven als overheden en continu te verkennen waar je als overheden kan bijdragen aan bestaande initiatieven.

Samenvatting van de IST situatie





SOLL

Product B: advies over de doorontwikkeling

Tijdens de SOLL situatie hebben we stap voor stap toegewerkt naar een advies over de doorontwikkeling van de samenwerking.

We zijn op basis van de IST situatie en aanvullende verdiepende groepsgesprekken en werksessies gekomen tot een nieuw samenwerkingsmodel voor de Drechtsteden. Hierin zit een nieuwe werkwijze en governance voor de samenwerking.

Inleiding op het SOLL advies

Waar gaat ons advies wel en niet over

Op basis van de bevindingen uit de IST-situatie hebben we een drietal leidende inzichten geformuleerd die de basis vormen voor het advies. Die inzichten leiden tot een aantal uitgangspunten voor de voorgestelde inrichting van de toekomstige samenwerking (het nieuwe "samenwerkingsmodel").

In ons SOLL advies hebben we het over de bestuurlijke samenwerking in de Drechtsteden: (1) hoe we deze kunnen vormgeven zodat die productiever wordt en (2) hoe deze zich productief kan verhouden tot de triple-helix samenwerking. Het advies over het vormgeven van de triple helix samenwerking is een parallel traject. Wij gaan in ons advies dus vooral in op hoe de bestuurlijke samenwerking en de triple helix zich op een goede manier tot elkaar kunnen verhouden.

In de aanloop naar dit advies ontstond er spraakverwarring in hoeverre er nu een nieuw model en inrichtingsprincipes nodig zijn. Om spraakverwarring te voorkomen: er is wel degelijk een nieuw samenwerkingsmodel nodig. Dit zullen wij ook voorstellen.

Maar: hoe goed een samenwerkingsmodel en inrichtingsprincipes ook zijn, het gaat uiteindelijk om een samenspel tussen de deelnemers in de samenwerking. Een nieuw samenwerkingsmodel of inrichting maakt mogelijk dat het samenspel productiever kan worden. Echter, dit vraagt wel om het goede gesprek aan de tafels en het juiste samenwerkingsgedrag.

Daarom was het erg belangrijk dat we altijd tijdens de IST en SOLL in onze aanpak samen met betrokkenen de opbrengst hebben doorleefd. Maar ook als opvolging op dit advies gaat dit nog veel van deelnemers vragen tijdens de implementatie (zie product C).

Leidende inzichten

1. Ruimte nodig om per thema ambitie en werkwijze te kiezen
2. Er is sprake van een gevoel van onmacht om verandering in de samenwerking te realiseren
3. Het ontbreekt aan netwerkregie



Inzicht 1: ruimte nodig om per thema de ambitie en werkwijze te kiezen

Er is meer flexibiliteit en maatwerk gewenst in de ruimtelijk-economische samenwerking. We constateren dat thema's en de opgaven van elkaar verschillen en dus ook vragen om een andere benadering en werkwijze. Met andere woorden, we hebben een samenwerkingsmodel nodig dat ruimte biedt om op verschillende manieren samen te werken.

In principe is er ruimte voor maatwerk coalities. Echter, we constateren dat het gesprek aan de bestuurlijke tafel vaak als onvoldoende effectief wordt ervaren, het lastig is om tot maatwerkcoalities te komen en dit veel tijd vraagt en leidt tot onnodige bestuurlijke drukte.

Gaandeweg is het beeld ontstaan in IST en SOLL dat deze samenwerking vraagt om meer netwerkachtige principes van samenwerken en organiseren. Daarom gaan we van het model van '**dé samenwerking**', naar een model van '**een verzameling van samenwerkingen**'. Dit betekent dat er ruimte is op ieder thema die inrichting te kiezen die het thema nodig heeft. Dat heeft verstrekkende gevolgen:

- a) Per bestuurlijke tafel moeten deelnemers scherp kiezen waarop ze wel of niet willen samenwerken. Dit betekent dat er gemeenten kunnen zijn die wel aan tafel zitten, maar niet samenwerken op specifieke projecten. Het heeft alleen zin om samen in een samenwerking te stappen als partijen kunnen én willen leveren. Dit vraagt om een scherp bestuurlijk proces wie er écht een belang heeft bij een project of initiatief.
- b) Het vereist wel dat gemeenten gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen

voor het voeren van het scherpe gesprek (kleur bekennen!): wat zijn de opgaven per thema? Worden die door alle partijen (als urgent) ervaren? Wie heeft er een belang bij een specifieke ambitie of project? Waar verbinden we ons wel en niet aan? En wat zijn hiervan de consequenties? Dit gesprek wordt nu niet goed gevoerd, dat moet wel gebeuren. Anders is er sprake van een schijnsamenwerking en blijven we doormodderen met elkaar.

- c) Dit ligt voor (veel) bestuurders lastig. Wat is de boodschap naar buiten (bijv. gemeenteraad) als je ergens niet aan mee doet? Maar niet meedoen aan een specifiek project kan wel betekenen dat je betrokken en aangehaakt blijft bij het thema, of later instapt als je daar wel belang bij hebt. Deze boodschap ligt dus genuanceerder dan simpelweg wel of niet meedoen. Het helpt als bestuurders ambtelijk gefaciliteerd worden deze boodschap goed neer te leggen. Hierin is ook een rol weggelegd voor het ONS-D; het overleg van gemeentesecretarissen.
- d) Het SDD beoogt een triple-helix samenwerking te zijn, hoewel zij feitelijk een gemeentelijke samenwerking is van 7 gemeenten die open staat voor samenwerking met aanpalende gemeenten én de verbinding wil aangaan met triple-helix partijen. Het ontbreekt op dit moment aan een gemeenschappelijk beeld *hoe* deze samenwerkingen (7 gemeenten, aanpalende gemeenten, triple-helix partners) vorm moeten krijgen in relatie tot de SDD samenwerking.

Inzicht 2: er is sprake van een gevoel van onmacht om verandering in de samenwerking te realiseren

Wij zien binnen de samenwerking onvoldoende eigenaarschap voor zowel het realiseren van ambities en het boeken van voortgang *in* de samenwerking als het verloop en kwaliteit *van* de samenwerking. De gemeenschappelijke ambitie wordt maar beperkt omarmd en menig deelnemer voelt zich eerder overgeleverd aan de maalstroom van de samenwerking, dan een partij die doelbewust en doelgericht sturing geeft aan de samenwerking.

Dit ondergraaft het draagvlak voor de samenwerking. Er wordt gezamenlijk enthousiasme en vertrouwen gemist. Er is onvoldoende tijd en gelegenheid voor goede contactmomenten en het opbouwen van positieve ervaringen. Hierdoor is de motivatie om echt werk te maken van de samenwerking soms laag.

In dit kader constateren we een onbalans in (gevoeld) eigenaarschap voor de samenwerking, waardoor de ene partij meer 'gaat duwen' en andere partijen 'meer gaan hangen'. We constateren bovendien dat een aantal ambtelijke organisaties onvoldoende verbinding hebben met de samenwerking, wat de onbalans en onmacht verder versterkt en eigenaarschap verder ondermijnt. Deze onevenwichtigheid komt onder andere tot uiting in de inhoudelijke aansturing vanuit Dordrecht, die niet bevorderlijk is voor de gelijkwaardigheid tussen de samenwerkingspartners.

Daarom is het belangrijk dat alle gemeenten en specifiek ook ambtenaren van andere gemeenten dan Dordrecht meer gaan instappen in de samenwerking. Nu leunt de samenwerking teveel op de aansturing en capaciteit vanuit Dordrecht. Met andere woorden: **de balans tussen de partijen in de mate waarin zij 'instappen' moet beter**. Dit heeft vertrekende gevolgen:

- a) De aansturing van de SDD samenwerking dient breder verankerd te worden bij alle deelnemende partijen, zowel op het bestuurlijke als op het ambtelijke niveau.
- b) Ambtenaren van de deelnemende gemeenten zullen steviger betrokken moeten zijn *in* de samenwerking op de verschillende thema's, zodat: (1) zij beter de verbinding kunnen maken met het beleid dat gevormd wordt binnen de eigen gemeente en (2) zij hun bestuurder in de SDD samenwerking veel beter kunnen ondersteunen.

Inzicht 3: het ontbreekt aan netwerkregie

We constateren dat de SDD samenwerking meer het karakter van een netwerksamenwerking heeft dan van een programma. Echter, de besturing van de samenwerking is hier niet op ingericht. De complexiteit van het samenwerken in netwerken (de eerder benoemde verzameling van samenwerkingen, waar partijen deelcoalities vormen, e.d.) vraagt om besturing die er op gericht is om de condities te creëren waaronder het samenspel en bijv. het gesprek tussen ambtenaren en bestuurders effectief kan zijn.

We constateren dat het ontbreekt aan netwerkregie om 1) deze condities te creëren en 2) in te grijpen als het niet goed verloopt. Er is geen gremium van deelnemende partijen dat deze rol adequaat invult. Bovendien ontbreekt het aan een proces van monitoring op de kwaliteit van de samenwerking met periodiek reflecteren en evalueren en gezamenlijk eigenaarschap voor het verbeteren van de samenwerking.

Daarmee is er ook geen gremium waarin het eigenaarschap voor het functioneren van de samenwerking bij de deelnemende partijen in rol en functie is belegd. Het versterkt het gevoel van onmacht.

