

De samenwerkende gemeente

Gemeenten opereren in een bestuurlijke context waarin maatschappelijke opgaven zich steeds minder laten afbakenen binnen één organisatie, sector of bestuurslaag. Vraagstukken zoals jeugdzorg, woningbouw, energietransitie en mobiliteit zijn gedeeld van aard en vragen samenwerking tussen publieke, private en maatschappelijke partijen. Deze ontwikkeling verandert ook de positie van de gemeente. In plaats van een sturende actor opereert zij steeds vaker in een netwerk van wederzijds afhankelijke partijen, waarin invloed tot stand komt in interactie. Dit vraagt om ontwikkeling van het vakmanschap van de samenwerkende gemeente. Dit artikel verkent hoe gemeenten zich per opgave passend kunnen positioneren, rollen bewust hanteren en samenwerking zodanig vormgeven dat deze effectief en democratisch gelegitimeerd is.

We starten met een verkenning van de toenemende noodzaak tot samenwerking, en de spanningen die dat oplevert voor gemeenten, bijvoorbeeld door schurende rollen, uiteenlopende belangen en vraagstukken rond legitimiteit. Vervolgens richten we ons op hoe gemeenten hiermee om kunnen gaan, door het formuleren van uitgangspunten, het versterken van samenwerken als een organisatie competentie. Tenslotte bieden we een perspectief door rollen voor gemeenten in netwerksamenwerking te onderscheiden en een pad te schetsen voor het ontwikkelen van samenwerkingsvaardigheid. Samen bieden we zo inzicht in zowel de aard van deze spanningen als in concrete handelingsperspectieven voor gemeenten

Spanningen in toenemende samenwerking	2
Schakelen met positie, rol en legitimiteit.....	2
Gedeelde opgaven en bestuurlijke reflexen.....	2
Meervoudige rollen en het belang van helderheid	3
Regionale samenwerking en democratische legitimiteit	3
Handelen en rolopvatting gemeenten	4
Uitgangspunten voor de samenwerkende gemeente.....	4
Samenwerken als een competentie van de gemeentelijke organisatie.....	5
Perspectief	5
Rollen van de gemeente in netwerksamenwerking.....	6
Ontwikkelen van samenwerkingsvaardigheid	7
Tot slot	8

Spanningen in toenemende samenwerking

Gemeenten opereren in een bestuurlijke context die de afgelopen jaren geleidelijk is veranderd. Maatschappelijke opgaven spelen zich steeds vaker af over organisatorische en bestuurlijke grenzen heen, waardoor samenwerking met andere overheden en partners een vanzelfsprekend onderdeel van het werk is geworden. Deze ontwikkeling brengt met zich mee dat niet alleen de inhoud van beleid aandacht vraagt, maar ook de manier waarop gemeenten zich in samenwerkingsverbanden bewegen. Vragen rond positionering, rolinvulling en legitimiteit worden daarbij steeds relevanter. In dit licht verkent dit hoofdstuk wat het betekent om als gemeente effectief en zorgvuldig samen te werken.

Schakelen met positie, rol en legitimiteit

Gemeenten opereren in een bestuurlijke werkelijkheid waarin maatschappelijke opgaven zich nog zelden laten oplossen binnen de grenzen van één organisatie, sector of bestuurslaag. Vraagstukken rond jeugdzorg, woningbouw, energietransitie en mobiliteit zijn per definitie gedeeld. Zij raken meerdere domeinen, overschrijden bestuurlijke grenzen en brengen uiteenlopende publieke, private en maatschappelijke partijen samen. Deze ontwikkeling past in een bredere verschuiving naar netwerkachtige vormen van sturing en samenwerking (Castells, 1996; Kooiman, 2003; Klijn & Koppenjan, 2016).

