

# Decentralisatie en netwerksamenwerking

Hoe netwerksamenwerking kan bijdragen  
aan succesvolle decentralisatie

Roel Wever, Wiebrand Top, Ewold Drent

**BMC** | advies  
management





# Decentralisatie en netwerksamenwerking

Hoe netwerksamenwerking kan bijdragen  
aan succesvolle decentralisatie

Artikel verschenen in het kader van de VGS Werkplaats  
'Netwerksamenwerking en decentralisatie'

Roel Wever, Wiebrand Top, Ewold Drent

**December 2011**



---

# Inhoud

<b>1. Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>2. Horizontale samenwerking</b>	<b>9</b>
2.1 Vormen van samenwerking	9
2.2 Horizontaal samenwerken in netwerken	11
2.3 Waarom horizontaal samenwerken?	12
<b>3. Horizontale samenwerking en decentralisatie</b>	<b>15</b>
3.1 Kenmerken van decentralisatie	15
3.2 Succesfactoren horizontale samenwerking en decentralisatie	15
<b>4. Leiderschap in horizontale samenwerking</b>	<b>19</b>
<b>5. Conclusie</b>	<b>21</b>
<b>Gebruikte bronnen</b>	<b>22</b>



---

# 1. Inleiding

Een van de belangrijkste uitdagingen waar gemeenten in Nederland voor staan is hoe om te gaan met de decentralisaties die op hen afkomen. Het uitgangspunt van de Rijksoverheid is: decentraal wat kan, centraal wat moet. Hieruit zijn onder andere decentralisaties naar voren gekomen op het gebied van de Wet werken naar vermogen, begeleiding vanuit de AWBZ en de Jeugdzorg. Grofweg zijn er twee redenen voor deze decentralisaties:

1. het Rijk wil 2 miljard euro bezuinigen en
2. het Rijk wil ervoor zorgen dat de uitvoering dichterbij de burger staat.

De meeste gemeenten zien dit als kans om meer taken, bevoegdheden en middelen te verwerven en zijn positief gestemd over de decentralisaties.

Centraal in de aanpak van deze drie decentralisaties staat de opgave om nieuwe en betere oplossingen te vinden voor minder geld. Dit zijn complexe vraagstukken, die een innovatieve en vernieuwende aanpak vragen. Deze vraagstukken kunnen niet meer door één of enkele personen overzien worden. Bij het oplossen ervan zijn organisaties, en de mensen in organisaties, afhankelijk van elkaar geworden. Dit vraagt om een nieuw model waarin samenwerking tussen gemeenten onderling en hun partners een belangrijke rol speelt.

Gemeenten zullen steeds meer de rol van netwerkpartner moeten vervullen. Een complexe rol omdat samenwerking niet gemakkelijk is. Het samenwerkingsproces van idee tot uitwerking is een complex geheel, waarin verschillende fases doorlopen worden, communicatie essentieel is en diverse factoren van invloed zijn. Voor een groot deel wordt de complexiteit veroorzaakt door onzekerheid: bijvoorbeeld onzekerheid over te behalen doelen, de context/omgeving en belangen van partners. Vaak mislukken pogingen tot samenwerken door deze complexiteit en blijven initiatieven steken als ‘dood papier’ en verloren energie en geld.

Slim samenwerken en verbinden is noodzakelijk om de decentralisaties goed te kunnen uitvoeren, zonder te kort te doen aan de maatschappelijke effecten. In deze uitgave nemen we de bestaande theorieën over netwerksamenwerking onder de loep en koppelen we deze met de decentralisaties. Hoe kunnen gemeenten vorm geven aan samenwerking in deze complexe vraagstukken? Wat zijn succesfactoren daarin? En wat betekent dat voor leiderschap?



---

## 2. Horizontale samenwerking

### 2.1 Vormen van samenwerking

Er bestaat een grote diversiteit aan samenwerkingsvormen. Deze kunnen ingedeeld worden in verticale samenwerking en horizontale samenwerking, zoals weergegeven in tabel 1. In het verleden zijn de meeste verticale samenwerkingsvormen gebruikelijk. Gemeenten hebben de mogelijkheid te kiezen tussen de diverse samenwerkingsvormen. De keuze voor een bepaalde samenwerkingsvorm hangt af van de situatie.