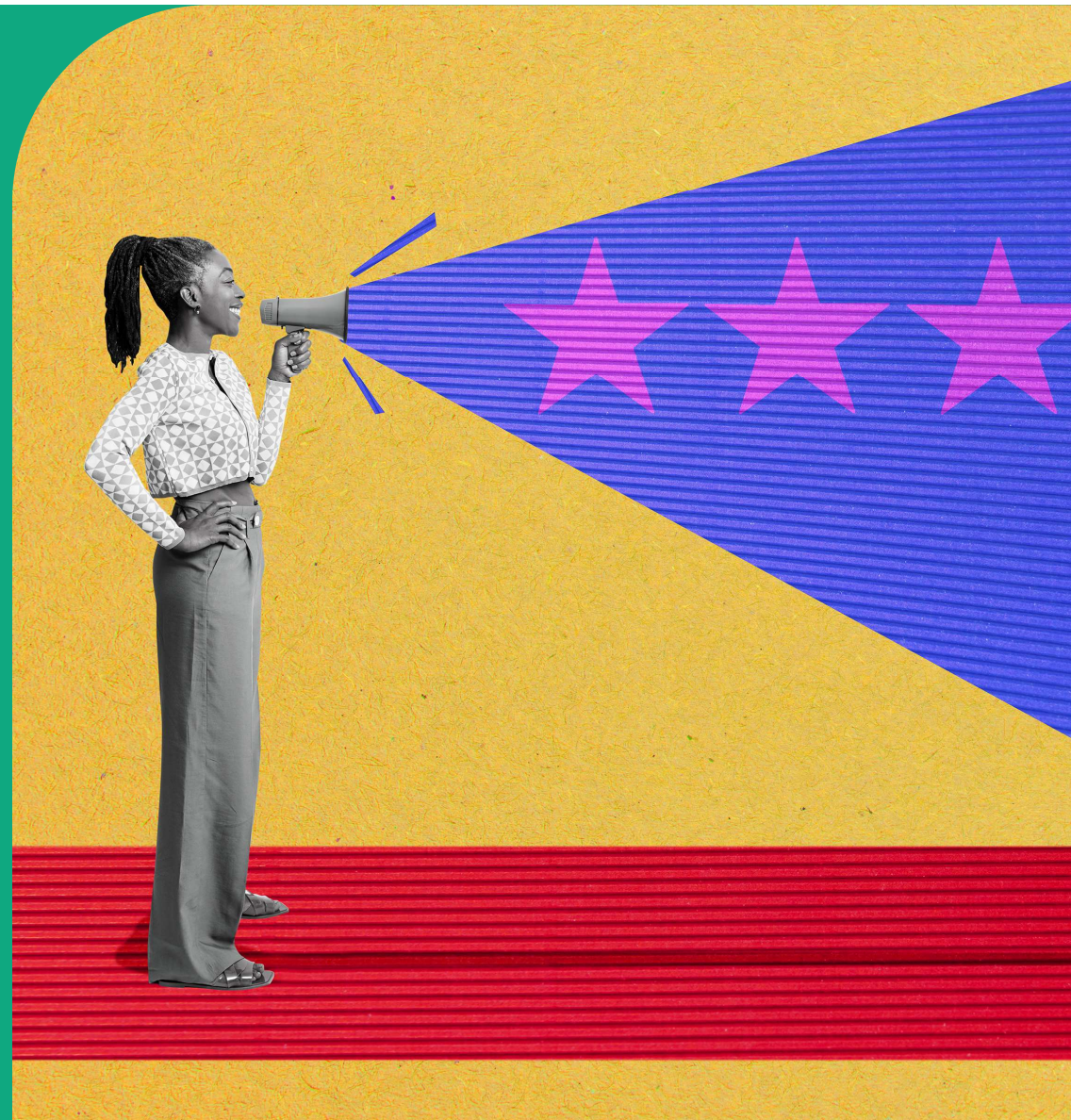
Daarom is het **van belang om netwerkregie een stevige plek te geven in de samenwerking**. Dat heeft verstrekken consequenties voor de inrichting van de samenwerking:

- a) Het ontbreekt op meerdere lagen aan een functie van netwerkregie of een regiekamer: (1) op het netwerk als geheel en (2) op de samenwerking binnen verschillende thema's. Netwerkregie dient dus op twee plekken te landen in de samenwerking.
- b) Netwerkregie kun je qua governance organiseren, maar het is ook een vaardigheid. En hier is nog veel te leren. Het vraagt bijvoorbeeld om het voeren van 'het eerlijke/echte gesprek', die cultuur is er nu niet.
- c) Er is een "regiekamer" nodig waarin zowel bestuurlijk als ambtelijk sturing wordt gegeven aan de samenwerking en waar ambtelijke en bestuurlijke vertegenwoordigers zitten die (los van de inhoudelijke keuzes) verantwoordelijkheid voelen voor de kwaliteit van de samenwerking.

Advies samenwerkingsmodel

Zes adviezen voor het verbeteren van de inrichting

1. Herpositioneer de bestuurlijke tafels
2. Maak een 'open' samenwerking mogelijk
3. Richt een bestuurlijke en ambtelijke regiekamer in
4. Maak van de groeiagenda een groeiperspectief
5. Ontwikkel een meervoudig afhankelijke werkorganisatie
6. Zorg voor passende financieringsvormen



Advies 1: herpositioneer de bestuurlijke tafels (1)

1. **De bestuurlijke tafels krijgen een wezenlijk andere rol en frequentie dan in de huidige samenwerking** Zij krijgen een verantwoordelijkheid voor het functioneren van de samenwerking en focussen zich daarbij op: het ontwikkelen van gemeenschappelijke ambitie, het definiëren van gewenste projecten (incl. scherpe keuzes over deelname), prioritering van projecten, nakomen van afspraken en het borgen van samenhang en integraliteit tussen de thema's (opgavegericht).
 - Aan iedere bestuurlijke tafel "nieuwe stijl" doorleven betrokken deelnemers een samenwerkingsproces en rolinvulling die bestaat uit de volgende onderdelen (zie punt 2).
 - Op de bestuurlijke tafel worden in principe geen individuele projecten besproken. Het gesprek over individuele projecten vindt plaats tussen de (triple-helix en bestuurlijke) partners die zich aan het project gecommitteerd hebben. Hierdoor kan de frequentie van de vergaderingen omlaag naar 2 keer per jaar (keuze voor precieze aantal ligt bij de tafels zelf).
 - Als projecten eenmaal starten dan vindt de besluitvorming over acties, voortgang en doelbereik plaats in de projecten door de bestuurders, ambtelijke vertegenwoordig en/of andere (triple helix) partners die zich hebben gecommitteerd aan dat specifieke project.
2. **Er een 'standaard proces' beschikbaar voor de bestuurstafels om dit proces te faciliteren** denk aan het vertalen van de ambitie naar

scherpe prioritering, belangenafweging en keuzes over het portfolio. Het is aan de betreffende tafel hoe ze dit proces met elkaar willen doorleven en tot welke stappen ze willen komen. Dit proces is alleen van toepassing op die thema's waar het onvoldoende lekker loopt; evt. onder externe begeleiding. Wij denk aan de volgende onderdelen van het standaardproces:

1. Ruimte in agenda voor bestuurlijke verbinding en inspiratie, bijv. over regionale opgaven maar ook informeel contact.
2. Contracteringsstappen: (1) gezamenlijke ambitie bepalen, (2) projecten definiëren, (3) belangen- & commitmentgesprek voeren, (4) coalities vormen, en (5) afspraken maken.
3. Monitoringsstappen: (6) voortgang ontwikkeling portfolio monitoren en borgen terugkoppeling naar alle relevante spelers rondom specifieke projecten, (7) knelpunten en issues in de samenwerking signaleren en adresseren, (8) doorontwikkelen van ambitie en visie in lijn met de regionale opgaven.
4. Bespreken van urgente dossiers en nieuwe thema's: binnen het samenwerkingsmodel is er ruimte om nieuwe dossiers toe te voegen, waarbij de volgende overwegingen meegenomen moeten worden: past dit bij de scope van onze tafel? Hebben we de capaciteit om het te faciliteren? Voelen we hier urgentie bij? Als op beide vragen het antwoord positief is, dan kan een bestuurlijke tafel besluiten hiermee aan de slag te gaan.

Advies 1: herpositioneer de bestuurlijke tafels (2)

3. Deelname aan de bestuurlijke tafels kan in principe variëren

Uitgangspunt is dat alle 7 gemeenten deelnemen aan de bestuurlijke tafels nieuwe stijl, **ook wanneer een gemeente niet kan of wil instappen op specifieke projecten**. Een dergelijke stevige keuze vraagt wel een scherp gesprek. **Het is van belang om aan tafel te blijven zitten**, omdat er nieuwe vraagstukken ontstaan (bijv. urgente dossiers of nieuwe thema's) en om zicht te houden op de onderlinge samenhang tussen thema's. Bestuurders die niet meedoen in projecten stellen zich wel terughoudender op in het gesprek, behalve als er thema's ontstaan die iedereen aangaan.

Aan de bestuurlijke tafels nieuwe stijl is het voor de 7 gemeenten makkelijker om deel te nemen (qua agenda, frequentie, etc.), ook als je er voor kiest om niet te participeren in een deel van de projecten. De inzet van bestuurders zit veel meer op specifieke dossiers of projecten waar ze echt belang bij hebben en zijn ingestapt. Op deze manier blijf je wel "aan boord" voor belangrijke gezamenlijke keuzes en kun je blijven beslissen om wel of niet in te stappen op bestaande of nieuwe projecten.

