

Samenwerkend besturen: over de wisselwerking tussen strategie, structuur en samenleving

April 2016



Inhoudsopgave



Hoofdstuk 1	Inleiding	4
Hoofdstuk 2	Samenwerkingskracht in drie delen	5
Hoofdstuk 3	De drie kernelementen	6
	3.1 Samenleving	
	3.2 Strategie	
	3.3 Structuur	
Hoofdstuk 4	Verbindingen tussen kernelementen	7
	4.1 Samenleving en strategie	
	4.2 Strategie en structuur	
	4.3 Structuur en samenleving	
Hoofdstuk 5	Illustratie: het 3S-model in de praktijk	9
Hoofdstuk 6	Leiderschap	10
Hoofdstuk 7	Tot slot	11

Hoofdstuk 1

Inleiding



*De aandacht van bestuurskundigen, organisatieadviseurs en anderen is de afgelopen decennia sterk gericht geweest op het versterken van overheidsorganisaties. Zo zijn er onder de noemer **new public management** vanaf eind jaren 80 planning-en-controlinstrumenten ingevoerd die overheden minder bureaucratisch en meer resultaatgericht hebben gemaakt. In Nederland is in dat verband het BBI-instrumentarium bekend, dat zich richtte op de bestuurskracht van gemeenten.¹ Door een aantal ontwikkelingen is de focus in het denken over openbaar bestuur geleidelijk verschoven van organisaties naar netwerken. In de literatuur wordt deze overgang aangeduid als die van **government naar governance**.² Openbaar besturen komt immers steeds meer tot stand in een samenspel tussen overheden, bedrijven, instellingen en betrokken burgers, bijvoorbeeld bij de vernieuwing van de jeugdzorg, de aanpak van leefbaarheidsproblemen in een wijk of de economische structuurversterking van een stadsregio. Zo zijn er veel arrangementen van samenwerkend bestuur ontstaan, vaak op regionaal niveau maar ook in gemeenten, dorpen en wijken. Dit samenwerkende bestuur ontstaat echter niet vanzelf en het leidt ook niet automatisch tot resultaten. Het vraagt om een nieuw perspectief op de versterking van het openbaar bestuur: het gaat niet zozeer om bestuurskracht, maar juist veel meer om samenwerkingskracht.*

In dit artikel wordt een door BMC ontwikkeld model toegelicht, dat is gebaseerd op drie aspecten van samenwerkingskracht die uit de internationale literatuur kunnen worden afgeleid. Dit model beschrijft de samenhang tussen deze aspecten van samenwerkingskracht en biedt concrete handelingsperspectieven voor de versterking van samenwerkingskracht.

¹ Aardema, Harrie (2002), *Doorwerking van BBI - Evaluatie van een veranderingsbeweging bij de Nederlandse gemeenten*, Leusden: BMC.

² Peters, B.G., J. Pierre (1998), 'Governance Without Government?- Rethinking Public Administration', in: *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8 (2), pg. 223-243; Denters, S.A.H., O. van Heffen, J. Huisman, P.J. Klok (2003), 'Introduction: The emergence of new forms of governance', in: S.A.H. Denters, O. van Heffen, J. Huisman & P.J. Klok (Eds.), *The rise of interactive governance and quasi-markets*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, pp. 3-14.

Hoofdstuk 2

Samenwerkingskracht in drie delen

Volgens internationale literatuur is samenwerkingskracht afhankelijk van het samenspel tussen samenleving (maatschappelijke inbedding, betrokkenheid maatschappelijke partners), strategie (gedeelde maatschappelijke opgaven, missie, toekomstvisie, positionering) en structuur (governance en organisatie; het bestuur van de gemeenten en haar samenwerkingsverbanden).³