Verticale vormen van samenwerking hebben een duidelijke hiërarchische structuur, waarin partners niet gelijkwaardig zijn. Dit komt vaak tot uiting in de vorm van een opdrachtgever-opdrachtnemer constructie. Deze samenwerking is veelal gericht op verbetering van bedrijfsprocessen en efficiency. Afspraken in een dergelijk samenwerkingsverband worden expliciet geregeld en afgedwongen in gedetailleerde contracten. Partners vertrouwen op de naleving van die contracten. Voorbeelden van verticale samenwerking zijn: uitbesteding (outsourcing), PPS-projecten en ketenorganisaties. In sommige gevallen is gebleken dat het hanteren van een verticale samenwerking succesvol kan zijn. Als het gaat om pure bezuinigingen dan kan een verticale oplossing effectief zijn. Dit is bijvoorbeeld veelal gehanteerd in de aanbestedingen naar aanleiding van de invoering van de Wmo.

Horizontaal samenwerken kenmerkt zich door de gelijkwaardigheid van de partners ondanks de verschillen die er zijn. Er is sprake van zelfsturing vanuit bepaalde kaders. De focus ligt op duurzame effectieve oplossingen voor bepaalde vraagstukken. Er wordt hierbij gezocht naar een innovatieve aanpak of oplossing waarin het permanent verbeteren van bedrijfsprocessen en efficiency geïntegreerd is. De samenwerking wordt verder gekenmerkt door ‘partnering’ waarin vertrouwen (trust) en control twee kanten van de medaille zijn. Voorbeelden van horizontale samenwerking zijn: netwerken, strategische allianties en netwerkallianties. Is het doel van de decentralisatie meer gericht op de verbinding met de burger, dan is een horizontale samenwerking vermoedelijk effectiever.

**Tabel 1: Verticale en horizontale samenwerking**

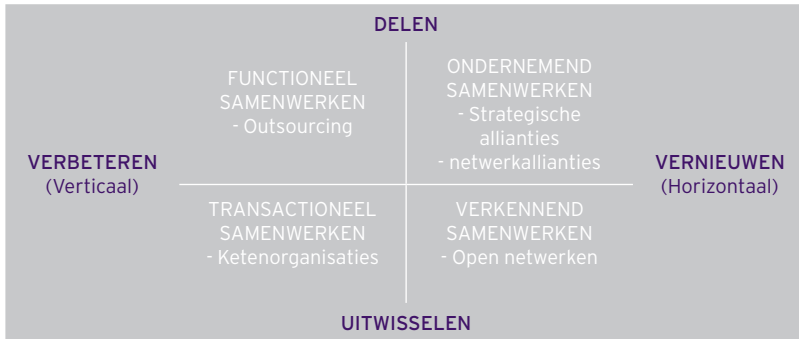
<b>Verticaal</b>	<b>Horizontaal</b>
Hiërarchisch	Zelfsturing
Partners zijn niet gelijkwaardig Opdrachtgever, opdrachtnemer	Partners zijn gelijkwaardig
Gericht op verbeteren	Duurzame effectiviteit
Bedrijfsprocessen en efficiency	Innovatief, vernieuwend
Contracting	Partnering
Vertrouwen in naleving van contract	Trust (vertrouwen in elkaar)

Naast horizontale en verticale samenwerkingsvormen kan samenwerking ook verschillen in de focus op het eigen instituut of op een publiek vraagstuk. De partijen maken hier een afweging in. Het beperken tot een institutionele of individuele invalshoek leidt vaak niet tot effectiviteit in aanpak of oplossing van complexe maatschappelijke opgaven. Dit heeft te maken met het feit dat maatschappelijke vraagstukken vaak door meerdere domeinen heen lopen en betrekking hebben op meerdere organisaties. Een institutionele focus is over het algemeen ingegeven door opportunisme. Dit voorkomt partnering en verbinding tussen partijen. Is het vraagstuk daarentegen de focus van de samenwerking, dan is de kans op succes groter. Het verbinden van maatschappelijke en bedrijfsmatige doelstellingen is echter wel goed mogelijk en vaak ook noodzakelijk. Het is belangrijk dat partijen het eigen belang overstijgen zonder dit uit het oog te verliezen.

