

Interbestuurlijke samenwerking *in een veranderende context*

Strategieën voor de samenwerking
rijk-regio-gemeenten

Bestuurlijke netwerkdag G40
Tilburg, 26 September 2025

Prof. dr. Martijn Groenleer
Tilburg University & TNO Vector

Roep om landelijk vuurwerkverbod houdt aan

3 januari 2023 DOOR REDACTIE GEMEENTE.NU/ ANP



Daar waar
houden d
de landel
handhave

'Ravijnjaar' niet gedempt, maar opgeschoven

Experts en lokale bestuurders zijn het erover eens: 2028 is het nieuwe ravijnjaar.

Stijn Vos 23 april 2025



Veel wethouders aanwezig bij het commissiedebat Financiën decentrale overheden afgelopen maart. - ANP/Hollandse Hoofde/Phil Nijhuis

Rechtszaak gemeenten tegen kabinet van de baan na akkoord over compensatie jeugdzorg

11 september 2025 DOOR REDACTIE GEMEENTE.NU



Gemeente
dreigende
structurele



NOS Nieuws • Gisteren, 09:15 • Aangepast gisteren, 17:27



**Gemeenten waarschuwen kabinet:
asielproblematiek 'loopt uit de klauwen'**

Onaangenaam verrast

- Het was november 2018...
- Mikkers onaangenaam verrast: aanvraag voor Regio Deal Noordoost-Brabant *niet* gehonoreerd
- *Waarom accepteerde het rijk het bod van de regio Noordoost-Brabant niet?*



Over een andere boeg

- Meer gericht op realiseren van brede welvaart
- Grotere betrokkenheid van stakeholders in regio
- Meer aandacht voor strategische beïnvloeding van rijk

Eindelijk erkenning

- Het was februari 2020...
- Het nieuwe bod werd wel geaccepteerd!
- Beter begrip van regio bij rijk, maar – tegelijkertijd - relatie niet gelijkwaardig