Deze ontwikkeling vraagt niet alleen om samenwerking, maar ook om een herbezinning op de rol van de gemeente zelf. Waar de overheid traditioneel werd gezien als sturende actor, opereert de gemeente vandaag steeds vaker in een netwerk van wederzijds afhankelijke partijen. Dat verschuift de kernvraag van 'wat doen wij?' naar 'hoe positioneren wij ons in samenwerking met anderen?'

In die verschuiving ligt een bredere bestuurlijke opgave besloten: het ontwikkelen van het vakmanschap van de samenwerkende gemeente. Dat vakmanschap draait om het vermogen om, in uiteenlopende opgaven en contexten, steeds opnieuw passend te positioneren, rollen bewust te hanteren en samenwerking zowel effectief als legitiem vorm te geven.

Gedeelde opgaven en bestuurlijke reflexen

Veel hedendaagse beleidsvraagstukken kenmerken zich door complexiteit, dynamiek en verwevenheid. Oorzaken en gevolgen zijn moeilijk te scheiden, kennis is verdeeld en oplossingen vragen afstemming tussen partijen met verschillende belangen en perspectieven. In complexe situaties waarin belangen en perspectieven samenkomen, is handelen vaak reflexmatig en gebaseerd op bestaande routines (Argyris & Schön, 1996).

In zulke situaties kan geen enkele partij het vraagstuk alleen definiëren of oplossen. Besluitvorming verschuift van hiërarchische sturing naar processen van afstemming, onderhandeling en gezamenlijke betekenisgeving. Gemeenten zijn daarin niet vanzelfsprekend leidend, maar opereren als onderdeel van een netwerk. Voor gemeenten betekent dit dat invloed minder een gegeven is en meer tot stand komt in interactie. Juist in die context zien we in de praktijk twee reflexen ontstaan.

De eerste is de neiging tot overname: een gezamenlijke opgave wordt alsnog georganiseerd als een gemeentelijk project of programma. Dat biedt overzicht en snelheid, en sluit aan bij politieke en maatschappelijke druk om te handelen. Tegelijkertijd ondermijnt deze aanpak vaak het gedeeld eigenaarschap.

De tweede reflex is terughoudendheid. Wanneer onduidelijk is vanuit welke rol de gemeente handelt, ontstaat voorzichtigheid. Partners zoeken naar houvast en wachten af. Beide reflexen zijn begrijpelijk, maar maken zichtbaar dat samenwerking vraagt om bewuste positionering en expliciet handelen.

Regie is soms ook ruimte scheppen - In een middelgrote gemeente stond de versnelling van de woningbouwopgave zwaar onder politieke druk, terwijl de feitelijke realisatie afhankelijk was van marktpartijen, corporaties en regionale afstemming. De gemeente nam aanvankelijk stevig de regierol, met duidelijke kaders en deadlines, maar merkte dat dit bij partners leidde tot afwachtend gedrag en weinig eigenaarschap. In de samenwerking ontstond spanning over de vraag wie nu eigenlijk aan zet was en hoe besluiten tot stand kwamen. Door expliciet het gesprek te voeren over rolverdeling en verwachtingen, verschoof de gemeente haar positie: minder sturen op inhoud, meer investeren in het proces en ruimte bieden aan partners. Dit vroeg om het loslaten van controle en het verdragen van onzekerheid, maar vergrootte het gedeelde verantwoordelijkheidsgevoel. De gemeente ontwikkelde daarmee niet alleen voortgang in de woningbouw, maar ook een meer volwassen samenwerkingsrelatie met haar partners.

Meervoudige rollen en het belang van helderheid

Een belangrijke bron van spanning in samenwerking ligt in de rolmeervoudigheid van gemeenten. Binnen een opgave treden zij mogelijk op als beleidsmaker, financier, toezichthouder, opdrachtgever en samenwerkingspartner. Rolmeervoudigheid is een bekend fenomeen in en tussen organisaties en kan, wanneer deze impliciet blijft, leiden tot onduidelijkheid en spanning (Mintzberg, 1973; Goffman, 1959).