Samenwerking kan ontstaan vanuit een vrijwillige keuze om samen te gaan werken, vanuit een pro-actieve en ondernemende houding, of vanwege afhankelijkheid. Dit laatste kan bestaan uit directe, indirecte, formele of informele afhankelijkheid. Partijen kunnen zich binnen deze afhankelijkheid en macht op verschillende manieren opstellen. Een partij kan de macht over de andere partijen hebben (verticaal), daarnaast kan een partij ook de macht geven aan een andere partij om zodoende een gelijkwaardige situatie na te streven. Hierin wordt bewust de gedeelde verantwoordelijkheid nagestreefd.

De samenwerkingsvormen kunnen verdeeld worden in: (1) de intentie van de samenwerking (verbeteren of vernieuwen) en (2) de aard van de samenwerking (delen of uitwisselen). Hieruit ontstaan vier idealtypen van grondvormen van samenwerken. Verticaal samenwerken kent de grondvormen transactioneel en functioneel samenwerken. Horizontale samenwerking heeft de grondvormen ondernemend samenwerken en verkennend samenwerken. Afhankelijk van het (langetermijn) doel dat de gemeente heeft met de samenwerking, kan het een

samenwerkingsvorm nastreven. Puur bezuinigingsgedreven samenwerking zou eerder in de transactionele hoek vallen, terwijl samenwerking gericht op de verbinding met de burger waarschijnlijk in eerste instantie meer in de verkennende hoek valt. Op termijn kunnen samenwerkingsverbanden ook opschuiven binnen het kwadrant.



## 2.2 Horizontaal samenwerken in netwerken

Horizontaal samenwerken in netwerken zijn vormen van dynamische samenwerking tussen gelijkwaardige organisaties die betrekking hebben op centrale aspecten (primaire proces van organisaties, niet ondersteunend) van de werking van deze organisaties en die zijn opgezet op basis van een door de betrokken organisaties ervaren synergie. Het samenwerken in netwerken zorgt ervoor dat de partners gezamenlijk meer waarde creëren voor de doelgroep dan alle partners apart. Netwerken ontstaan door een gezamenlijk probleem of gevoel voor urgentie. Hierin bestaan geen hiërarchische ongelijkheid en eenzijdige afhankelijkheidsrelaties, maar wel wederzijdse afhankelijkheid. Binnen netwerken maken deelnemers continu een kosten-baten analyse op basis van feitelijke resultaten, verwachte resultaten en tussentijds ontstane nieuwe mogelijkheden. Daarnaast zijn netwerken maar ten dele rationeel en worden in belangrijke mate beheerst door irrationele factoren. Netwerken worden mede daardoor benaderd als een dynamisch en iteratief proces. Netwerken zijn per definitie tijdelijk, hoewel ze lang kunnen blijven bestaan. Dit heeft ook te maken met het feit dat netwerken geen formele rechtpositie hebben. Netwerken hebben duidelijk een verkennend karakter en hebben betrekking op het uitwisselen van kennis en informatie. Dit heeft mede als gevolg dat netwerken een vrijblijvend karakter kunnen hebben.

Uit netwerken kunnen andere ondernemende organisaties ontstaan in de vorm van bijvoorbeeld allianties. Deze kenmerken zich door dichte netwerken met sterke relaties op basis van vertrouwen en kennisdeling.

