



TILBURG

Op weg naar een waarderingskader voor samenwerkingen van gemeenten

18 juni 2026

Jantine Trommelen

PhD kandidaat Governance en Netwerken - gemeente Tilburg

onder supervisie van professoren dr. Jörg Raab dr. Patrick Kenis, Universiteit van Tilburg

In opdracht van gemeentesecretaris gemeente Tilburg

Het waarderingskader maakt onderdeel uit van een lopend onderzoek. Gelieve niet openbaar te maken. Bij gebruik graag de bron vermelden.

Interesse in achterliggende handreiking? Neem dan contact met ons op. Contactgegevens tref je op laatste sheet.

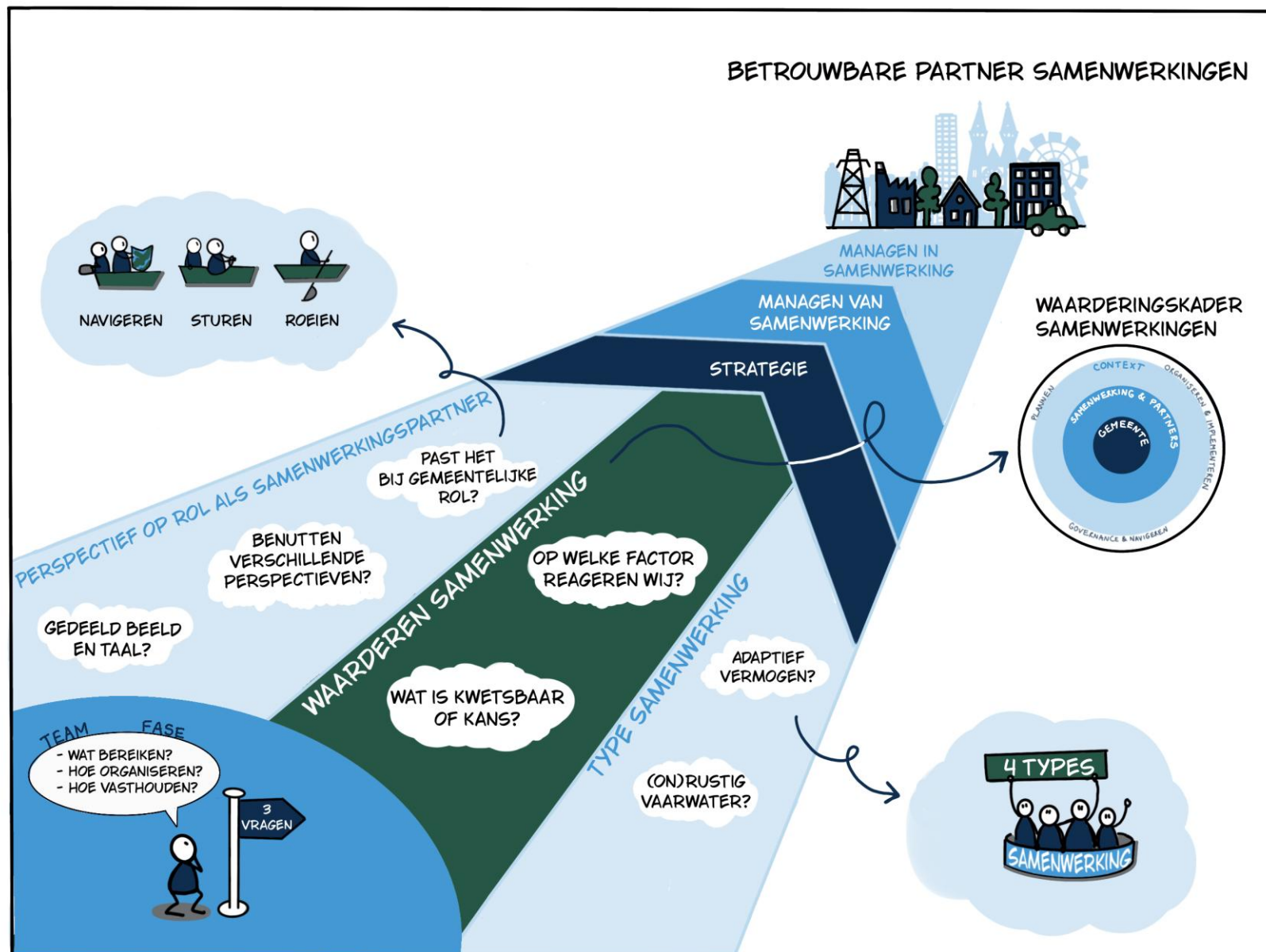


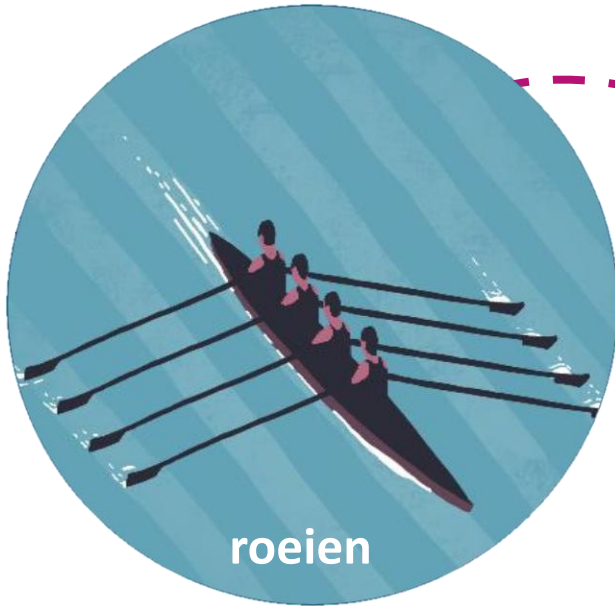


Wat brengt in jouw huidige samenwerking de grootste kwetsbaarheid én het meeste potentieel?



Tilburgs model: waarderen van Samenwerkingen





- hoe kunnen we de samenwerking controleren?
- coördineren via formele mechanisme: beleid, procedures, juridische afspraken
- inrichting en besluitvorming geïnitieerd vanuit overheid
- rol als autoriteit
- politieke verhoudingen, macht en historie
- dynamiek: gestructureerd
- intentie: exploitatie
- kennis: regels en systemen



- zelf doen, inkopen of samenwerken?
- risicomijdende sturing, financieel en systeem gedreven
- kostenefficiënt
- strategische partner
- bestuur en managers (niet rationeel en let op opportunisme)
- dynamiek: gestructureerd, initiatief bij manager
- intentie: exploratie en exploitatie
- kennis: gezamenlijk betekenis geven



- zelf doen, inkopen of samenwerken óf aansluiten?
- samenwerkingspraktijk is het coördinatie-instrument
- besluitvorming is flexibel, via gesprek
- co-creator
- vormen van relaties is afhankelijk van de context
- dynamiek: iteratief
- intentie: exploratief
- samen nieuwe 'lokale' kennis creëren