Deze rolmeervoudigheid is een structureel kenmerk van gemeentelijk handelen. Spanningen ontstaan wanneer rollen impliciet blijven of door elkaar lopen. Wanneer een gemeente samenwerking nastreeft, maar tegelijkertijd handelt vanuit een andere rol, ontstaat onduidelijkheid over haar positie. Partners weten dan niet goed waar zij aan toe zijn en passen hun gedrag daarop aan. Het expliciet maken van rollen helpt om deze onduidelijkheid te voorkomen en sluit aan bij inzichten uit verander- en samenwerkingskunde, waarin wordt onderkend dat verschillende logica's en handelingsperspectieven naast elkaar bestaan (De Caluwé & Kaats, 2023).

Effectieve samenwerking vraagt om rolhelderheid: expliciet maken vanuit welke rol wordt gehandeld en daar consistent naar handelen. Waar nodig vraagt dit ook om het organisatorisch scheiden van rollen.

Rolhelderheid als norm - Bij de uitvoering van de energietransitie werkte een gemeente samen met netbeheerders, inwonerscollectieven en energiecoöperaties aan wijkgerichte oplossingen. De gemeente wilde nadrukkelijk een gelijkwaardige samenwerkingspartner zijn, maar combineerde dit met haar formele rol als vergunningverlener en subsidieverstrekker. Voor samenwerkingspartners werd het daardoor onduidelijk vanuit welke 'pet' de gemeente sprak, wat leidde tot wantrouwen en vertraging. Door expliciet onderscheid te maken tussen de verschillende rollen en deze consequent te hanteren, ontstond meer helderheid in de samenwerking. De gemeente investeerde bewust in het relationele proces: ruimte voor dialoog, gezamenlijke probleemdefinitie en het erkennen van belangen en spanningen. Dat vergde intern afstemming tussen beleid, uitvoering en bestuur, maar resulteerde extern in meer vertrouwen en effectievere samenwerking. De casus onderstreept dat rolvastheid en interne samenhang voorwaarden zijn voor de samenwerkingsvaardigheid van gemeenten.

Regionale samenwerking en democratische legitimiteit

Veel maatschappelijke opgaven worden regionaal georganiseerd, terwijl democratische controle lokaal is verankerd. Dit leidt tot een structurele spanning. Besluitvorming vindt vaak plaats in regionale verbanden, terwijl gemeenteraden pas later formeel betrokken worden. Daardoor ervaren raadsleden beperkte invloed op keuzes die lokaal wel degelijk doorwerken. Deze situatie roept vragen op over legitimiteit en verantwoording en sluit aan bij bredere inzichten over sturing in complexe bestuurlijke systemen (Bovens, 1998; Klijn & Koppenjan, 2016).

Voor bestuurders betekent dit balanceren tussen regionale samenwerking en lokale verantwoording. We zien in toenemende mate dat de vraag naar en druk op regionaal samenwerken toeneemt. Dit is daarmee een groeiende bestuurlijke realiteit. Effectieve samenwerking vraagt daar om het expliciet organiseren van democratische legitimiteit, vanaf het begin van het proces.

Regionale besluiten, lokaal ongemak – *In een regionale samenwerking worden bovenregionale afspraken gemaakt over specialistische jeugdhulp, noodzakelijk vanwege de schaal en complexiteit van de opgave. Tegelijkertijd loopt deze besluitvorming vaak vooruit op de lokale politieke discussie, waardoor gemeenteraden pas achteraf worden betrokken. Dat creëert spanning: bestuurders dragen in de regionale samenwerking verantwoordelijkheid voor het collectieve belang, maar worden lokaal aangesproken op verlies aan zeggenschap.*

Handelen en rolopvatting gemeenten

Samenwerking is voor veel gemeenten geen incidentele activiteit meer, maar een structureel onderdeel van hun functioneren. De vraag verschuift: niet alleen hoe er in afzonderlijke situaties wordt samengewerkt, maar vooral ook wat dit betekent voor het handelen van de gemeente als geheel. Dit vraagt om een nadere uitwerking van de uitgangspunten die richting geven aan die samenwerking. In dit deel wordt beschreven welke elementen bepalend zijn voor het vakmanschap van de samenwerkende gemeente en hoe deze zich vertalen naar het handelen van bestuur, organisatie en professionals.