Het is mogelijk voor gemeenten om helemaal niet te deel te nemen aan een bestuurlijke tafel, als zij geen commitment voelen op het thema in de samenwerking. Dit kan in alle openheid een overweging zijn. Dit bepaalt een gemeente per thema. In overleg met de andere bestuurlijke partners is het ook mogelijk om andere partners te laten participeren in specifieke projecten en daarnaast ook aan de bestuurlijke tafels.

4. De bestuurlijke tafels zijn één van de tafels binnen de triple-helix samenwerking

Namelijk die tafel waar de samenwerkende gemeenten binnen de SDD-samenwerking *hun* gemeenschappelijke ambities formuleren op een thema.

- Deze ambitie kan ingebracht worden op samenwerkingstafels waar de triple-helix vertegenwoordigd is (denk bijvoorbeeld aan de bouwtafel of de innovatietafels).
- Tegelijkertijd kunnen er projecten zijn binnen een thema waar andere triple-helix partijen aan werken en gemeenten nog niet bij betrokken zijn. Op de bestuurlijke tafel kan het gesprek gevoerd worden of de gemeenten het wel of niet wenselijk is hieraan een bijdrage te leveren.
- Belangrijk is het dus om voldoende 'platforms' te hebben waar de triple-helix partijen aan tafel zitten naast de bestuurlijke tafels.

5. Niet alles start aan de bestuurlijke tafels

Er gebeurt veel in de triple-helix. Het is goed om breed zicht te hebben op de initiatieven die door de triple-helix partijen worden gestart en waar deze aansluiten bij de ambities van de bestuurlijke samenwerking. Kijk als overheden waar je wel of niet wil bij aansluiten en ga er niet vanuit dat je zelf altijd de initiatiefnemer bent.

6. Samenwerking is meer dan een optelsom van projecten

Waak er wel voor dat de samenwerking geen los zand wordt ("verzameling van projecten"). Aan bestuurlijke tafels ook altijd scherp blijven kijken waar de gezamenlijke basis en het fundament ligt.

Samenvatting advies 1: herpositioneer de bestuurlijke tafels

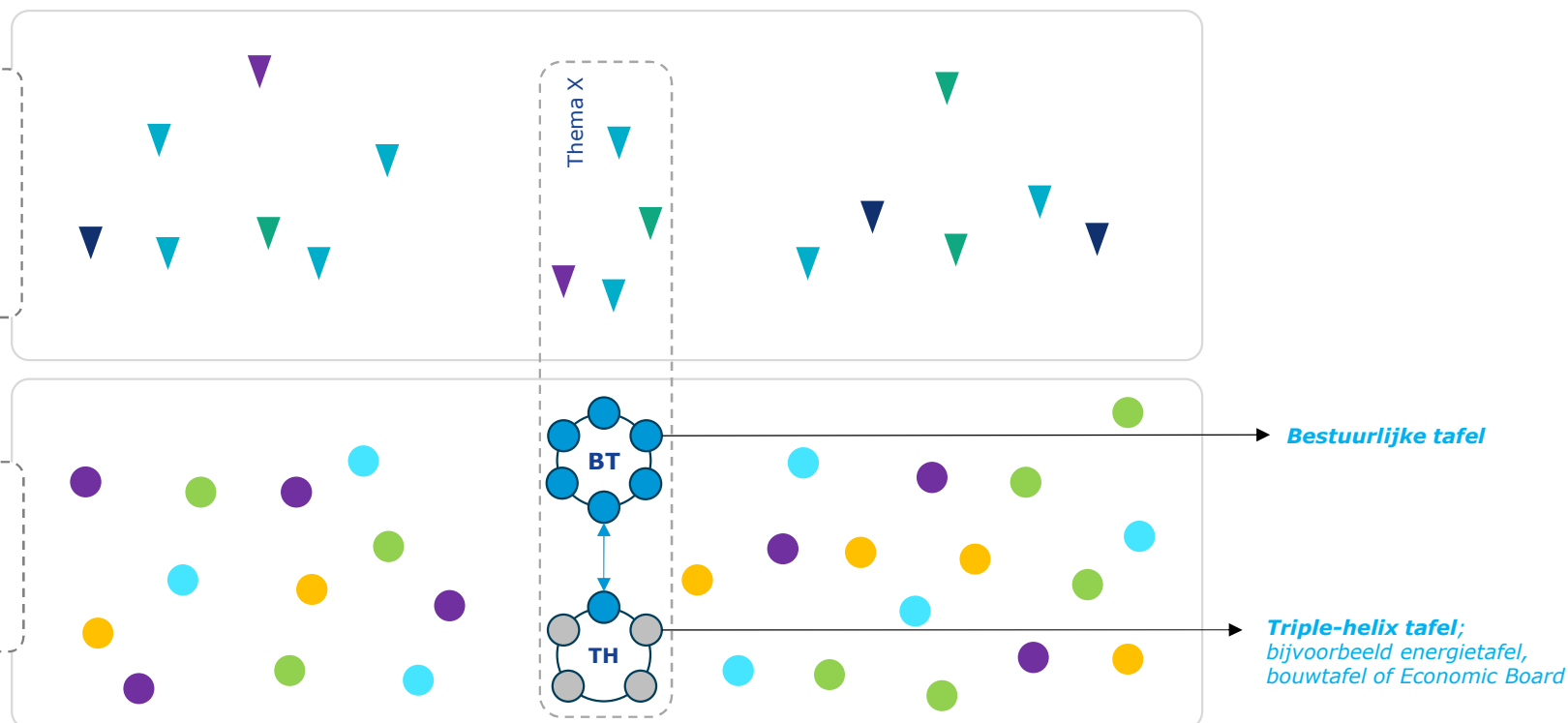
- Bestuurstafels zijn verantwoordelijk voor het functioneren van de samenwerking en focussen zich op: bestuurlijke verbinding en inspiratie, beeld opgaven en ontwikkelingen, het ontwikkelen van gemeenschappelijke ambitie, starten en prioritering van gewenste projecten (incl. scherpe keuzes deelname) en borgen samenhang/integraliteit
- Er is een 'standaard proces' beschikbaar voor de bestuurstafels voor het vertalen van de ambitie naar m.n. scherpe prioritering, belangenafweging en keuzes over het portfolio.
- Deelname aan bestuurlijke tafels kan in principe variëren. In beginsel is deze met 7 gemeenten o.b.v. gezamenlijk ambitie; uitbreiding met andere gemeenten/triple helix partners mogelijk als die een grote rol op het thema blijken te spelen in de regionale samenwerking.
- De bestuurlijke tafel is één van de tafels binnen de triple-helix samenwerking; namelijk die tafel waar de samenwerkende gemeenten binnen de SDD-samenwerking *hun* gemeenschappelijke ambities formuleren op een thema.
- Niet alles (hoeft te) start(en) aan de bestuurlijke tafel, veel ruimte voor initiatieven vanuit het netwerk

Projecten & programma's (zgn. coalities)

- Concreet resultaat op bepaald moment
- Met gecommitteerde partijen
- Deelname is niet vrijblijvend, maar resultaatgericht
- Resultaten en lessen worden teruggekoppeld naar het netwerk
- Actief gefaciliteerd

Netwerk van triple-helix partijen

- Doelen:
- Ontmoeting
 - Kennisuitwisseling
 - Elkaar mobiliseren
 - Actief gefaciliteerd



Advies 2: maak een 'open' samenwerking mogelijk (1)

Ons advies om van de Drechtsteden samenwerking een open samenwerking te maken. Niet alleen op papier, maar ook door hiernaar te handelen en duidelijke spelregels te formuleren die dit faciliteren. Want de kern van een **triple-helix samenwerking** is dat het in de basis **een open samenwerking** is waar partijen vanuit verschillende sectoren elkaar kunnen treffen in projecten om gemeenschappelijke ambities vorm te geven.

1. We staan open voor deelname van partners buiten de zeven gemeenten: wij zien 3 manieren van samenwerking

- i. Op project- of programmaniveau is de samenwerking altijd open, bijv. met andere gemeenten of triple helix partners. De keuze voor samenwerking met partners buiten de zeven gemeenten ligt echt bij de partijen die zich aan een specifiek project verbinden. Op de bestuurlijke tafel verkennen hoe we als gemeenten willen participeren.
- ii. Ook moeten gemeenten in de samenwerking scherp nagaan of ze bij de verschillende thema's voldoende hebben georganiseerd om als gemeenten aan te kunnen haken bij de triple-helix. Bijv. in de vorm van bijvoorbeeld een bouwtafel, innovatietafels, een energietafel of de Economic Development Board.
- o Het kan in principe ook dat een partner (bijv. een ander gemeente) permanent onderdeel wordt van de bestuurlijke samenwerking (vertegenwoordiging aan bestuurlijke tafels). Dit is een keuze die we maken met alle 7 gemeenten. Het vereist wel dat deze partij

dan ook in gelijkwaardige mate verantwoordelijkheid neemt voor het functioneren van de samenwerking als de andere partijen aan de bestuurstafel. Ook moeten we hier kritisch zijn op spelregels voor participatie. We staan in principe open voor de samenwerking, maar verwachten bij participatie ook verantwoordelijkheid, bijv. ook een gesprek over de financiële bijdrage "aan de basis". Het lijkt logisch dat gemeenten in eerste instantie op projectniveau participeren. Als dit veel projecten in hetzelfde domein worden, en deze gemeente dus een belangrijke rol speelt op het thema, dan kan dit toegroeien naar een plek aan de bestuurlijke tafel.