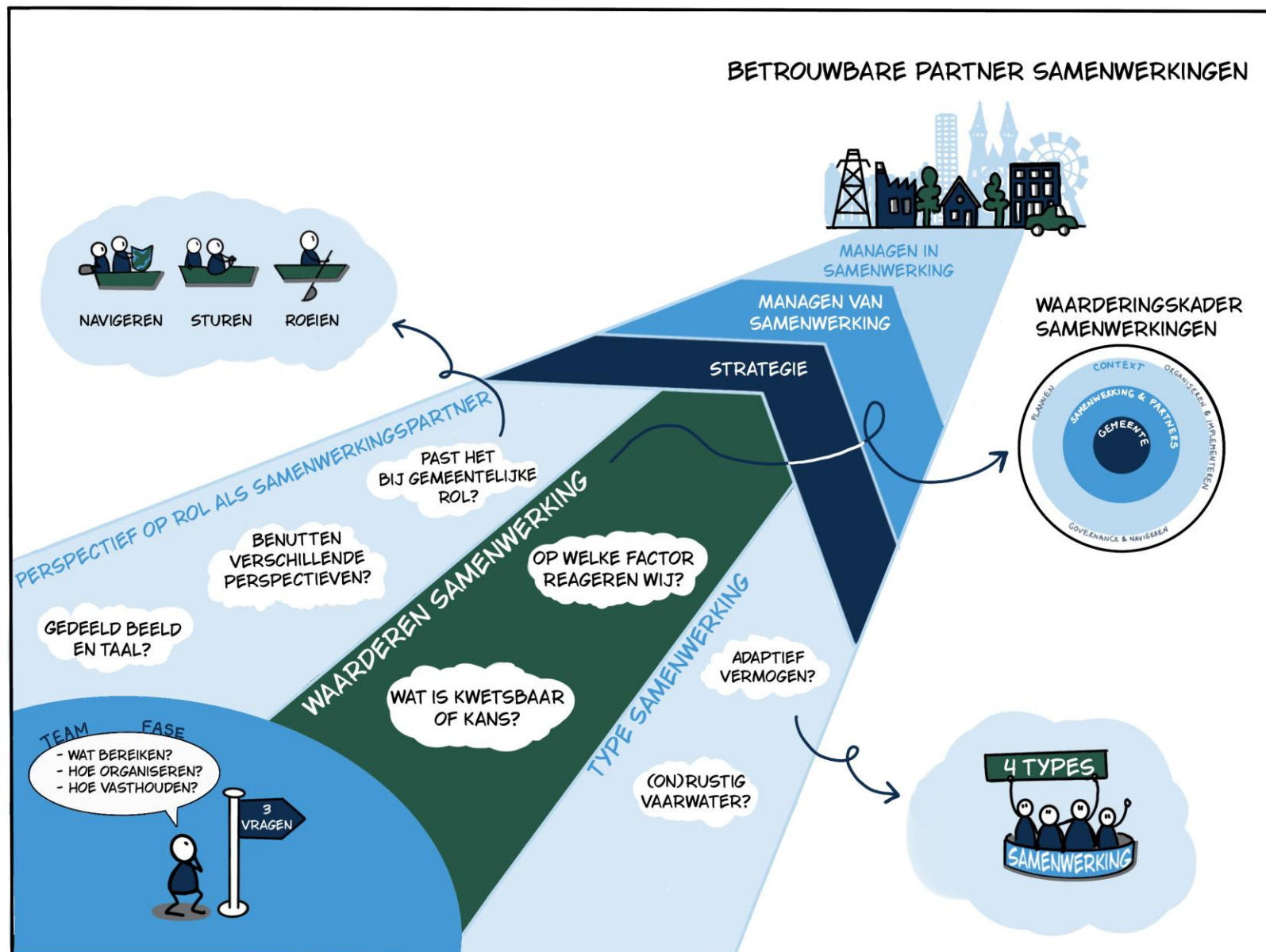
Tilburgs model: waarderen van Samenwerkingen



