Bijlage 4 bij brief 2023-192 van 4 december 2023
behandeld in het SB van 20 november 2023

Foto governance regionale samenwerking

20 september 2023

Lieke Hendrix (Gemeente Breda)
Rob van Wuijtswinkel (Gemeente Altena)

Aanleiding en aanpak

- Secretarissenkring Corsendonk:
  - Constatering: regionale governance onvoldoende krachtig voor uitvoeren Actieprogramma RWB
  - Opdracht aan deputatie van gemeentesecretarissen: kom met voorstellen voor pragmatische verbeteringen in de governance om de uitvoeringskracht regionale samenwerking te vergroten

- Aanpak:
  - Diepte-interviews
    - Met 25 bestuurders, gemeentesecretarissen, (strategische) adviseurs en deskundigen Provincie
    - Invalshoeken:
      - Inhoud agenda
      - Aanwezige structuur
      - Werking procesafspraken
      - Effectiviteit aanwezig gedrag en cultuur
  - Coderen en analyseren van de uitkomsten van de interviews
  - Opstellen van de foto met analyse en advies

Rode draden uit de interviews

Invalshoek	Constatering	Gevolg

Inhoud agenda	• De regionale agenda is te abstract, te hoog over en te breed	• De inhoud van de agenda wordt onvoldoende herkend en dit:
		  • Verlaagt het gevoel van noodzaak en de betrokkenheid
		  • Versterkt onduidelijkheid in wederzijdse verwachtingen

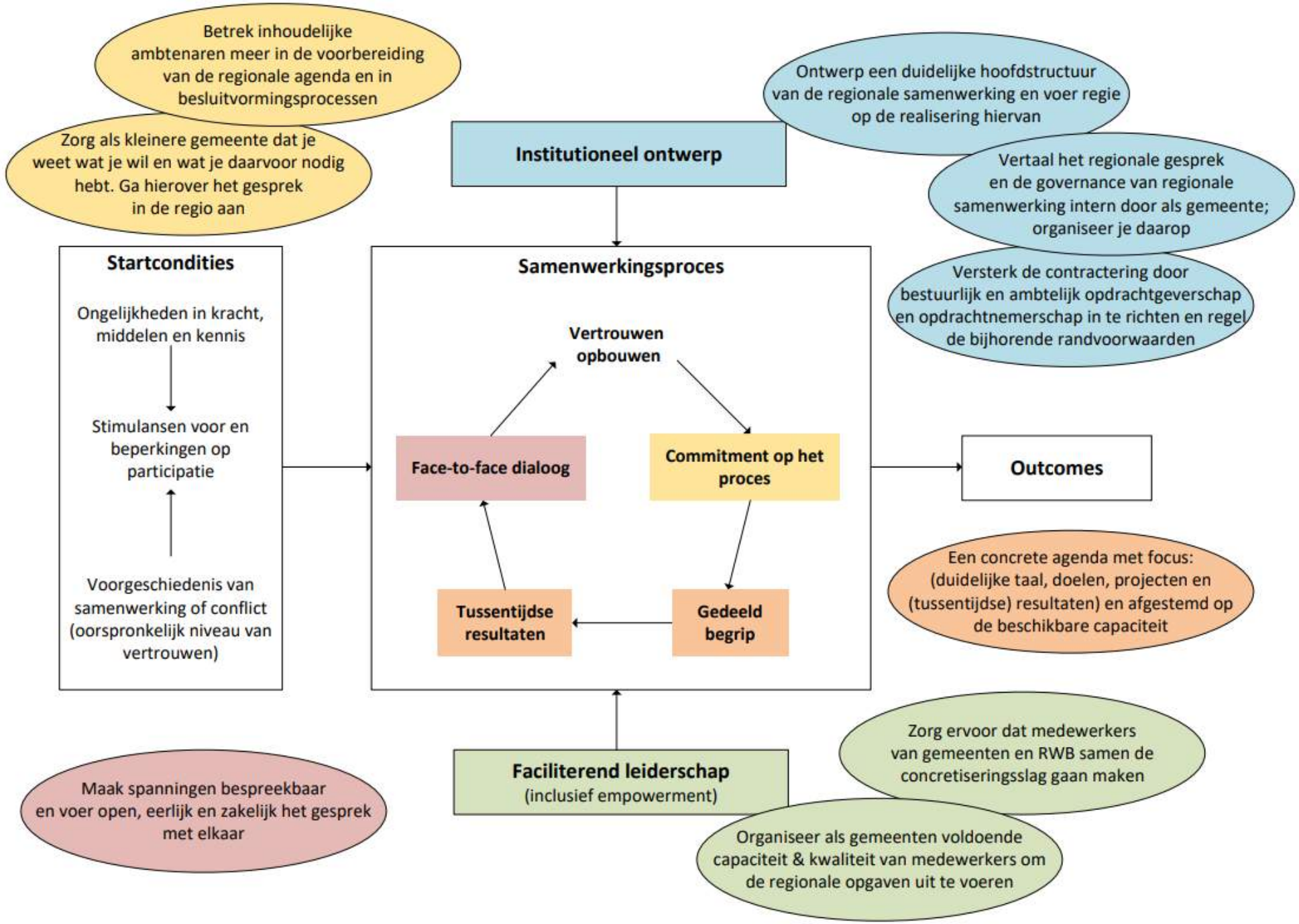
Aanwezige structuur	• Huidige structuur van regionale samenwerking is complex, onoverzichtelijk en overgeorganiseerd	• Achterover leunen • Inefficiëntie • Geen verantwoordelijkheid kunnen nemen
	• Huidige structuur RWB en gemeenten is gebaseerd op ‘kokers’	• Hinderen van werken aan de transities
	• Gebrek aan capaciteit en kwaliteit personeel bij kleinere gemeenten	• Kleinere gemeenten hebben meer moeite om het tempo te volgen
Werking proces-afspraken	• Onvoldoende verbinding tussen bestuurders en ambtenaren	• Onduidelijkheid over uitvoeren afspraken en wie opdrachtgever/-nemer is • Onvoldoende uitvoering geven aan besluiten van bestuurders
	• Ambities en verwachtingen zijn hoger dan de beschikbare capaciteit bij RWB en gemeenten	• Lagere performance • Beeld dat regionale samenwerking weinig oplevert en RWB niet levert
	• Onvoldoende het goede gesprek met elkaar voeren, langs elkaar heen praten	• Missen van verbindingen • Onvoldoende gevoel van noodzaak ervaren
	• Onvoldoende verbinding tussen regio en gemeenten	• Geen of onvoldoende uitvoeren van de regionale agenda
Effectiviteit gedrag en cultuur	• Complexe en onoverzichtelijke structuur	• Onvoldoende eigenaarschap, gebrek aan commitment en reactief zijn
	• Verschil in grootte tussen de gemeenten	• Weerstand door gevoel van ongelijkwaardigheid en gebrek aan grip hebben
	• Toegevoegde waarde van RWB wordt onvoldoende gezien	• Gebrek aan vertrouwen in RWB • RWB wordt niet ervaren als ‘iets van ons’
	• Onvoldoende het goede gesprek met elkaar voeren	• Onderlinge spanningen, gebrek aan vertrouwen, passiviteit