2. Op het niveau van coalities kennen we wisselende samenstellingen van gemeenten en/of triple helix partners

- o Op het niveau van specifieke projecten is de samenstelling wisselend, afhankelijk wie zich aan het project heeft gecommitteerd. Soms zijn dit 1 of 2 gemeenten, het kan een combinatie zijn van gemeenten en triple helix partijen of een samenwerking met een andere gemeente dan de oorspronkelijke 7 gemeenten. Het vraagstuk en de ambities en mogelijkheden van partijen definieert de coalitie.
- o Belangrijke voorwaarde voor het instappen op een project is het commitment op de doelstelling en eigenaarschap en enthousiasme voor het vraagstuk. Dit vraagt aan de bestuurlijke tafel om een scherp belangengesprek wie wel of niet wil deelnemen aan een project.

Advies 2: maak een 'open' samenwerking mogelijk (2)

3. We werken met 4 verschillende varianten voor participatie in coalities

Er is niet één principe altijd leidend, per coalitie bekijk je welke variant je kiest en op welke manier gemeenten instappen. Hier moet je in alle scherpste en openheid met elkaar het gesprek over voeren.

- **Solidariteitsprincipe:** je participeert niet, maar betaalt wel mee (geen direct belang, maar te belangrijk voor regio).
- **Volledige participatie:** je doet écht mee en bent ook betrokken, "skin in the game".
- **Instapmodel:** het is een belangrijk project en je wil later instappen (niet vanaf start), "passagiersbijdrage" of een *instapfee*
- **Geen deelname:** Je doet niet mee, je blijft wel op hoogte van ontwikkelingen.

Kanttekening: de samenwerking is niet enkel een verzameling van projecten. Je bent namelijk altijd collectief verantwoordelijk voor het functioneren van het geheel en blijvend in gesprek over waar je wil en kan bijdragen, nu en/of in toekomst (instapmodel).

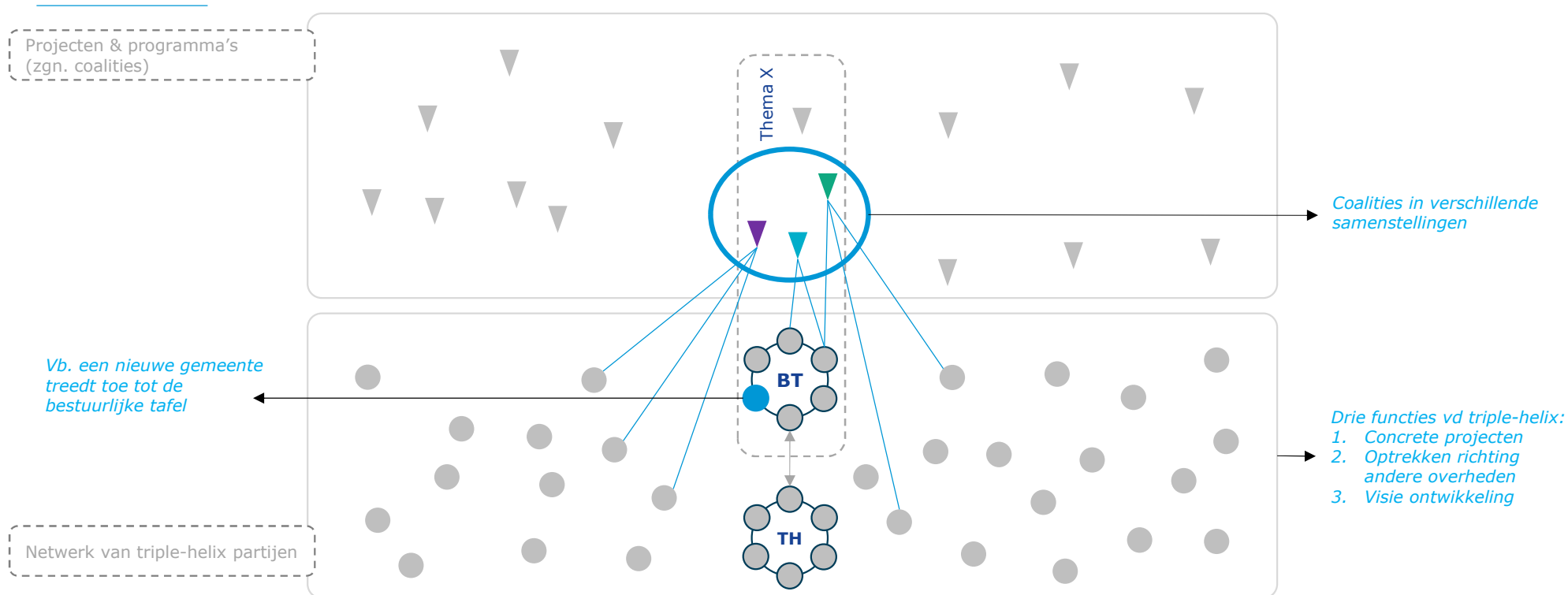
4. De triple-helix is in drievoud verbonden in de netwerk-samenwerking

De drie functies krijgen een plek in de governance van de samenwerking. Dit dient nog nader uitgewerkt te worden; we willen hier aansluiten bij het adviestraject over de triple helix. Maar te denken valt aan:

1. Het mee laten denken over de visie op- en ontwikkeling van de regio, "groei perspectief" (bv. denktankfunctie).
2. Lobby richting andere overheden (waaronder het Rijk) op het niveau van de gehele samenwerking.
3. Verdere initiatieven per thema, wat daar de behoefte is om opgaven te realiseren. Bijv. een bouw- of energietafel of specifieke projecten.

Samenvatting advies 2: maak een open samenwerking mogelijk

- We staan open voor deelname van partners buiten de zeven gemeenten en zien 3 manieren van verbinding.
- Op het niveau van coalities zijn er wisselende samenstellingen van gemeenten en/of triple helix partners.
- We werken met 4 verschillende varianten voor participatie in coalities (volledig, solidariteit, instapfee of geen deelname). Per coalitie wordt bekeken welke het beste past.
- Nieuwe partners kunnen toetreden tot een bestuurlijke thema tafel, kritisch kijken onder welke voorwaarden, wanneer en hoe partners toetreden.
- De triple-helix is in drievoud verbonden in de netwerk-samenwerking.



Advies 3: richt een ambtelijke en bestuurlijke regiekamer in (1)

Uitgangspunten van ons advies is dat (1) de functie van netwerkregie ingevuld moet worden, (2) de aansturing los moet komen van “de lijn” van de gemeente Dordrecht, (3) dat de andere gemeenten veel nadrukkelijker in moeten stappen en (4) er gezamenlijk verantwoordelijkheid genomen wordt voor het functioneren van de samenwerking als geheel. Dat vertaalt zich in het vormgeven van twee regiekamers: een bestuurlijke en ambtelijke regiekamer.

1. Regie op de bestuurlijke samenwerking tussen zeven gemeenten is de verantwoordelijkheid van de zeven samenwerkende gemeenten

Regie op de samenwerking met triple-helix partijen (bijvoorbeeld aan een triple-helix tafel of op een specifiek project) vraagt om regie in die specifieke samenwerking. Dit kan een gemeente of een triple helix partner zijn, afhankelijk van wat in die samenwerking het meest logisch is.

2. Ons beeld bij de bestuurlijke regiekamer

De rol & taken van de bestuurlijke regiekamer zien wij als volgt:

- Het zijn van een politiek ambassadeur en boegbeeld van de regionale opgaven en de samenwerking. Je bent in deze rol inzetbaar binnen en buiten de regio, bijv. richting gemeenteraden of richting landelijke partijen in het vitaal houden van netwerken en

lobby.

- Deze bestuurlijke regiekamer is ook de uitdager op de strategie en ambitie van de samenwerking, bijv. als ze voelen dat er nieuwe opgaven leven die (nog) te weinig vorm krijgen in de samenwerking. Het gesprek over de inhoudelijke ambitie per thema is geen rol van de regiekamer, dit gesprek vindt plaats aan de bestuurstafels (per thema).
- Zij gaan over vraagstukken in de samenwerking die raken aan de scope, de samenstelling en/of thema overstijgende knelpunten die vragen om een integrale afweging en bestuurlijke keuzes. Ze zijn in die zin ook van de reflectie op het functioneren van de bestuurlijke tafels.

Wij denken voor de samenstelling van de bestuurlijke regiekamer aan één bestuurder uit elke gemeente met ervaring in samenwerkingen en in de regio. De burgemeesters van de 7 gemeenten zouden hiervoor een logische keuze kunnen zijn, omdat zij vanuit hun rol meer boven de partijen staan.

De afgevaardigde is gelegitimeerd en heeft mandaat in zijn of haar eigen gemeente, én heeft gevoel bij wat er leeft in de regio. Dit zijn bestuurders die snappen wat regionale samenwerking betekent en écht geloven in meerwaarde van regionale samenwerking in het realiseren van de opgaven.