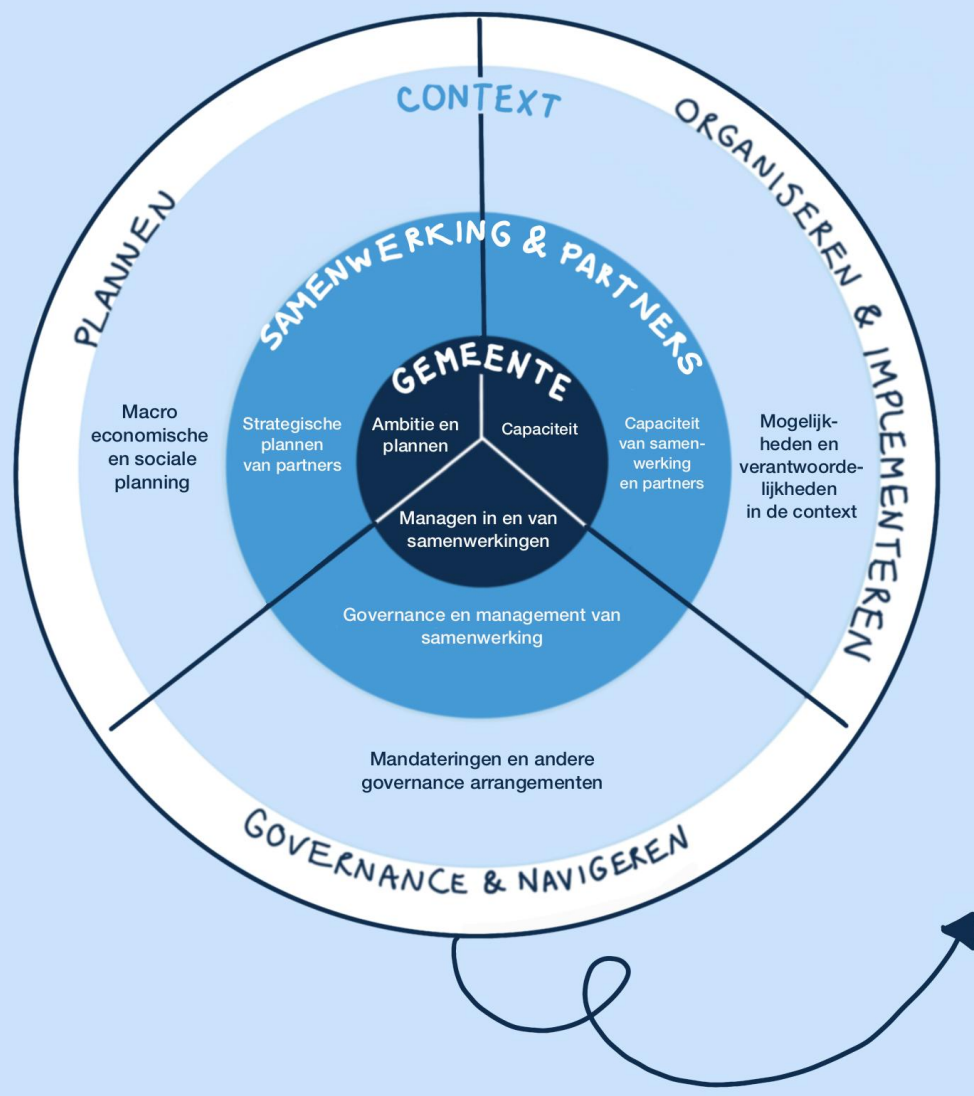
TILBURG



Tilburgs model: waarderen van Samenwerkingen



WAARDERINGSKADER SAMENWERKINGEN



Gemeente	Samenwerking & partners	Context
Ambitie en plannen <ul style="list-style-type: none"> Gedeeld begrip bij relevantie en bedoeling van deelname? Noodzaak afstemming strategie bestuurlijk/ambtelijk? Momentum nodig of gepland? 	Strategische plannen van partners <ul style="list-style-type: none"> Gedeeld begrip over doel en speelveld? Noodzaak om institutionele verschillen te overbruggen? Verschillende belangen, met alternatieven? 	Macro economische en sociale planning <ul style="list-style-type: none"> Domeinoverstijgend? Verschillende schaalniveaus? Noodzaak tot verbinding institutionele drijfveren Rijk, Provincie, maatschappij?
Capaciteit en aanpassingsvermogen <ul style="list-style-type: none"> Gedeeld begrip over de bijdrage? Integratie van nieuwe kennis, leren en ontwikkelen? Overzicht control mechanisme (waaronder financiering)? En past het bij samenwerking? 	Capaciteit van samenwerking en partners <ul style="list-style-type: none"> Gedeeld beeld bij karakter, inrichting (o.a. capaciteit) en ontwikkeling? Investeren in informatiedeling en kennisroutines? Dynamiek in samenwerking? Aanpassen leidende principes? 	Mogelijkheden en verantwoordelijkheden in de context <ul style="list-style-type: none"> Noodzaak overheidsvernieuwing? Draagt of ervaart gemeente systeemverantwoordelijkheid? Economische omstandigheden?
Managen in en van samenwerking <ul style="list-style-type: none"> Gedeeld beeld over governance samenwerking? Noodzaak tot behoud autonomie in besluitvorming, beleid en implementatie? En is er ruimte daarvoor? Interne processen ondersteunend aan governance afspraken? En andersom? Noodzaak tot specifieke management strategie? 	Governance en management samenwerking <ul style="list-style-type: none"> Passen formele en informele governance arrangementen? Afhankelijk van geleende governance? Noodzaak tot aanpassing governance? Gedeeld beeld daarbij? Noodzaak tot aanpassen netwerkmanagement? Gedeeld beeld daarbij? 	Mandateringen en andere governance arrangementen <ul style="list-style-type: none"> Mandaten en prikkels in overeenstemming met governance? Invloed van voorgaande governance vormen? Invloed van overlappende samenwerkingen op handelingsruimte?