---

### **2.3 Waarom horizontaal samenwerken?**

Decentralisaties en andere complexe vraagstukken hebben te maken met meerdere beleidsterreinen, doelgroepen, organisaties en medewerkers. Gemeenten en andere organisaties worden feitelijk gedwongen na te denken over waarom de dingen gaan zoals ze gaan. De decentralisatie biedt een kans om vanuit de maatschappelijke taken en behoeften een nieuwe aanpak op poten te zetten. Dit vraagt om een vernieuwende en innovatieve aanpak. Zoals eerder gezegd zijn de gebruikelijke verticale manieren van samenwerken onvoldoende geschikt in dergelijke complexiteit en dynamiek. Interactie en dialoog met andere organisaties en disciplines bieden een effectieve uitweg in de onzekerheid van vandaag. Dit kan bereikt worden door het overstijgen van de eigen grenzen, beleidsterreinen en disciplines, door middel van horizontale samenwerking. Juist in de verbinding van de verschillen kan de gevraagde innovatieve aanpak en oplossing ontstaan.

Een horizontale aanpak met ondernemende, machtsvrije en verbindende kenmerken is nodig om duurzaam succes te kunnen realiseren. Netwerken zijn organisch en hierdoor kan snel geanticipeerd worden op veranderingen. Het slagen van deze samenwerking kan afgemeten worden op drie niveaus: de samenleving, de samenwerkingsgroep (alliantiegroep) en de afzonderlijke partners.





## 3. Horizontale samenwerking en decentralisatie

### 3.1 Kenmerken van decentralisatie

De decentralisaties betekenen een verschuiving van budgetten (8,5 miljard gaat naar de gemeenten), met daarin een efficiencykorting (2 miljard). Daarnaast bestaat het doel om de overheid dichterbij de burger te brengen in de uitvoering van bepaalde taken. Voor gemeenten is het een grote uitdaging om dit goed te organiseren. Veel gemeenten zijn inmiddels van start gegaan met het vormgeven aan deze decentralisaties. Een eerste stap die meestal genomen wordt is het in gesprek gaan met organisaties die betrokken zijn bij de diverse beleidsterreinen. De combinatie tussen het verleggen van de verantwoordelijkheid naar een lagere overheid en de geplande bezuinigingen leidt logischerwijs tot veel opschudding bij de betrokken partijen en partners en gaat gepaard met diverse veranderingen. Daarnaast worden de decentralisaties ook door vele partijen gezien als een kans om anders en beter te organiseren, niet alleen ten aanzien van efficiency, maar (en misschien vooral) om een betere kwaliteit te kunnen leveren aan de doelgroep. Gemeenten kunnen twee wegen inslaan: (1) op verticale wijze hercontracteren om de bezuinigingen vorm te geven. Hierdoor blijft het 'oude' veld bestaan en is de kans op vernieuwing kleiner; (2) breken met de bestaande structuren en een nieuwe werkwijze ontwikkelen en uitvoeren samen met nieuwe partijen. Het werken in horizontale samenwerkingsverbanden kan hieraan bijdragen.

### 3.2 Succesfactoren horizontale samenwerking en decentralisatie

#### *Individuele organisaties*

Netwerksamenwerkingen bestaan uit verschillende mensen uit verschillende organisaties. Er is een aantal aspecten van belang in succesvol samenwerken. Ieder individu en iedere organisatie moet bereid zijn om te investeren in de samenwerking. Verschillende partners kunnen verschillende middelen tot hun beschikking hebben, variërend van financiële middelen tot specialistische kennis. Ongeacht waarover het gaat, de organisatie moet bereid zijn deze middelen in te zetten.

Openheid en goede vaardigheden op het relationele en communicatieve vlak zijn tevens belangrijk. Partners moeten in staat zijn om over de eigen grenzen heen te kijken en om open te zijn over doelen en belangen. Strategisch gedrag is beperkend in een samenwerking.

De individuen en organisaties moeten een positief beeld hebben bij de samenwerking en elkaar. Dit is een voorwaarde voor een gelijkwaardige basis.

De diverse (relevante) lagen waaruit een organisatie bestaat, moeten worden

---

meegenomen in het samenwerkingsproces. Hier zit veel waardevolle kennis en ervaring en dit creëert draagvlak. Mensen zijn de doorslaggevende factor in het succes van een samenwerking.