Uitgangspunten voor de samenwerkende gemeente

Wanneer deze dynamiek serieus wordt genomen, wordt zichtbaar dat samenwerking in de kern vraagt om een andere manier van handelen. Het gaat daarbij niet zozeer om het toevoegen van nieuwe instrumenten, maar om het ontwikkelen van een meer bewuste en situationele benadering van het eigen optreden. Gemeenten worden uitgedaagd om zich per opgave opnieuw te verhouden tot hun omgeving en daarbij scherp te bepalen welke positie en rol passend zijn. Dat vraagt om positioneel bewustzijn: het vermogen om niet automatisch vanuit een vaste rol te handelen, maar steeds opnieuw af te wegen wat de situatie vraagt en daar het handelen op af te stemmen (Schön, 1983).

Een belangrijk onderdeel daarvan is het expliciet maken van rollen en het daar ook consequent naar handelen. Juist omdat gemeenten in samenwerkingen meerdere rollen tegelijk kunnen vervullen, helpt het om helderheid te creëren richting partners. Dit voorkomt verwarring en draagt bij aan voorspelbaarheid in het handelen. Tegelijkertijd betekent samenwerken dat spanningen onvermijdelijk zijn. Verschillen in belangen, perspectieven en verantwoordelijkheden horen bij het proces. Effectieve samenwerking vraagt daarom niet om het vermijden van deze spanningen, maar om het herkennen en benutten ervan als bron voor betere afwegingen en rijkere oplossingen. In samenwerking worden verschillen en spanningen niet zozeer opgelost, maar productief gemaakt (Kaats & Opheij, 2012, 2023).

Ten slotte vraagt deze manier van werken om aandacht voor democratische legitimiteit. In een context waarin besluitvorming zich vaak in netwerken en op verschillende schaalniveaus afspeelt, is het van belang dat legitimiteit niet achteraf wordt georganiseerd, maar vanaf het begin onderdeel is van het handelen. Dit vraagt om bewuste keuzes in hoe besluitvorming wordt ingericht en hoe betrokkenheid van vertegenwoordigende organen wordt geborgd.

In hun onderlinge samenhang vormen deze elementen de kern van het vakmanschap van de samenwerkende gemeente. Het is een vorm van handelen die recht doet aan de complexiteit van hedendaagse opgaven en die gemeenten in staat stelt om effectief én zorgvuldig te opereren in samenwerking met anderen.

Samenwerken als een competentie van de gemeentelijke organisatie

De opgave verschuift van handelen in afzonderlijke situaties naar het ontwikkelen van organisatievermogen, waarbij samenwerken zich ontwikkelt tot een kernkwaliteit waarin leren en aanpassen centraal staan (Senge, 1990; Edmondson, 2012).

Het gaat erom dat gemeenten steeds opnieuw, in wisselende contexten, passend kunnen handelen. Dat vraagt om een organisatie die kan reflecteren, leren en bijsturen. Samenwerking wordt daarmee niet alleen een vaardigheid van individuele professionals, maar een kenmerk van de manier waarop de organisatie als geheel functioneert. Bestuur en ambtelijke organisatie staan gezamenlijk voor de opgave om maatschappelijke vraagstukken te duiden, ruimte te bieden voor tegenspel en bewust om te gaan met rol en positionering in netwerken.