Advies 3: richt een ambtelijke en bestuurlijke regiekamer in (2)

3. Ons beeld bij de ambtelijke regiekamer

De rol & taken van de ambtelijke regiekamer zien wij als volgt:

- De ambtelijke regiekamer is systeemverantwoordelijk en opdrachtgever voor de inrichting, structurele monitoring en doorontwikkeling van de samenwerking, bijvoorbeeld als het gaat om inzet capaciteit en kwaliteit van de besluitvorming, de inrichting van de samenwerking en het nakomen van gemaakte afspraken.
- Het eerste escalatieniveau m.b.t. issues in de samenwerking.
- Verantwoordelijkheid in het organiseren van ambtelijke verbinding tussen eigen deelnemende gemeente en de samenwerking; en daarmee dus ook voor de levering van ambtenaren. Mocht het inzetten van de ambtenaren om moverende redenen niet mogelijk zijn, dan vraagt dit onderlinge afstemming tussen de gemeente secretarissen. Inbreng in de samenwerking kan financieel, in menskracht of beschikbaar stellen van kennis. Hier kan een mix in gevonden worden die iedereen past. Belangrijkste is hier het goede gesprek over te voeren.
- Creëren van de condities waaronder dat de manager Smart Delta

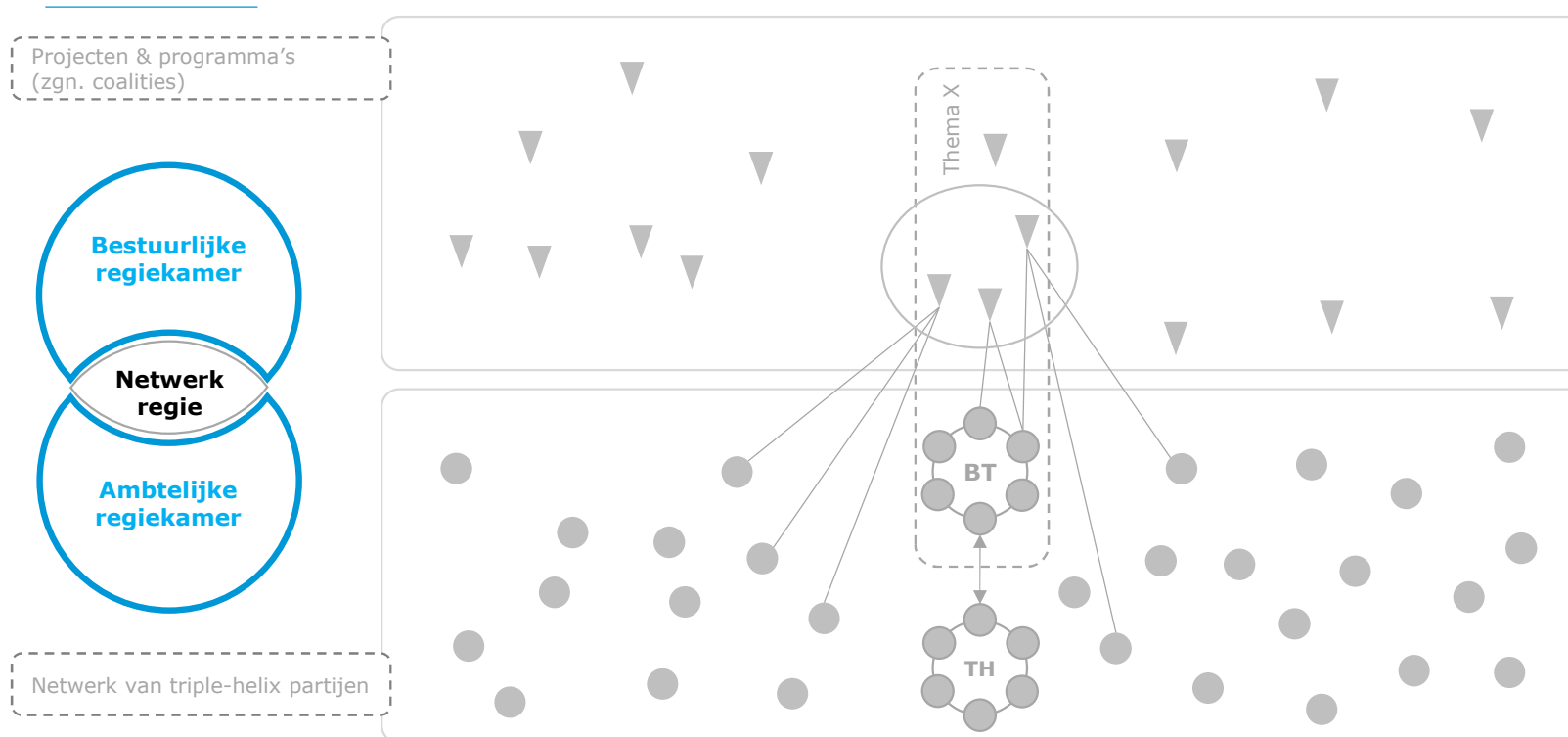
Drechtsteden haar werk effectief kan doen (mandaat, back-up om dingen te regelen, etc.).

De ambtelijke regiekamer is samengesteld uit:

- Het ONS-D overleg (de gemeentesecretarissen) zijn een belangrijke spil in de ambtelijke regie kamer. Zij waarborgen dat alle gemeenten ook écht instappen in de samenwerking en dat er doorzettingskracht is vanuit de samenwerking richting de eigen ambtelijke organisatie. Ook hebben zij een belangrijke functie in het interveniëren als de samenwerking niet goed loopt. Zij zijn in die zin ook de 1^e escalatielijn als er issues zijn in de samenwerking.
- De manager Smart Delta Drechtsteden is de *linking pin* tussen regiekamer en de rest de organisatie van SDD (o.a. programmanagement en communicatie).
- Om dualiteit te bevorderen wordt gewerkt met een roulerend voorzitterschap vanuit de gemeentesecretarissen (bijv. voorzitterstermijn van 1 jaar). Dordrecht is daarbij nooit voorzitter vanwege hun werkgeversrol, die rollen willen we gescheiden houden.

Samenvatting advies 3: richt een bestuurlijke en ambtelijke regiekamer in

- Gezamenlijke verantwoordelijkheid betekent dat de aansturing van de samenwerking los moet komen van "lijn Dordrecht".
- Regie op de bestuurlijke samenwerking tussen zeven gemeenten is de verantwoordelijkheid van de zeven samenwerkende gemeenten.
- Bestuurlijke regiekamer: ambassadeur/boegbeeld, vraagstukken die raken aan de scope, samenstelling en/of thema overstijgende knelpunten en waar gewenst of gevraagd een rol richting gemeenteraden.
- Ambtelijke regiekamer: systeemverantwoordelijke en opdrachtgever voor de inrichting, structurele monitoring en doorontwikkeling, eerste escalatieniveau, verantwoordelijkheid in organiseren ambtelijke verbinding, creëren van de condities waaronder de manager van Smart Delta Drechtsteden haar werk effectief kan doen. In aansturing knip maken tussen OG- en werkgeversrol.



Advies 4: maak van de groeiagenda een groeiperspectief

De huidige groeiagenda werkt onvoldoende als gemeenschappelijke ambitie waar (alle) partijen zich mee identificeren en écht aan gecommitteerd zijn. De vraag is of het überhaupt een realistische verwachting is dat alle partijen in de samenwerking zich aan een dergelijke brede visie (kunnen) committeren.

Mede daarom is het voorstel (advies 1) om het ontwikkelen van de gemeenschappelijke ambitie en agenda veel nadrukkelijker op de bestuurstafels nieuwe stijl neer te leggen t.b.v. een specifiek thema (energie, economie, bereikbaarheid, etc.). Op de bestuurlijke thematafels is het makkelijker om een ambitie en agenda te formuleren en deze te vertalen naar concrete projecten waar partners mee aan de slag kunnen.

Uitgangspunt is dat een gemeenschappelijke visie veel meer de kenmerken zou moeten hebben van een *groeiperspectief*: een levendige aansprekende visie, met een verleidend en verbeeldend karakter, waarin de samenhang tussen opgaven en vraagstukken zichtbaar is.

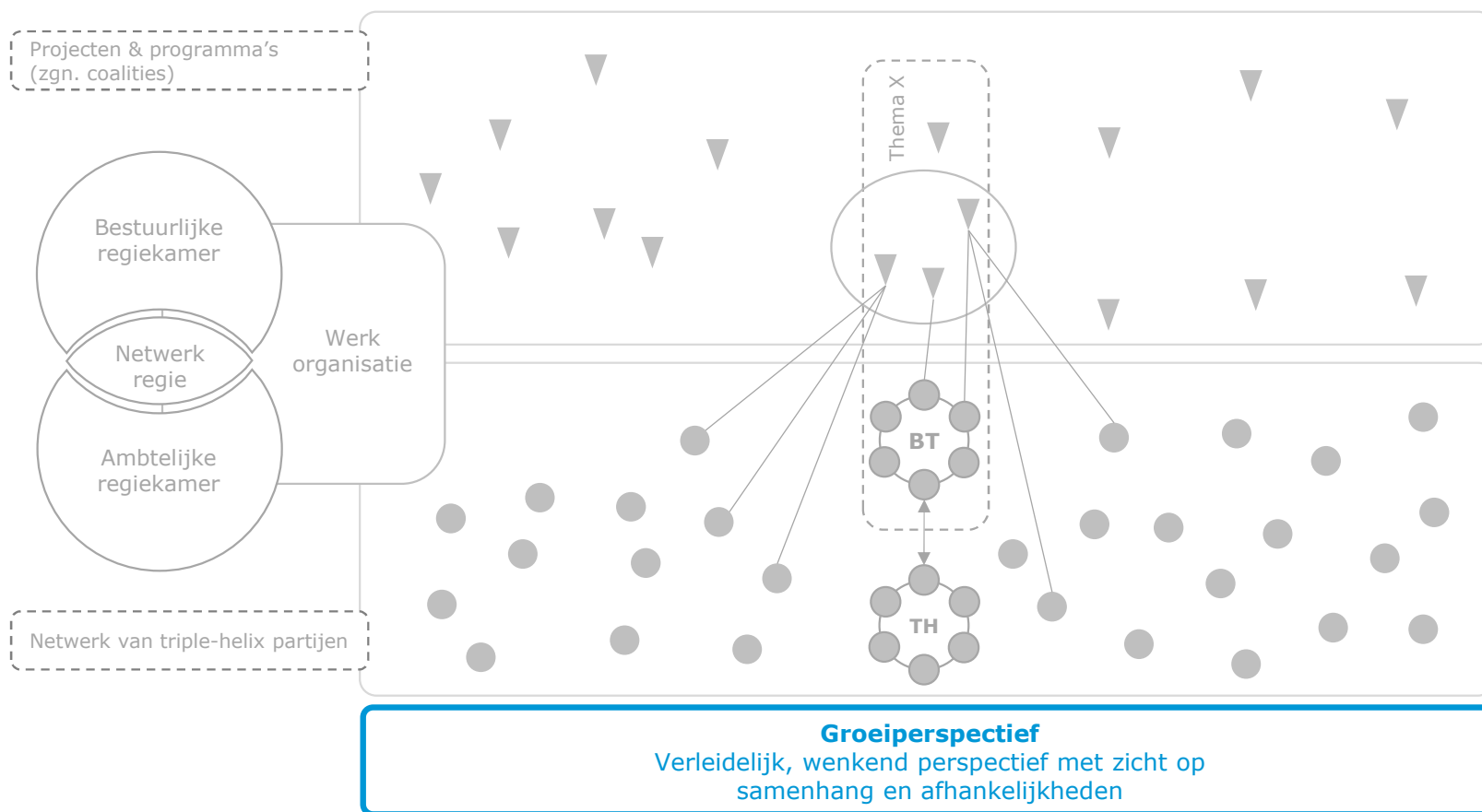
1. **De rol van een groeiperspectief is het creëren van een meer gedeeld beeld van de vraagstukken** (regionale ontwikkelingen, kansen en uitdagingen):
 - o Wat het wel is: een wenkend perspectief dat verleidt en zicht geeft op wederzijdse afhankelijkheden tussen vraagstukken.
 - o Wat is het niet: een concrete agenda waar iedereen op