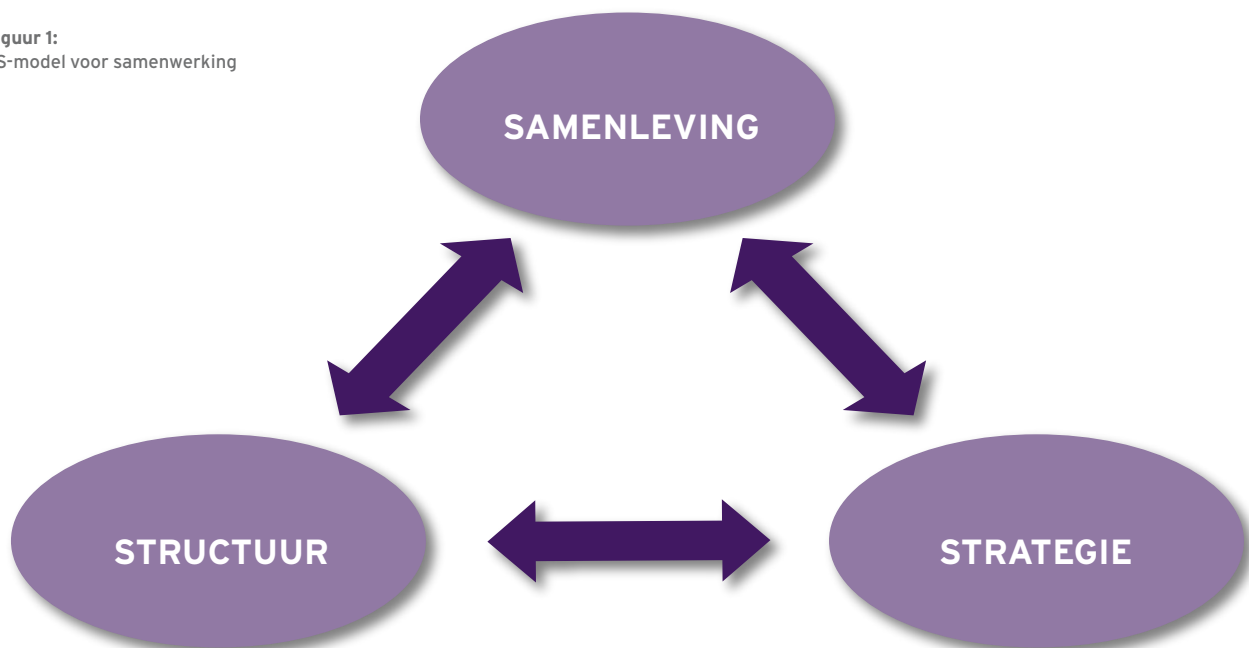
Dit 3S-model van BMC helpt gemeenten en andere organisaties met een publieke taak bij het organiseren van samenwerking, maar levert daarvoor geen blauwdruk. Het model geeft een ordening weer van drie kernelementen waarvoor aandacht moet zijn om samenwerkingskracht te versterken.

De pijlen tussen de drie kernelementen benadrukken dat samenwerking geen eenduidig en lineair proces is, maar een proces met koppelingen en een wisselwerking van activiteiten. Als bijvoorbeeld het maatschappelijk klimaat of de economische omstandigheden in een regio veranderen, zal dat gevolgen moeten hebben voor het (strategisch) sturen en het managen van maatschappelijke prestaties binnen de samenwerkingsstructuur.

De vraag die we in dit artikel centraal stellen is hoe de kernelementen uit het model productief verbonden kunnen worden. Het is immers mogelijk dat de afzonderlijke elementen op zichzelf goed functioneren, maar zich tegelijkertijd in een van elkaar verschillende richting ontwikkeld hebben. In dit artikel beschrijven we eerst de drie kernelementen afzonderlijk. Daarna laten we de verbindingen tussen de kernelementen zien. In het laatste deel van het artikel gaan we in op aspecten van leiderschap die van belang zijn voor het ontwikkelen van productieve verbindingen tussen samenleving, strategie en structuur.

Het 3S-model is daarmee een multidimensionaal kijkvenster voor deelnemers aan samenwerking en is gebaseerd op de eigen ervaringen en internationale literatuur op dit terrein. Onze multidimensionale aanpak van samenwerking doet in onze ogen recht aan de complexiteit van de samenwerkingsprocessen die wij in onze praktijk dagelijks tegenkomen.