Deze ontwikkeling heeft implicaties voor alle onderdelen van de gemeentelijke organisatie. Voor het college van burgemeester en wethouders betekent dit dat sturen op samenwerking vraagt om een andere invulling van bestuurlijk leiderschap. Het college beweegt zich in een veld waarin invloed niet vanzelfsprekend is, maar tot stand komt in interactie met andere partijen. Dat vraagt om het maken van bewuste keuzes in rol en positie per opgave: Daarnaast vraagt het om het expliciet organiseren van condities voor samenwerking, zoals heldere kaders, ruimte voor professionals en aandacht voor de balans tussen inhoudelijke ambities en het proces van samenwerking. Het college heeft bovendien een belangrijke rol in het verbinden van regionale samenwerking met lokale bestuurlijke en politieke verantwoording.

Voor de gemeenteraad verandert het perspectief op sturing en controle. In een context van netwerksamenwerking is besluitvorming niet altijd lineair of volledig binnen de eigen organisatie belegd. Dat vraagt van de raad om vroegtijdig betrokken te zijn bij de duiding van opgaven en de keuzes in samenwerking, in plaats van uitsluitend achteraf te toetsen. De raad vervult een belangrijke rol in het bewaken van democratische legitimiteit, juist wanneer besluiten (deels) in regionale of interbestuurlijke verbanden tot stand komen. Dit vraagt om andere vormen van kaderstelling en controle, waarbij aandacht is voor het proces van samenwerking, de gemaakte rolkeuzes en de wijze waarop belangen zijn afgewogen.

Voor de ambtelijke organisatie betekent dit dat samenwerken als competentie structureel wordt ontwikkeld en ondersteund. Dat vraagt om ruimte voor reflectie en leren, om het versterken van vaardigheden op het gebied van netwerksamenwerking en om het organiseren van interne afstemming tussen verschillende rollen en verantwoordelijkheden. Ambtenaren opereren vaak op het snijvlak van beleid, uitvoering en samenwerking met externe partners. Dit vraagt om rolbewustzijn en het vermogen om verschillende belangen te verbinden zonder de eigen verantwoordelijkheid uit het oog te verliezen.

In algemene zin betekent dit voor gemeentelijke professionals dat hun vakmanschap verbreedt. Naast inhoudelijke expertise wordt het vermogen om te schakelen tussen rollen, samen te werken in netwerken en verschillende perspectieven te verbinden steeds belangrijker.

Perspectief

De manier waarop gemeenten vandaag de dag samenwerken vraagt om meer dan het organiseren van overlegstructuren of het maken van afspraken met partners. Het raakt aan de kern van hoe gemeenten hun rol verstaan en invullen in een veranderende bestuurlijke context. Samenwerking is niet alleen een praktische noodzaak, maar ook een vraagstuk van professioneel handelen en organisatieontwikkeling. We beschrijven de uitgangspunten die richting geven aan dat handelen. Het laat zien hoe gemeenten hun rol in netwerken kunnen duiden, welke competenties