gecommitteerd is en dat evident tot uitvoering leidt.

2. Het ontwikkelen van het groeiperspectief vraagt om:
 - o Het **organiseren van ontwerpkracht** die verbeelding brengt en afhankelijkheden tussen vraagstukken visueel zichtbaar kan maken.
 - o integraal input ophalen (= **triple-helix betrekken**): om het perspectief te schetsen, niet om het te besturen.
3. **Het groeiperspectief is een levend perspectief**, dat zich ontwikkelt door de tijd.
 - o Lopende projecten kunnen er in geplot worden, net als nieuwe opgaven en/of vraagstukken die ontstaan.
 - o Zo kan het groeiperspectief voor de triple-helix partijen gebruikt worden om met elkaar te zien wat er waar speelt. Dat levert een belangrijke bijdrage voor het creëren van verbinding.
4. **Organiseer 1x per jaar een inspiratiedag voor alle triple-helix partijen** om elkaar te ontmoeten, inspiratie op te doen, kennis uit te wisselen in het kader van het groeiperspectief. Nodig hier ook de gemeenteraden bij uit. Dit vraagt gedegen en uitgebreide voorbereiding, neem hier de tijd voor, dit is geen haastige klus!

Samenvatting advies 4: maak van de groeiagenda een groeiperspectief

- De huidige groeiagenda werkt onvoldoende als gedragen ambitie en agenda, daarom een groeiperspectief.
- De rol van een groeiperspectief is het creëren van een meer gedeeld beeld van de regionale opgaven en afhankelijkheden tussen vraagstukken.
- Het ontwikkelen van het groeiperspectief vraagt om het organiseren van ontwerpkracht en het betrekken van de triple-helix.
- Het groeiperspectief is een levend perspectief, dat zich ontwikkelt door de tijd.
- Organiseer 1x per jaar een inspiratiedag voor alle deelnemers in de samenwerking (waaronder triple-helix partijen).



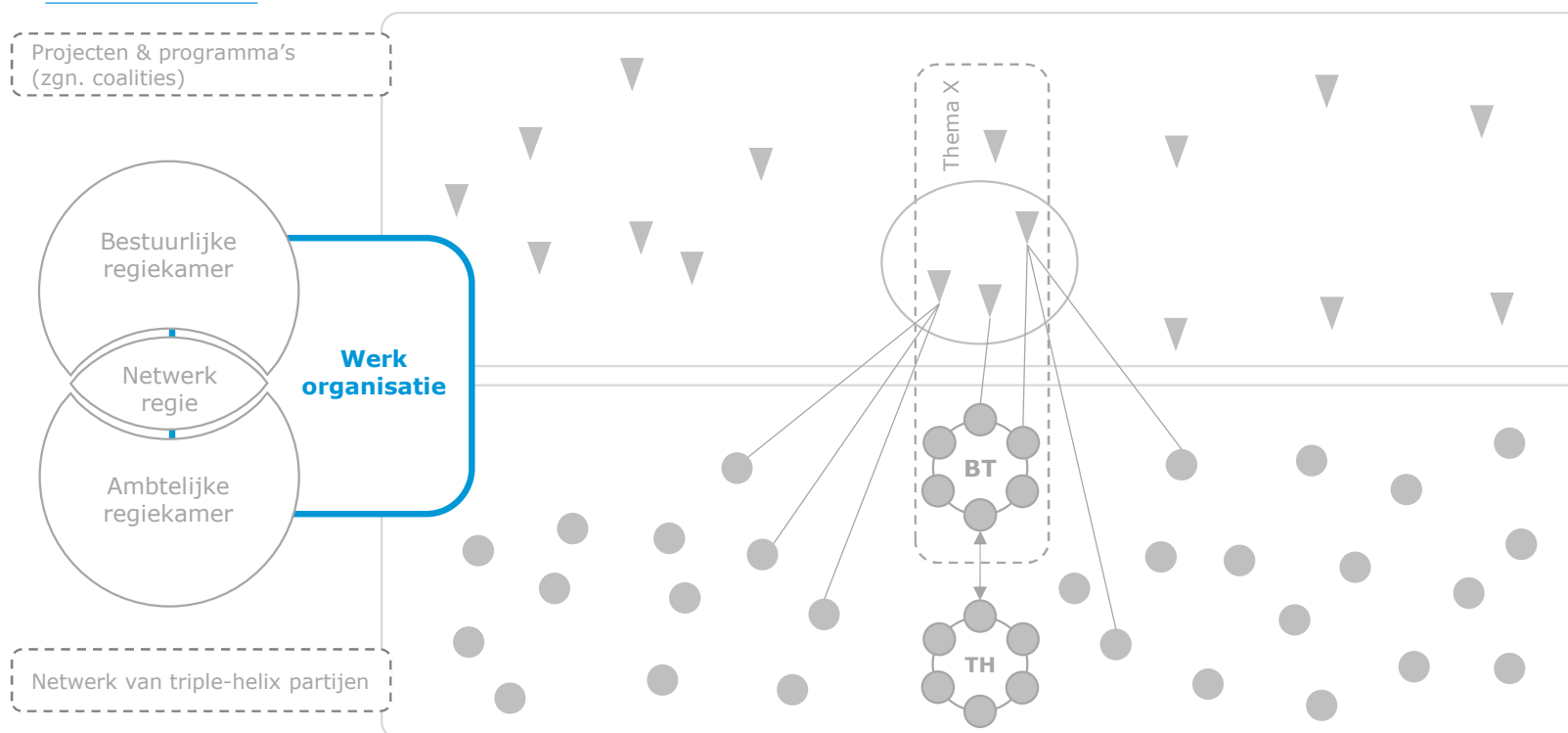
Advies 5: ontwikkel een 'meervoudig afhankelijke' werkorganisatie

Uitgangspunt in het advies is dat: 1) de aansturing los moet komen van "de lijn" van de gemeenten Dordrecht, 2) dat andere gemeenten veel nadrukkelijker in moeten stappen en er gezamenlijk verantwoordelijkheid genomen wordt voor het functioneren van de samenwerking, en 3) Dordrecht wel invulling moet kunnen blijven geven aan haar rol als centrumgemeente. De uitgangspunten voor een meervoudige afhankelijke werkorganisatie zijn:

1. Aansturing van de werkorganisatie wordt verzorgd door de bestuurlijke regiekamer, de ambtelijke regie kamer en de manager Smart Delta Drechtsteden. In beide kamers zijn alle deelnemende gemeenten vertegenwoordigd.
2. De keuze voor al dan niet organisatorische inbedding in Dordrecht is een organisatorisch vraagstuk. De vraag is: welke situatie biedt de beste condities/faciliteiten om operationeel optimaal te kunnen functioneren? Binnen Dordrecht of buiten Dordrecht? Dit vraagt nadere verkenning. Ook de rol van Dordrecht als centrumgemeente is hier een factor om mee te nemen in de besluitvorming.
3. Het programmateam (frontlinie van spelers) is primair toegewijd (*dedicated* team) aan de samenwerking en hebben geen dubbele loyaliteiten naar de samenwerking en deelnemende gemeenten.
4. Op ieder thema hebben ambtenaren uit de deelnemende gemeenten ook een ambtelijke verantwoordelijkheid *in* de samenwerking op dat specifieke thema. Dit is van belang om de brug tussen gemeentelijke ambities en ambities in de samenwerking beter te borgen. Bovendien zijn zij dan in staat 'hun' bestuurder op het betreffende thema beter te faciliteren in de brugfunctie die deze bestuurder te vervullen heeft richting de eigen gemeente. In welke mate gemeenten 'bij machte zijn' dit te organiseren vraagt nader onderling gesprek tussen de gemeentesecretarissen binnen de ambtelijke kamer.
5. Per individuele gemeente is er ten minste 1 ambtenaar die een coördinerende rol vervult binnen zijn/haar gemeente en de verbinding is naar de regionale werkorganisatie (en hiervoor voldoende tijd krijgt). Dit gaat bijvoorbeeld over organisatiekracht, signaalfunctie wat er speelt en ondersteuning bij visievorming.
6. De nieuwe manier van samenwerken, aansturing en inrichting van de werkorganisatie vraagt om een goed gesprek tussen Dordrecht en andere gemeenten over de betekenis en invulling van Dordrecht als centrumgemeente (bestuurlijk en ambtelijk) en wat de andere samenwerkingspartners wel/niet van Dordrecht verwachten.