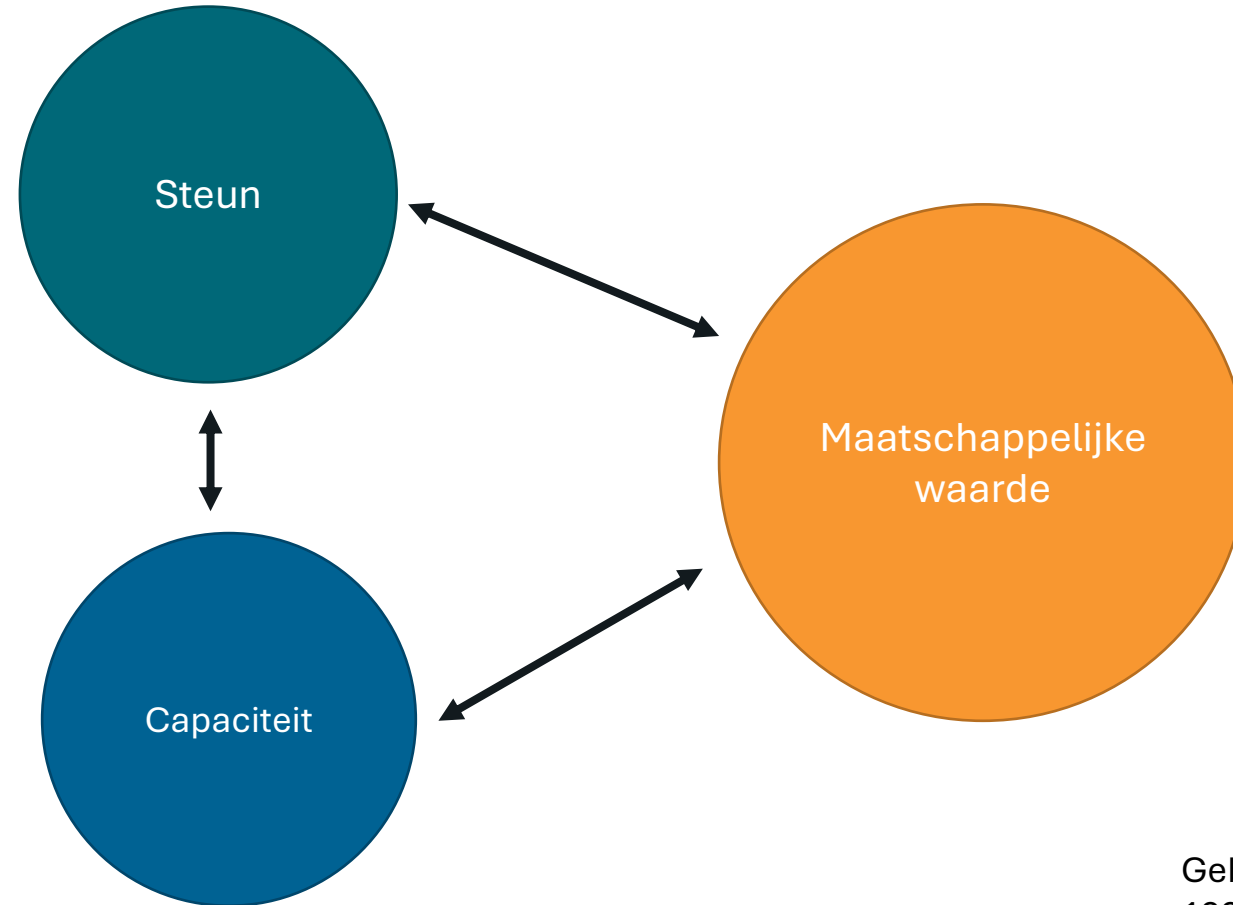
Vragen

- Waar gaat deze case, volgens u, over?
- Wat had u gedaan, als u in de schoenen stond van Mikkers, op het moment van de onaangename verrassing?
- *Eerst in tweetallen, daarna plenair*

Interbestuurlijke samenwerking: *een* definitie

- Samenwerking tussen overheidsorganisaties van verschillende bestuurslagen, waarbij deze organisaties:
 - gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het realiseren van een bepaalde **maatschappelijke waarde**,
 - zich allen inspannen voor het genereren van **steun** voor de samenwerking bij relevante stakeholders, en
 - elk de benodigde **capaciteit** ter beschikking stellen voor de samenwerking.