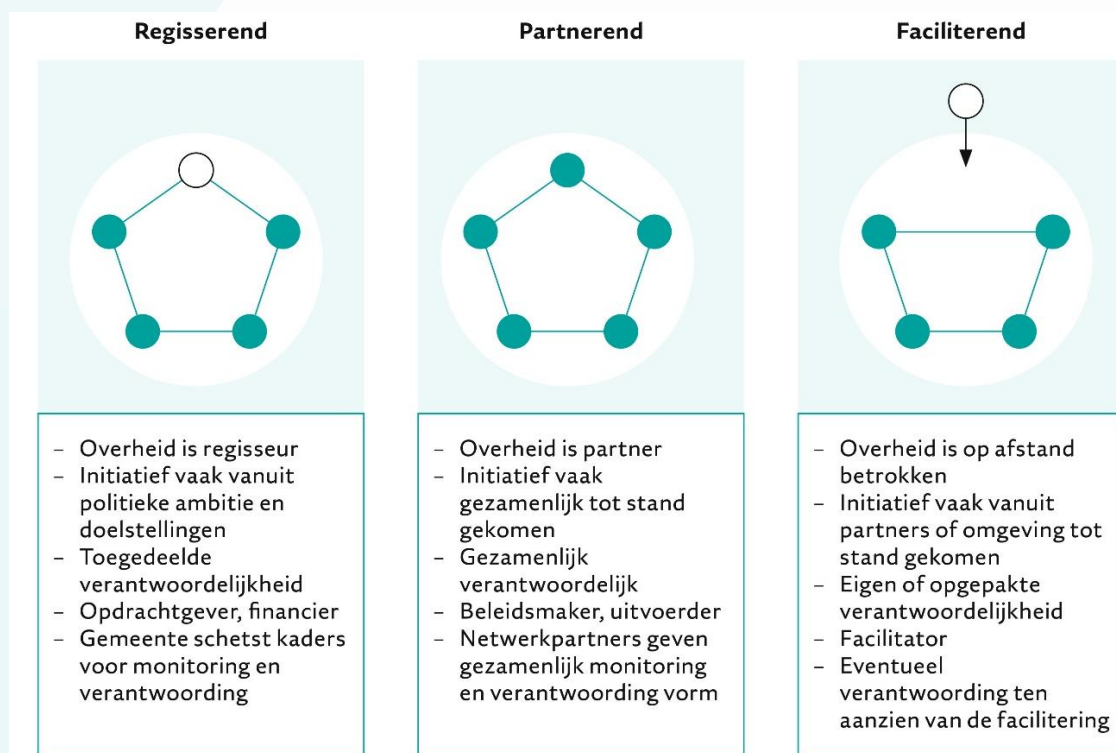
daarvoor nodig zijn en hoe samenwerkingsvaardigheid zich in de praktijk ontwikkelt. Dit biedt een kader om samenwerking niet alleen beter te begrijpen, maar ook bewuster en effectiever vorm te geven.

Rollen van de gemeente in netwerksamenwerking

Gemeenten werken bij maatschappelijke opgaven steeds vaker in netwerken waarin zij samenwerken met uiteenlopende publieke, private en maatschappelijke partners. Deze netwerken worden gekenmerkt door wederzijdse afhankelijkheden en gedeelde verantwoordelijkheden. In die context is het niet vanzelfsprekend welke rol de gemeente inneemt. In netwerksamenwerking onderscheiden onderzoekers verschillende rollen die overheden kunnen vervullen, afhankelijk van context en opgave (De Jong, 2016; Klijn & Koppenjan, 2016; De Caluwé & Kaats, 2023).

Juist bij overheidspartijen ontstaat regelmatig rolonduidelijkheid: treedt de gemeente op als kadersteller, als partner in het proces of als uitvoerende partij? In de praktijk blijkt dat gemeenten verschillende rollen kunnen vervullen, soms zelfs gelijktijdig, maar dat er doorgaans sprake is van één dominante rol die richtinggevend is voor het handelen binnen het netwerk.

Figuur 1. Rollen van de overheid in netwerken (vrij naar De Jong, 2016)



Een eerste veelvoorkomende rol is de regisserende rol. In deze positie neemt de gemeente, vaak vanuit politieke en strategische ambities, een actieve sturende positie in. Zij beïnvloedt de koers van het netwerk en verbindt daar soms voorwaarden aan, bijvoorbeeld in de vorm van financiering, kaders of opdrachtverlening. Deze rol kan bijdragen aan richting en slagkracht, mits er ruimte blijft voor participatie en inbreng van andere partijen. Wanneer de regie te dominant of autoritair wordt ingevuld, kan dit het draagvlak onder partners ondermijnen en het gevoel van gezamenlijk eigenaarschap beperken.

Daarnaast kan de gemeente optreden in een partnerende rol. In dit geval staat samenwerking op basis van gelijkwaardigheid centraal en worden doelen gezamenlijk met netwerkpartners ontwikkeld. De gemeente brengt haar

eigen verantwoordelijkheden en mogelijkheden in, maar doet dit in afstemming met anderen. Deze rol bevordert breed eigenaarschap en betrokkenheid binnen het netwerk. Tegelijkertijd vraagt zij om het accepteren van minder directe sturingsmogelijkheden en het omgaan met gedeelde invloed op het proces en de uitkomsten.