Figuur 1:
3S-model voor samenwerking



³ Voor overzicht van de literatuur, zie: Marcel Boogers (2013), *Het raadsel van de regio: waarom regionale samenwerking soms resultaten oplevert*. Oratie. Enschede: Universiteit Twente.

Hoofdstuk 3

De drie kernelementen



3.1. SAMENLEVING

Samenwerkingsrelaties in het publieke domein zijn succesvoller als ze ingebed zijn in sterke maatschappelijke verbanden. Er wordt dan vaak gesproken over sociaal kapitaal, wat betrekking heeft op de mate waarin inwoners op elkaar en op de gemeenschap betrokken zijn.⁴ Sociaal kapitaal leidt tot onderling vertrouwen en hechte netwerken waarin kennis en informatie snel gedeeld kunnen worden, waardoor de samenwerking soepel verloopt. Een ander aspect is dat samenwerkingsrelaties wat betreft hun schaal en werkgebied aansluiten bij de schaal van deze maatschappelijke verbanden. Men heeft het dan over *daily urban systems* die gebaseerd zijn op ruimtelijke patronen van wonen, werken, leren en recreëren.

3.2 STRATEGIE

Een andere voorwaarde voor succesvolle samenwerkingsrelaties is de aanwezigheid van een gemeenschappelijk doel. Meer concreet gaat het dan om de mate waarin dat doel is uitgewerkt in een heldere strategie, die gebaseerd is op een gedeelde *sense of urgency*. Een gemeenschappelijk doel is iets anders dan een wensenlijstje van alle afzonderlijke samenwerkingspartners. Een goede strategie maakt keuzes en legt een duidelijke focus bij een beperkt aantal speerpunten.⁵ De kwaliteit van een goede strategie kan verder worden afgemeten aan de wijze waarop deze strategie verbindingen weet te leggen met ontwikkelingen in andere gebieden (landen, regio's) of beleidssectoren. Behalve dat de strategie hiermee inhoudelijk aan kracht wint, wordt hiermee ook de gezamenlijke identiteit van de samenwerkingspartners ten opzichte van de omgeving geaccentueerd, wat de onderlinge cohesie kan versterken.

3.3 STRUCTUUR

Bij de ontwikkeling van samenwerkingsrelaties bestaat vaak de neiging om bij de structuur te beginnen. Op zichzelf is dat niet vreemd: de verdeling van taken en

bevoegdheden en de vormgeving van organisaties is concreet, tastbaar en betrekkelijk eenvoudig te realiseren. Voor succesvolle samenwerking is zoals gezegd echter meer nodig, vandaar dat we structuur pas als laatste noemen. De structuur van de samenwerking moet aansluiten bij de geformuleerde doelen (strategie) en de bestaande maatschappelijke netwerken (samenleving): *form follows function*.⁶ Toch wil dat niet zeggen dat er aan de structuur van samenwerking geen eigen eisen te stellen zijn. De voornaamste eis is dat samenwerkingskosten worden geminimaliseerd: de kosten van informatie-uitwisseling, afstemming, overleg en handhaving van gemaakte afspraken. De manier waarop een samenwerkingsstructuur de samenwerkingskosten kan verminderen hangt af van de doelstelling van de samenwerking en van de onderlinge verhoudingen tussen de samenwerkingspartners. Als samenwerkingsdoelen weinig concreet zijn of als er tussen samenwerkingspartners veel meningsverschillen bestaan en er weinig onderling vertrouwen is, zijn er nogal complexe structuren nodig om de samenwerkingskosten te kunnen verminderen. Veel van wat als 'bestuurlijke drukte' wordt aangeduid, helpt bij het hanteerbaar maken van conflicten tussen samenwerkingspartners. In het verlengde hiervan kan een samenwerkingsstructuur ook worden beoordeeld op de verhoudingen tussen de samenwerkingspartners. Dat is de zachte kant van een samenwerkingsstructuur: de mate waarin samenwerkingspartners elkaar kennen, elkaar vertrouwen en in staat en bereid zijn om hun afzonderlijke belangen te verbinden met gezamenlijke belangen. Tot slot dient de samenwerkingsstructuur voort te bouwen op bestaande samenwerkingsrelaties en bestaande structuren. Een organische ontwikkeling van structuren is doorgaans succesvoller dan ingrijpende veranderingen. Op die manier kan er maximaal gebruikgemaakt worden van de ervaringen die met deze structuren zijn opgedaan en het onderlinge vertrouwen dat daarmee is gegroeid.