### *Macht uitdelen*

De gemeente krijgt de nieuwe kerntaken en middelen toebedeeld. Dit betekent dat er een bepaalde machtsverhouding ontstaat tussen gemeenten en uitvoeringsorganisaties. De gemeente is initiator van de samenwerking. Door deze situatie kunnen gemeenten geneigd zijn om vanuit een opdrachtgever-opdrachtnemer constructie de samenwerking in te gaan, een verticale aanpak. In sommige gevallen kan dit succesvol zijn. Afhankelijk van het doel van de samenwerking kan het echter van belang zijn om mensen te verleiden en te verbinden. Hierbij ontstaat de vraag hoe de gemeente omgaat met hun macht. Houden ze zelf de regie en de macht over anderen, of zijn ze in staat om andere partijen verantwoordelijkheden te geven en de macht te verdelen?

### *Ontwikkel een collectieve visie*

Gemeenten vinden het moeilijk om uit de bestaande ketenbenadering van samenwerking te komen. Instituten rekenen zichzelf af op hun eigen institutionele targets en formatie. Uiteraard moet een samenwerking wat opleveren, maar de vraag is wat dat dan is? Om te kunnen streven naar duurzame succesvolle samenwerking is het van belang dat een collectieve visie wordt benoemd. Deze is gebaseerd op een feitelijke analyse en onderbouwing. De maatschappelijke vraag en behoefte moet input zijn voor een gezamenlijk toekomstbeeld. Deze visie biedt een kader, is richtinggevend en creëert inspiratie. Er moet sprake zijn van eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid. Hierin is van belang om te bepalen welke doelgroepen in elk geval bediend moeten worden. Hoe kunnen gemeenten ervoor zorgen dat het maatschappelijke doel sturend is in het ontwikkelen van een nieuwe aanpak?

### *Strategische partners*

De keuze voor partners is van groot belang in een netwerksamenwerking. Als initiator kan de gemeente eerst een individueel gesprek aangaan met de mogelijke partners. Op deze manier kan de situatie van de organisatie, de belangen, de ambities, de uitdagingen, de samenwerkingsbereidheid en de vaardigheden in beeld gebracht worden. Hierbij kan verder gedacht worden dan de bestaande voor de hand liggende partijen. Aanwezige kennis in de 'civil society' kan (en moet) betrokken worden. Op basis hiervan kan een strategische keuze gemaakt worden. In sommige gevallen kan het zijn dat een ogenschijnlijk noodzakelijke samenwerkingspartner een sterke negatieve invloed kan hebben op de samenwerking. Soms helpt het dan de samenwerking alleen te beginnen met welwillende en alliantievaardige partners. Bij voorkeur zijn dit

---

sterke, ondernemende marktpartijen om direct een positieve en daadkrachtige ‘drive’ te creëren. De partner die links is laten liggen kan later aanhaken en het risico dat deze het proces frustreert kan dan verminderd zijn.

#### *Krijg een beeld van, en waardeer de kerntaken en kwaliteiten van partners*

In tijden van crisis en grote onzekerheid is het van belang dat er vertrouwen is tussen samenwerkingspartners en dat je samen strategieën kunt ontwikkelen. Dit heeft vaak ook te maken met interpersoonlijke relaties. Je moet een beeld hebben van de kwaliteiten en kerntaken van de verschillende partijen. Wat gaat hen goed af en wat is moeilijker? Mensen moeten bewust samengebracht worden rond een kerntaak. Respect en elkaars kwaliteiten erkennen is essentieel. Partners in succesvolle samenwerkingsverbanden gunnen elkaar hun succes. Hierbij is het ook belangrijk om duidelijk te zijn over mogelijke gevolgen van betrokkenen, die een verandering in de verantwoordelijkheidsverdeling met zich meebrengt.

Uiteindelijk moet het gekoppeld worden aan middelen en de eigen institutionele rationaliteit, maar het stimuleert nieuwe vormen van oplossingen.