Tot slot kan de gemeente een faciliterende rol innemen. Daarbij ondersteunt zij het netwerk, bijvoorbeeld door middelen, kennis of procesbegeleiding beschikbaar te stellen, zonder zelf nadrukkelijk richting te geven aan de inhoud. De gemeente staat in deze rol meer op afstand en is dienend aan de doelstellingen van de samenwerkende partijen. De uitdaging ligt hier in het bewaken van die terughoudendheid en het vermijden van impliciete sturing, bijvoorbeeld vanuit politieke belangen.

Elke rol kent eigen kwaliteiten en beperkingen. Effectieve netwerksamenwerking vraagt daarom niet om het kiezen van de 'juiste' rol in absolute zin, maar om het maken van een bewuste keuze die past bij de opgave en context. Cruciaal daarbij is dat deze keuze expliciet wordt gemaakt en gedeeld met partners. Heldere rolopvatting voorkomt misverstanden, helpt verwachtingen te managen en draagt bij aan een samenwerking waarin partijen elkaar beter begrijpen en aanvullen.

Ontwikkelen van samenwerkingsvaardigheid

De manier waarop gemeenten hun rol in netwerksamenwerking invullen, staat niet los van hun bredere organisatievermogen om samen te werken. Het bewust kiezen en hanteren van rollen – of dat nu regisserend, partnerend of faciliterend is – vraagt om ervaring, reflectie en ontwikkeling in de tijd. In de praktijk blijkt dat dit geen statisch gegeven is, maar een proces waarin gemeenten gaandeweg leren wat passend is in verschillende situaties. Naarmate samenwerking vaker voorkomt en complexer wordt, groeit ook het besef dat rolkeuzes expliciet moeten worden gemaakt en dat het omgaan met spanningen en afhankelijkheden onderdeel is van professioneel handelen. Deze ontwikkeling verloopt niet lineair of volgens een vast model, maar laat zich wel herkennen in een aantal terugkerende stadia in de manier waarop organisaties hun samenwerking organiseren en vormgeven (Kaats, van Klaveren en Opheij, 2006).

In een eerste fase ontstaat samenwerking vooral situationeel en pragmatisch. Individuele professionals of bestuurders zoeken elkaar op rond een concrete opgave. Samenwerking is wendbaar en energiek, maar is in deze fase sterk afhankelijk van personen. Rollen blijven vaak impliciet en spanningen worden ervaren als verstorend.

In een volgende fase wordt samenwerking bewuster georganiseerd. Gemeenten ontwikkelen structuren, maken afspraken en expliciteren rollen. Samenwerking wordt minder afhankelijk van individuen en krijgt een plek in de organisatie. Tegelijk ontstaat het risico dat samenwerking te veel wordt vastgelegd en flexibiliteit afneemt.

In een meer volwassen fase wordt samenwerking een integraal onderdeel van het functioneren van de organisatie. Gemeenten zijn dan in staat om per situatie bewust te schakelen in positie en rol. Spanningen worden benut als bron voor betere afwegingen en democratische legitimiteit wordt vanaf het begin meegenomen.