Conclusie

In de huidige samenwerking is sprake van een aantal elkaar versterkende vicieuze cirkels met een negatief effect op de uitvoeringskracht

Oorzaak	Gevolg	Gevolg	Gevolg	Gevolg
• Abstracte regionale agenda	• Inhoud agenda wordt onvoldoende herkend	• Geen gevoel van noodzaak ervaren • Verlagen van de betrokkenheid	• Onvoldoende resultaten boeken	• Toegevoegde waarde van regionale samenwerking niet zien
• Complexe en onoverzichtelijke structuur van de regionale samenwerking	• Geen verantwoordelijkheid kunnen nemen	• Achterover leunen		
• Onvoldoende verbinding tussen bestuurders en ambtenaren	• Onduidelijkheid over uitvoeren afspraken en wie wat doet	• Besluiten van bestuurders niet uitvoeren		
• Onvoldoende verbinding tussen regio en gemeenten	• Onvoldoende capaciteit en/of kwaliteit uitvoering beschikbaar voor uitvoering regionale agenda	• Onvoldoende uitvoeren van de regionale agenda		
• Niet weten wat je regionaal wilt als gemeente of ander perspectief hebben	• Onvoldoende meedenken over de inhoud van de regionale agenda	• Onvoldoende meewerken aan de uitvoering		
• Onvoldoende het goede gesprek met elkaar voeren	• Onderlinge spanningen blijven bestaan	• Passiviteit		

Advies
[versie 1]



Advies [versie 2]

- Verbeter tegelijkertijd een aantal essentiële onderdelen van het regionale samenwerkingsproces om de kans op succes te vergroten:
  - Institutioneel ontwerp van de samenwerking:
    - Ontwerp een duidelijke hoofdstructuur van de regionale samenwerking en voer regie op de realisering hiervan
    - Vertaal regionale gesprek en governance van regionale samenwerking intern door als gemeente; organiseer je daarop
    - Versterk de contractering:
      - Richt bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap in
      - Regel de bijbehorende randvoorwaarden
  - Samenwerkingsproces:
    - Betrek inhoudelijke ambtenaren meer in de voorbereiding van de regionale agenda en in besluitvormingsprocessen
    - Zorg als kleinere gemeente dat je weet wat je wil en wat je daarvoor nodig hebt; ga hierover gesprek in de regio aan
    - Maak spanningen bespreekbaar en voer open, eerlijk en zakelijk het gesprek met elkaar
    - Zorg voor concrete agenda met focus: duidelijke taal, doelen, projecten, (tussentijdse) resultaten, stem af op capaciteit
  - Faciliterend leiderschap:
    - Organiseer als gemeenten voldoende capaciteit en kwaliteit van medewerkers om de regionale opgaven uit te voeren
    - Zorg ervoor dat medewerkers van gemeenten en RWB samen de concretiseringsslag gaan maken