#### *Uitvoeringskracht*

Het ‘wat’, de collectieve visie, moet direct gekoppeld worden aan het ‘hoe’. Duidelijk moet worden op welke manier de gezamenlijke plannen uitgevoerd gaan worden. Deze moeten gecoördineerd en gestuurd worden. Er moet snel operationele grip op het probleem verkregen zijn.

Veel netwerksamenwerkingen blijven steken op het intentionele niveau. Er zijn mooie plannen en er is veel gepraat, maar resultaten blijven uit. Het is daarom van belang om snelle, concrete resultaten te boeken. Dit kan door middel van kleine pilot projecten, uitvoeringsteams of experimenten. De spanningsboog van een samenwerking blijft zo gespannen, er ontstaat sneller een positieve drive en er ontstaan ‘best practises’ waarvan geleerd kan worden. Daarnaast wordt het samenwerkingsverband ook zichtbaarder voor de buitenwereld en kan dit leiden tot meer geïnteresseerde partijen. Een bewuste keuze in samenwerkingspartners kan bijdragen aan een versterking van de uitvoeringskracht.

#### *Vroege voorbereiding*

Wil een gemeente vanuit een maatschappelijk doel werkelijk een nieuwe aanpak ontwikkelen in samenwerking met andere partners, dan is een goede voorbereiding van groot belang. Partners moeten elkaar leren kennen en vertrouwen. Daarna is een heldere collectieve visie van belang. Dan pas komt het organiseren en financieren. Ook daarin is het echter van belang om voldoende voorbereidingstijd te nemen bijvoorbeeld in het ontwikkelen van ICT. Wordt hier te lang mee gewacht, dan zal de kans op het teruggrijpen naar ‘oude’ verticale patronen toenemen.

---

*Samenwerken is mensenwerk*

De levensvatbaarheid van moderne netwerken valt of staat met voortdurende afstemming van acties, onderhandelingen, krachtenbundeling, beweging en met de vaardigheid van de personen die de netwerken vormen om deze dynamiek te hanteren. Het is daarom van belang om continu elkaar te blijven ontmoeten en te evalueren. Hierbij kunnen formele en informele momenten afgewisseld worden. Een kleinschalige inrichting van de netwerksamenwerking kan bijdragen aan de effectiviteit van de communicatie en afstemming.

---

## 4. Leiderschap in horizontale samenwerking

Ondanks de kennis en de ambitie om horizontaal samen te werken komen leidinggevendenden er niet altijd uit en vallen terug op een verticale aanpak gericht op planning en control. Ook als het gaat om decentralisatie lijkt het teruggrijpen op verticale samenwerking een logische reactie van veel bestuurders en managers. Zij moeten zich positioneren in een complexe omgeving waarin veel elementen een rol spelen zoals de verschillende actoren en hun percepties, verschillende rollen en het vertrouwen dat actoren wel of niet in elkaar hebben.

Horizontaal samenwerken vraagt om een specifieke stijl van leidinggeven. Samenwerking tussen organisaties is samenwerking tussen mensen. In de beginfase van een netwerksamenwerking is het van belang dat er sprake is van faciliterend, verbindend en inspirerend leiderschap. Er moet een pioniersgeest gecreëerd worden. Mensen en partners moeten zich serieus genomen voelen. Daarnaast moeten de managers en bestuurders van de gemeente in staat zijn om verantwoordelijkheid bij zowel partners als cliënten neer te leggen, zodat deze op hun eigen manier naar creatieve oplossingen gaan zoeken. Dit vraagt ook om meer bescheidenheid van de bestuurder in het proces in plaats van de gebruikelijke opdrachtgeversrol.

Dit betekent dat bestuurders en managers van de gemeente hun eigen institutionele belang als initiator onderschikt moeten maken aan het hogere maatschappelijke doel. Dit vereist een niet-hiërarchische en niet-competitieve vorm van sturen en organiseren. Het leiderschap moet dienstbaar zijn aan de samenwerking, de dialoog voeren en niet strijden of direct deals willen sluiten. Er moet gestuurd worden op hoe de professionals bijdragen aan het gezamenlijke doel in plaats van institutionele targets. Dit uit zich vaak in details, bijvoorbeeld het organiseren van een bijeenkomst bij een kleinere samenwerkingspartner in plaats van bij het voor de hand liggende gemeentekantoor.