Verbinding met de (maatschappelijke) opgave:

- Wat willen we met de samenwerking bereiken?
- Hoe organiseren we dat in eigen organisatie?
- Hoe houden we onze ambities vast?

Partners

- Wie maakt onderdeel uit van de samenwerking?
- Wie ondersteunt de samenwerking? Apart bureau, één van de partners of de partners samen?

Duurzame en betrouwbare relatie

- Zit de samenwerking in rustig of onrustig vaarwater? JA | NEE
- Vraagt de samenwerking een aanpassing in eigen organisatie? JA | NEE

Fase: Overwegen en analyseren | Onderhandelen | Implementeren | Institutionaliseren | Evalueren

Hoe organiseren we de samenwerking in verbinding met onze organisatie?
Bestuurlijk
Ambtelijk

Gemeente

Ambitie en plannen

- Gedeeld begrip bij relevantie en bedoeling van deelname?
- Noodzaak afstemming strategie bestuurlijk / ambtelijk?
- Momentum nodig of gepland?

Capaciteit en aanpassingsvermogen

- Gedeeld begrip over de bijdrage?
- Integratie van nieuwe kennis, leren en ontwikkelen?
- Overzicht control mechanisme (waaronder financiering)? En past het bij samenwerking?

Managen in en van samenwerking

- Gedeeld beeld over governance samenwerking?
- Noodzaak tot behoud autonomie in besluitvorming, beleid en implementatie? En is er ruimte daarvoor?
- Interne processen ondersteunend aan governance afspraken? En andersom?
- Noodzaak tot specifieke management strategie?

Partners

Strategische plannen van partners

- Gedeeld begrip over doel en speelveld?
- Noodzaak om institutionele verschillen te overbruggen?
- Verschillende belangen, met alternatieven?

Capaciteit van samenwerking en partners

- Gedeeld beeld bij karakter, inrichting (o.a. capaciteit) en ontwikkeling?
- Investeren in informatiedeling en kennisroutines?
- Dynamiek in samenwerking?
- Aanpassen leidende principes?

Governance en management van samenwerking

- Passen formele en informele governance arrangementen?
- Afhankelijk van geleende governance?
- Noodzaak tot aanpassing governance? Gedeeld beeld daarbij?
- Noodzaak tot aanpassen netwerkmanagement? Gedeeld beeld daarbij?

Context

Macro economische en sociale planning

- Domeinoverstijgend?
- Verschillende schaalniveaus?
- Noodzaak tot verbinding institutionele drijfveren Rijk, Provincie, maatschappij?

Mogelijkheden en verantwoordelijkheden in de context

- Noodzaak overheidsvernieuwing?
- Draagt of ervaart gemeente systeemverantwoordelijkheid?
- Economische omstandigheden?

Mandateringen en andere governance arrangementen

- Mandaten en prikkels in overeenstemming met governance?
- Invloed van voorgaande governance vormen?
- Invloed van overlappende samenwerkingen op handelingsruimte?