Samenvatting advies 4: ontwikkel een 'meervoudig afhankelijke' werkorganisatie

- Aansturing van de werkorganisatie wordt verzorgd door de bestuurlijke kamer, de ambtelijke kamer en de manager Smart Delta Drechtsteden.
- De keuze voor al dan niet organisatorische inbedding in Dordrecht is een organisatorisch vraagstuk dat nadere verkenning vraagt.
- Het programmateam (frontlinie van spelers) is primair toegewijd (*dedicated team*) aan de samenwerking, geen dubbele loyaliteiten.
- Op ieder thema hebben ambtenaren uit de deelnemende gemeenten ook een ambtelijke verantwoordelijkheid *in* de samenwerking op dat specifieke thema.
- Per individuele gemeente is er ten minste 1 ambtenaar die een coördinerende rol vervult binnen zijn/haar gemeente en de verbinding is naar de regionale werkorganisatie (en hiervoor voldoende tijd krijgt).
- De nieuwe manier van samenwerken vraagt om een goed gesprek tussen Dordrecht en andere gemeenten over de betekenis en invulling van Dordrecht als centrumgemeente (bestuurlijk en ambtelijk) en wat de andere partners wel/niet van Dordrecht verwachten.



Advies 6: zorg voor een passende financieringsvormen

In de netwerkbenadering die wij voorstellen, adviseren wij te verkennen of de huidige financieringsvorm aansluit bij de dynamiek van de nieuwe manier van samenwerken. Dit betekent dat de financiering uit drie componenten kan bestaan:

1. Component 1: gemeenschappelijke financiering voor de instandhouding van het netwerk

Dit is in feite de financiering die de basisvoorzieningen van het netwerk financiert: de werkorganisatie, de activiteiten die in de triple-helix worden ondernomen om elkaar te ontmoeten, het ontwikkelen van het groeiperspectief, e.d. (hiermee blijft het netwerk draaien). In principe financieren de huidige 7 gemeenten in de samenwerking de instandhouding.

2. Component 2: een gemeenschappelijke basisfinanciering voor projecten die we binnen de samenwerking willen uitvoeren

Eventueel aangevuld met een deelfinanciering door de deelnemende partijen. In principe wordt de basisfinanciering gedragen door de 7 gemeenten. Als er nieuwe partners aansluiten bij de bestuurlijke tafels en zij meer verantwoordelijkheid gaan dragen voor de samenwerking, is het goed ook te kijken of andere partners moeten gaan bijdragen aan de basis.

3. Component 3: een financiering voor specifieke projecten als aanvulling op de basisfinanciering

Hier gaat het om een gemeenschappelijke financiering voor specifieke projecten als aanvulling op de basisfinanciering. De bijdrage hiervan is op basis van deelname en profijt/nut.

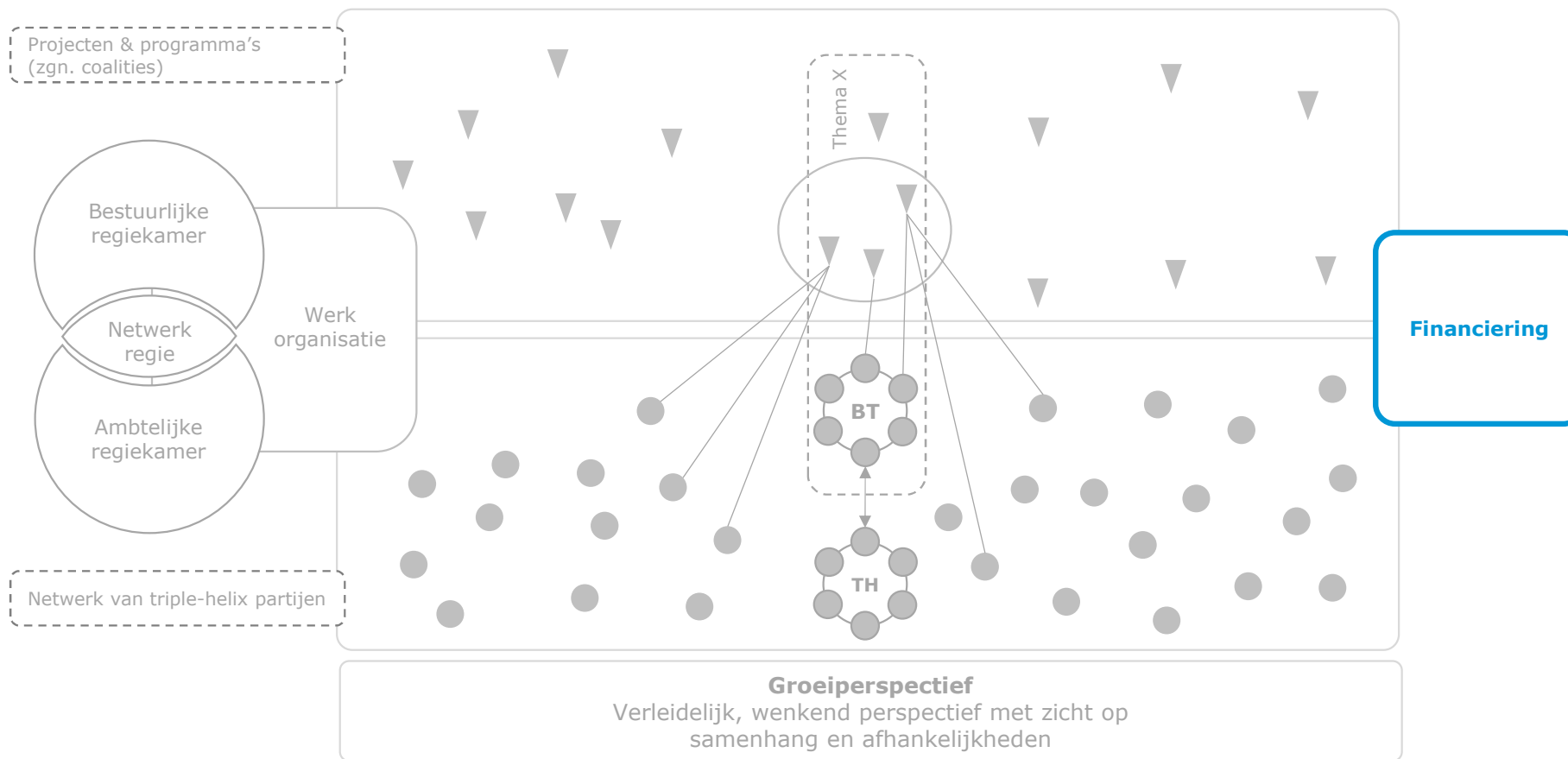
4. Aanvullende aandachtspunten bij het kiezen van een financieringsvorm

- Waak ervoor dat op bestuurlijke tafels veel gesteggel komt over financiering van individuele projecten. Het risico van veel projectgerichte financiering is meer bureaucratie en veel gesprek over wie wat betaalt.
- Je bent dan collectief verantwoordelijk voor de instandhouding van de samenwerking (de SDD organisatie, ondersteuning, etc.) en een stuk collectieve thema's (basis die geldt voor iedereen). Daarnaast kun je voor coalities waarin bijv. 1 of 2 gemeenten deelnemen een gerichte bijdrage vragen voor dat specifieke project of initiatief.
- Zorg dat je een zekere basis houdt die van iedereen is. Dit is breder dan alleen financiering. Je wil niet dat de samenwerking een verzameling projecten ("los zand") wordt.
- Bij een sterke basis voor de samenwerking hoort ook een solide meer jaren financiering om continuïteit te kunnen borgen.

Samenvatting advies 6: passende financieringsvorm

- Component 1: gemeenschappelijke financiering voor de instandhouding van het netwerk (voorstel: 7 gemeenten).
- Component 2: een gemeenschappelijke basisfinanciering voor projecten die we binnen de samenwerking willen uitvoeren (voorstel: 7 gemeenten).
- Component 3: een gemeenschappelijke financiering voor specifieke projecten als aanvulling op de basisfinanciering (bijdrage op basis van deelname en profijt/nut).

Let op: teveel projectfinanciering zorgt voor bureaucratie en veel financiële discussies.



Implementatie

Product C: stappenplan voor het werkend krijgen van het nieuwe samenwerkingsmodel (SOLL)

De samenwerking van de Drechtsteden staat de komende periode voor de uitdaging om te komen van de IST tot de SOLL. Dit gaat niet vanzelf. Om de deelnemers in de samenwerking een handreiking te bieden, hebben wij een stappenplan gemaakt met een aantal belangrijke acties en interventies voor de doorontwikkeling van de samenwerking.