Figuur 2. Ontwikkeling van samenwerkingsvaardigheid

Aspect	Samenwerking als incidentele oplossing	Samenwerking als structureel instrument	Samenwerking als strategische kernwaarde
Kenmerk	Ad hoc, situationeel	Georganiseerd en ingebed	Integraal onderdeel van organisatie
Initiatief	Individueen (bestuurders / professionals)	Organisatie (processen, structuren)	Gehele organisatie (cultuur en leiderschap)
Rol van de gemeente	Impliciet en wisselend	Bewuster gekozen	Situationeel en flexibel gehanteerd
Rolhelderheid	Beperkt, rollen lopen door elkaar	Expliciet, soms gescheiden	Bewust en consistent, met flexibiliteit
Samenwerking	Persoonsafhankelijk	Minder afhankelijk van individuen	Verankerd in werkwijze en cultuur
Spanningen	Worden gezien als verstorend	Worden herkend, soms gemanaged	Worden actief benut als bron voor betere oplossingen
Sturing	Wisselend: soms overname, soms terughoudend	Meer bewuste sturing	Situationele en passende sturing
Democratische legitimiteit	Vaak achteraf	Bewuster georganiseerd	Vanaf begin integraal onderdeel
Risico	Kwetsbaarheid en onduidelijkheid	Bureaucratisering en rigiditeit	Overcomplexiteit / blijvend balanceren
Kernontwikkeling	Zicht krijgen op wat er gebeurt	Bewust organiseren en expliciteren	Wendbaar en contextgericht handelen

Deze stadia volgen elkaar niet lineair op. Gemeenten bewegen ertussen, afhankelijk van de opgave en context. De kernvraag is daarom niet waar een gemeente zich bevindt, maar of de manier van samenwerken past bij de opgave. Juist daarin ligt de essentie van professionalisering: het vermogen om dat onderscheid te maken en daarnaar te handelen.

Tot slot

In dit artikel hebben we geprobeerd inzicht te geven in wat het betekent om als gemeente samen te werken in een context van gedeelde en complexe opgaven. We hebben verkend hoe deze opgaven zich steeds minder laten begrenzen en hoe dit de positie van gemeenten verandert. Daarbij hebben we stilgestaan bij de spanningen die in samenwerking ontstaan, bijvoorbeeld rond rolopvatting, sturing en democratische legitimiteit.

Vervolgens hebben we geprobeerd te laten zien wat dit vraagt van het handelen van gemeenten. Niet in de vorm van vaste oplossingen, maar in termen van uitgangspunten die richting kunnen geven. Daarbij gaat het onder meer om het bewust kiezen en hanteren van rollen, het expliciet maken van verwachtingen en het zorgvuldig omgaan met spanningen die in samenwerking ontstaan. Ook hebben we beschreven dat samenwerken steeds meer een kenmerk

wordt van de organisatie als geheel. Het vraagt om ontwikkeling van vakmanschap, zowel bij professionals als binnen bestuur en organisatie, en om het vermogen om in verschillende situaties passend te handelen.

Tot slot hebben we een perspectief geschetst op hoe samenwerkingsvaardigheid zich in de praktijk ontwikkelt. Niet als lineair proces, maar als een beweging waarin gemeenten leren om steeds beter af te stemmen op de opgave en context. We hopen met dit artikel een bijdrage te leveren aan het gesprek over de samenwerkende gemeente en handvatten te bieden om samenwerking bewuster en effectiever vorm te geven.

Auteurs:

Tom Broek, Ben Hammer, Edwin Kaats, Babita Pottjegort en Nina van Wezel – *Common Eye*

Bronnen:

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.
- Bovens, M. (1998). *The quest for responsibility: Accountability and citizenship in complex organisations*. Cambridge University Press.
- Castells, M. (1996). *The rise of the network society*. Blackwell.
- De Caluwé, L., & Kaats, E. (2023). *Samenwerken aan maatschappelijke opgaven. Plaats maken voor gedeelde verantwoordelijkheid*. BOOM.
- De Jong (2016)
- Edmondson, A. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. Jossey-Bass.
- Kooiman, J. (2003). *Governing as governance*. Sage.
- Kaats, E., van Klaveren, P., & W. Opheij (2006). *Organiseren tussen organisaties. Inrichting en besturing van samenwerkingsverbanden*. Scriptum
- Kaats, E., & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken: Tussen organisaties*. Van Gorcum.
- Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. (2016). *Governance networks in the public sector*. Routledge.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner*. Basic Books.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. Doubleday.