Volgende stap: Managen in & van netwerken



1

Governance

3

Conflict

2

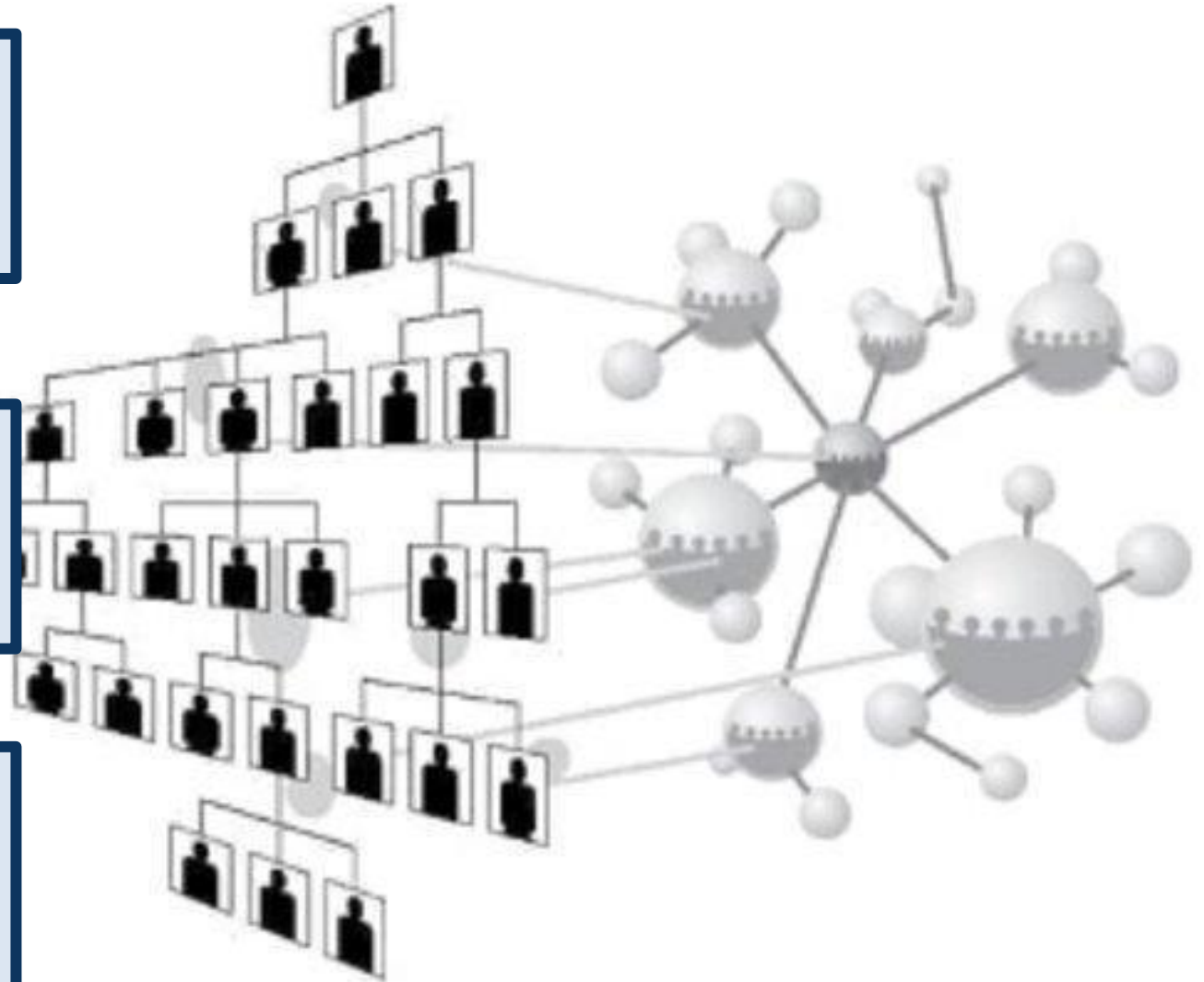
Verantwoording

4

Commitment

5

Legitimiteit





Goede samenwerking begint bij jezelf

Vragen? Neem contact op met
drs. Jantine Trommelen
jantine.trommelen@tilburg.nl