In de uitvoeringsfase kan het een goede optie zijn om, indien er afspraken zijn gemaakt over uit te voeren plannen, een alliantiemanager aan te stellen. Dit is een functie met uiteenlopende competenties die het operationele en tactische spin in het web is van het samenwerkingsverband en draagt ook bij aan voortgaande strategieontwikkeling. Deze bewaakt ook de consistentie in burgerbenadering. In het kader van decentralisaties zou een dergelijke manager ook een belangrijke rol kunnen vervullen. Het profiel van een dergelijke manager zou door het samenwerkingsverband ontwikkeld moeten worden. Deze manager kan ervoor zorgen dat er een goede verbinding is met het operationele deel van de samenwerking.



---

## 5. Conclusie

De decentralisaties leiden voor gemeenten tot de opgave om een vernieuwende aanpak te ontwikkelen. Door de omvang en complexiteit van de nieuwe opgaven en omdat daar veel partijen bij zijn betrokken, is samenwerking noodzakelijk. Om succesvolle vernieuwing te kunnen realiseren zijn vormen van horizontale samenwerking noodzakelijk.

Gemeenten zijn door hun historie in de huidige praktijk veel meer gericht op het invullen van verticale relaties. Vaak wordt nu gewerkt vanuit de opdrachtgever-opdrachtnemer relaties.

De ontwikkeling van horizontale samenwerking zal daarom van gemeenten en hun partners een gerichte inzet vragen, gebaseerd op een expliciete keuze voor horizontale samenwerking. Voor een vruchtbare horizontale samenwerking zijn een aantal voorwaarden cruciaal.

Belangrijk is dat met de (nieuwe) strategische partners een gezamenlijke visie wordt ontwikkeld op opgaven en aanpak. Voor gemeentelijke bestuurders is het belangrijk dat zij hun partners goed kennen en waarderen en sturen op het collectieve belang zonder het belang van het eigen instituut uit het oog te verliezen. Daarnaast moet de samenwerking zichtbaar leiden tot resultaat. Daarom is een sturing op de uitvoering en op eerste successen en best practises belangrijk. Dit betekent dat ontwikkeling van horizontale samenwerking een tijdige en intensieve voorbereiding vraagt.

Gemeenten en hun bestuurders komen in een sterke positie als het lukt om het leiderschap in te vullen dat past bij horizontale samenwerking. Bij dat leiderschap passen begrippen als verbinden, inspireren en pioniersgeest. Uiteraard blijven ook de persoonlijke verhoudingen tussen samenwerkingspartners een belangrijke factor voor het succes.

---

# Gebruikte bronnen:

1. *Sterke netwerken, ketensamenwerking in de publieke dienstverlening*, **Pieter Jan van Delden**, 2009
2. *Veranderen in Netwerken, Klantgestuurd leren samenwerken in woonzorgzones, literatuurstudie naar best practices van netwerksamenwerking*, **John Beckers**, 2005
3. *Bestuurders van complexe netwerken, een onderzoek naar de gewenste persoonskenmerken*, **Ben Fransen**, 1999
4. *Slim samenwerken, slim verbinden*, **VNG**, 2011
5. *Decentralisatie besproken*, **BMC Groep**
6. *Kennisdemocratie*, **Roel in 't Veld**, 2010
7. *De kunde en kunst van het samenwerken tussen organisaties*, **Jans Bekhuis, BMC Groep**, 2010.
8. *Organiseren tussen organisaties, inrichting en sturing van samenwerkingsrelaties*, **E. Kaats, P. van Klaveren**, 2005



Smallepad 34  
3811 MG Amersfoort

**POSTADRES**  
Postbus 490  
3800 AL Amersfoort

**TELEFOON**  
033 - 496 52 00

**INTERNET**  
[www.bmc.nl](http://www.bmc.nl)