Interbestuurlijke samenwerking: een *strategisch* proces



Gebaseerd op Moore,
1995; ROB, 2021

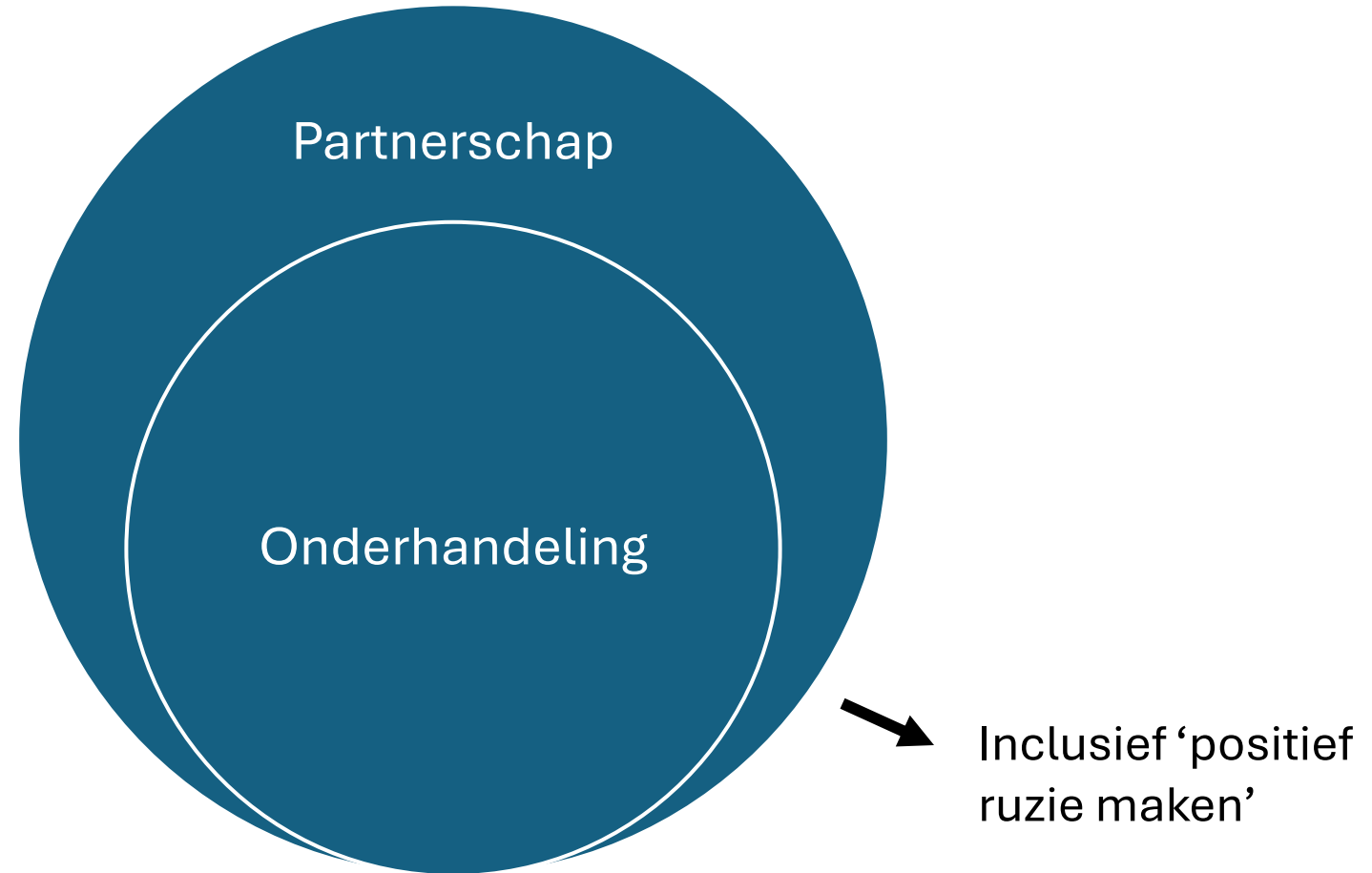
In een veranderende context

Van...	Naar...
Regels	Macht
Schikken en plooien	Daadkracht
Relationeel	Transactioneel
Lange termijn	Korte termijn
Luisteren	Vertellen
Bescheidenheid	Overtuiging
...	...

Ervaren tegenstelling



Maar: onlosmakelijk verbonden



Hoe gelijkwaardig is de relatie?

- Tellen beleidsambities van rijk en decentrale overheden even zwaar mee in de samenwerking?
- In hoeverre is de samenwerking vrijwillig of verplichtend?
- Dragen rijk en decentrale overheden in vergelijkbare mate bij in de kosten?
- In hoeverre stelt het rijk eisen aan de uitvoering?
- Dragen rijk en decentrale overheden in vergelijkbare mate bij aan de uitvoering?
- In hoeverre moet verantwoording worden afgelegd aan het rijk?

Oftewel: hoe **onderling afhankelijk** zijn rijk en decentrale overheden?

Mogelijke strategieën (1): ‘know thy partner’

- Wellicht triviaal:
 - analyseer met wie je te maken hebt,
 - wat voorkeuren en belangen zijn,
 - middelen en relaties,
 - en wat voor soort macht kan worden uitgeoefend
- En analyseer wat je daar zelf, of met anderen, tegenover kunt zetten in termen van middelen, relaties en macht
- Zelfs als je, op basis van je middelen en relaties, niet direct iets kunt realiseren, misschien kun je wel iets tegenhouden of vertragen

Mogelijke strategieën (2): maak het breed

- Om te voorkomen dat er in het voorgaande geval een impasse ontstaat:
 - is het mogelijk om agenda te verbreden, d.w.z. om besluitvorming/ proces over andere/meer onderwerpen te laten gaan?
 - en/of om het aantal betrokken partijen te vergroten, waardoor er andere voorkeuren, belangen etc. onderdeel worden van besluitvorming/ proces?
- Wat je wilt creëren:
 - ruimte voor geven en nemen,
 - prikkels voor coöperatief gedrag,
 - kansen voor (gewenste, maar wellicht nog) onvoorziene uitkomsten,
 - mogelijkheden voor af-/uitruilen,
 - bereidheid tot het (deels) loslaten van oorspronkelijke doelen

Mogelijke strategieën (3): framing, timing, switchen...

- Precieze formuleringen zijn niet altijd aantrekkelijk. Informatie is nooit neutraal. **Framing** is belangrijk.
- Houdt het proces gaande en open, voor wat betreft nieuwe formuleringen, informatie, maar ook andere partijen, perspectieven; versnel en/of vertraag waar nodig en mogelijk. **Timing** doet ertoe.
- Frontstage en backstage vragen om een ander soort aanpak, inclusief v.w.b. communicatie. **Switchen** tussen beiden is nodig.

Maar let op!

- Wet van de *afnemende* effectiviteit: de effectiviteit van deze strategieën neemt af naarmate ze vaker worden ingezet
- Zeker wanneer bepaalde strategieën ongeloofwaardig worden ingezet (bijv. alleen dreigen, niet doen)
- (Onderling) vertrouwen is cruciaal, inclusief bij onderhandeling
- *Conditio sine qua non*: iedereen houdt zich aan bepaalde basis spelregels (bijv. niet liegen)...

Tot slot

- Herkent u deze strategieën?
- Van welke (andere) strategieën zou u gebruik maken, of hebt u gebruik van gemaakt in de relatie rijk-regio-gemeenten?