Bij implementatie denken we vaak een het inrichten van de samenwerking of het verbeteren van de structuur en governance. Voor een deel gaat de SOLL en ook ons implementatieplan hierover. We moeten ons realiseren dat de samenwerking alleen gaat werken als we ook bereid zijn te kijken naar ons gedrag en ons handelen aan te passen. Uiteindelijk is samenwerking een samenspel tussen mensen. Een goede structuur maakt een goed samenspel mogelijk, maar is geen garantie.



Stappenplan voor groeimodel/implementatie (1)

We implementeren niet alleen een ander 'model', maar werken stap voor stap aan het veranderen van de samenwerking

De implementatie van de voorgestelde adviezen is een leer- en ontwikkeltraject dat je samen door zal moeten maken. Ons advies is geen blauwdruk, maar een groeimodel waarin je stap voor stap met elkaar gaat verkennen en doorleven hoe je wil samenwerken en wat daarvoor nodig is.

De afgelopen jaren zijn er meerdere rapporten verschenen over het functioneren van de samenwerking, die niet het gewenste effect hebben gehad. In andere woorden, deze zijn 'in de la verdwenen'. Een stapel papier kan immers niet samenwerken. De uitdaging zit erin om samen écht aan de slag te gaan met een aantal concrete stappen in ons advies. Niet alles hoeft tegelijk, nogmaals: het is een groeimodel. Maar je moet ergens beginnen, en daar willen wij een voorzet voor doen in dit stappenplan.

1. Hercontractering en opnieuw doorleven van de samenwerking

De aanpassingen die we voorstellen vragen om een 'hercontractering van de samenwerking' met de kernvraag: hoe willen we de dingen met elkaar doen? En wat moeten we niet meer doen? Dit betekent:

- a) Het hercontracteren van de wijze waarop we met elkaar samenwerken vraagt een aanzienlijke verandering in ons samenspel. Dit vraagt om stevig bestuurlijk commitment, het samen doorleven van dit advies en energie om dit aan te gaan.
- b) Met elkaar doorleven van het advies: wat stellen we ons er bij voor? Komt dat overeen? Waar zitten verschillen? Voor wie is wat van belang? Welke belangen, wensen, (on)mogelijkheden zijn er? Waarmee wil ik (als deelnemer in de samenwerking) écht mee aan

de slag? Daarna moeten we tot overeenstemming komen t.a.v. het begrip en de consequenties ervan.

- c) Het bestuurlijke en ambtelijke proces moeten alle betrokkenen met elkaar doorleven: o.a. in de regiekamer en aan bestuurlijke tafels "nieuwe stijl".
- Dit hercontracteringsgesprek is essentieel om te werken aan een gemeenschappelijk beeld bij de verandering. Organiseer hier een bestuurlijk en ambtelijk moment voor met de belangrijkste deelnemers in de samenwerking. Bereid dit goed voor en organiseer hiervoor desnoods onafhankelijke begeleiding.

2. Hercontractering van het projectportfolio = kleur bekennen waar je wel en niet aan meedoet ("sorteerbak")

- a) Zorg dat er per thema duidelijk is wie waaraan wel of niet participeert. Maak scherp wat je collectief oppakt en welke projecten je met een select aantal gemeenten en/of triple helix partners oppakt.
- b) Specifiek gesprek over **waar energie/enthousiasme zit en eerlijk en open zijn over of je wel of geen direct belang hebt**. Uit de IST situatie weten we dat het open en eerlijke gesprek niet in onze samenwerkingscultuur zit. Wees je hier bewust van. Bevraag elkaar op waar wel of niet je belang en enthousiasme zit in de samenwerking. Neem met halfslachtige antwoorden geen genoegen.
- c) Dit eenmaal gedaan: pas de agenda van de bestuurlijke tafels aan en verlaag de frequentie.

Stappenplan voor groeimodel/implementatie (2)

3. Richt de bestuurlijke en ambtelijke regiekamer in en pak direct je rol in de doorontwikkeling van de samenwerking

- a) Stel de bestuurlijke regiekamer samen met bestuurders (wethouders óf burgemeesters) die passen bij deze rol. Voer met elkaar een startgesprek over de rolopvatting, werkwijze en spelregels van de regiekamer (zie SOLL advies). De bestuurlijke regiekamer heeft in de implementatiefase een belangrijke rol voor het aanhaken van de colleges en gemeenteraden bij datgene wat is afgesproken voor de doorontwikkeling van de samenwerking.
- b) Hetzelfde geldt voor de ambtelijke regiekamer. Doorleef met elkaar de nieuwe regierol en maak afspraken over de werkwijze over hoe je gezamenlijk de regierol wil invullen en wat daarvoor nodig is. Maak hierover afspraken, ook in samenspraak met de manager SDD en de werkorganisatie.
- c) Benoem één van de gemeentesecretarissen als voorzitter. Deze is daarmee aanspreekpunt voor de ambtelijke werkorganisatie als er belangrijke zaken of issues spelen in de samenwerking.

4. Zie de doorontwikkeling als een leerproces: stap voor stap werken aan verandering en beginnen bij wat je direct kan oppakken

- a) Begin bij de meest essentiële stappen en op de plekken waar je succes kan boeken (voor groeiend enthousiasme en vertrouwen).
- b) Geef prioriteit aan de meest impactvolle en haalbare veranderingen.

Binnen ieder thema zijn er veranderingen die je direct kan oppakken: bijv. nieuwe afspraken, aanpassen werkwijze, overleggen anders inrichten of keuzes over wel of niet deelnemen aan coalities. Hiervoor is in principe geen besluitvorming of wijzigingen in de juridische structuur nodig. Start hiermee!

- c) Daarnaast zal er besluitvorming nodig zijn voor bijvoorbeeld het aanpassen van de Samenwerkingsovereenkomst (SOK) en als dit nodig is, een nieuwe juridische structuur. Ons advies: begin met de zaken die je direct kan oppakken en ga daarna aan de slag met wat je juridisch goed moet regelen. Ondanks dat we dit goed moeten regelen, willen we voorkomen dat we bij de start van de implementatie direct in formele besluitvorming terecht komen.
- d) Geef binnen thema's de ruimte om die zaken op te pakken die binnen het thema relevant en nodig zijn. Voor sommige thema's vraagt dit majeure aanpassingen en voor andere thema's lopen veel zaken al goed, waardoor het meer finetuning zal zijn. Ook de doorontwikkeling is niet "one size fits all".
- e) **Blijf leren!** Niet alles zal in één keer lukken. Zeker de verandering van het samenspel en gedrag vraagt om verkennen, experimenteren en met elkaar kijken wat werkt. Zie de momenten dat het niet lukt als een leermoment. In de 1^e fase van doorontwikkeling ligt een belangrijke rol voor de regiekamer in het aanjagen van en reflecteren op hoe het loopt.

Stappenplan voor groeimodel/implementatie (3)

5. Het advies is om het fundamentele gesprek te voeren over de inbedding in Dordrecht

- a) Behandel SDD in ieder geval **niet als één van de programma's binnen Dordrecht**. Na het inrichten van de ambtelijke en bestuurlijke regiekamer, is het aan hen om – op basis van het SOLL advies - afspraken te maken over hoe zij gezamenlijk de samenwerking gaan aansturen.
- b) Zorg ook dat het in de aansturing niet valt “in de lijn” van de ambtelijke organisatie Dordrecht. **We kiezen voor een ander besturingsmodel**, ongeacht of de bemensing nu organisatorisch onder Dordrecht valt of niet.
- c) Kijk vervolgens welke besluitvorming er nodig is voor organisatorische aanpassingen of wijzigingen in de juridische structuur. Ga hier al mee aan de slag en laat de verandering van aansturing niet afhangen van de organisatorische aanpassingen of wijzigingen in de juridische structuur.
- d) Voorwaarde om dit te laten slagen:
 - Wat je ook kiest, andere gemeenten moeten sowieso instappen om gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen voor de samenwerking. De ambtelijke regiekamer is aan zet om erop na te zien dat dit gebeurt.
 - Als grootste gemeenten moet Dordrecht wel haar rol als centrumgemeente kunnen spelen. Ga in gesprek over welke condities nodig zijn om deze rol op een goede manier in te

vullen.

6. Investeer in de samenwerkingsvaardigheden van deelnemers in de samenwerking

- Hoe gedetailleerd het voorgestelde samenwerkingsmodel in dit advies ook is uitgewerkt, de echte verandering vindt plaats in het samenspel tussen de partijen die samenwerken. En verandering van gedrag is het meest hardnekkig.
- Belangrijk is om elkaar scherp te houden op gemaakte afspraken en vooral open en transparant te zijn over wat er speelt in de verschillende organisaties. Dit vraagt er ook om dat deelnemers elkaar kritisch bevragen, op de juiste manier het gesprek voeren en kunnen interveniëren als het niet lekker loopt.

7. Creëer je eigen succes

- a) Geef prioriteit aan die dossiers waar enthousiasme is (we moeten in een positieve modus komen met elkaar).
- b) Plaats de resultaten/successen in de grotere visieplaat en laat zien hoe we voortgang boeken met elkaar.
- c) Etaleer het succes ook naar buiten toe: externe reputatie versterkt interne identificatie (dit helpt ook om de colleges en raden aan gesloten te houden).



freek@commoneye.nl
niels@commoneye.nl
tibor@commoneye.nl



Professor Bronkhorstlaan 10
Gebouw 92, Terrein Berg & Bosch
3723 MB Bilthoven



www.commoneye.nl
www.samenwerkingslab.nl



Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot deze presentatie berusten bij Common Eye.

Niets uit deze presentatie mag worden vervaelvoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van Common Eye.