⁴ Putnam, R. D. (1993), *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*, Princeton, NJ: Princeton; Marks, G., L. Hooghe, A. Schakel (2006), 'Patterns of Regional Authority', in: *Regional and Federal Studies* 18 (2-3), pg. 167-181; Beugelsdijk, S., T. van Schaik (2005), 'Social capital and growth in European regions: an empirical test', in: *European Journal of Political Economy* 21 (4) 301-324.

⁵ Van Ostaaijen, J.J.C. (2010), *Aversion and Accommodation - Political Change and Urban Regime Analysis in Dutch Local Government: Rotterdam 1998-2008*, Delft: Eburon.

⁶ Sullivan, Louis H. (1896), 'The Tall Office Building Artistically Considered', in: *Lippincott's Magazine*, 57(3): 403-409.

Hoofdstuk 4

Verbindingen tussen kernelementen



Het 3S-model gaat uit van een stevige verbinding van de drie genoemde kernelementen. Voor een succesvolle samenwerking dienen strategie, samenleving en structuur op elkaar betrokken te zijn. Een strategie die niet verbonden is met samenlevingsvraagstukken is een irrelevant filosofisch traktaat, dat weinig mensen in beweging brengt; een strategie die niet verbonden is met een samenwerkingsstructuur zal nooit worden gerealiseerd. Een samenleving heeft een strategie nodig om maatschappelijke ontwikkelingen in goede banen te leiden; een samenleving kan niet zonder structuur om de gezamenlijke aanpak van samenlevingsvraagstukken te kunnen coördineren. Een structuur die niet is ingebed in de samenleving ontbeert draagvlak en zal weinig effectief zijn; een structuur zonder strategie mist een doel.

4.1 SAMENLEVING EN STRATEGIE

Om als samenleving richting te kunnen geven aan ontwikkelingen en de opgaven die hieruit voortvloeien te kunnen aanpakken is een strategie nodig. Omgekeerd is een strategie pas relevant als deze zich richt op maatschappelijke ontwikkelingen en samenlevingsvraagstukken. Dat maakt de verbinding tussen samenleving en strategie van groot belang. Deze maatschappelijke inbedding geeft een strategie extra urgentie, wat samenwerkende partners (overheden, bedrijven, instellingen) stimuleert om over hun eigen belangen heen te stappen bij het realiseren van gemeenschappelijke doelen. Verder geeft het een strategie meer relevantie, wat de maatschappelijke druk op de samenwerkende partners vergroot. Ook dit draagt ertoe bij dat gezamenlijke doelen meer centraal komen te staan.

De verbinding tussen samenleving en strategie kent kort samengevat drie aspecten. Het eerste aspect heeft betrekking op de maatschappelijke ontwikkelingen die in goede banen moeten worden geleid en de maatschappelijke opgaven die moeten worden aangepakt.⁷ Het tweede aspect vloeit hieruit voort: de beoogde maatschappelijke effecten waarop de strategie zich richt.

Het derde aspect gaat over de bredere maatschappelijke inbedding van de maatschappelijke opgaven en maatschappelijke effecten: de historisch gegroeide kenmerken van een samenleving (maatschappelijke en geografische structuur, cultuur, etc.) die invloed hebben op relevante maatschappelijke ontwikkelingen en opgaven.

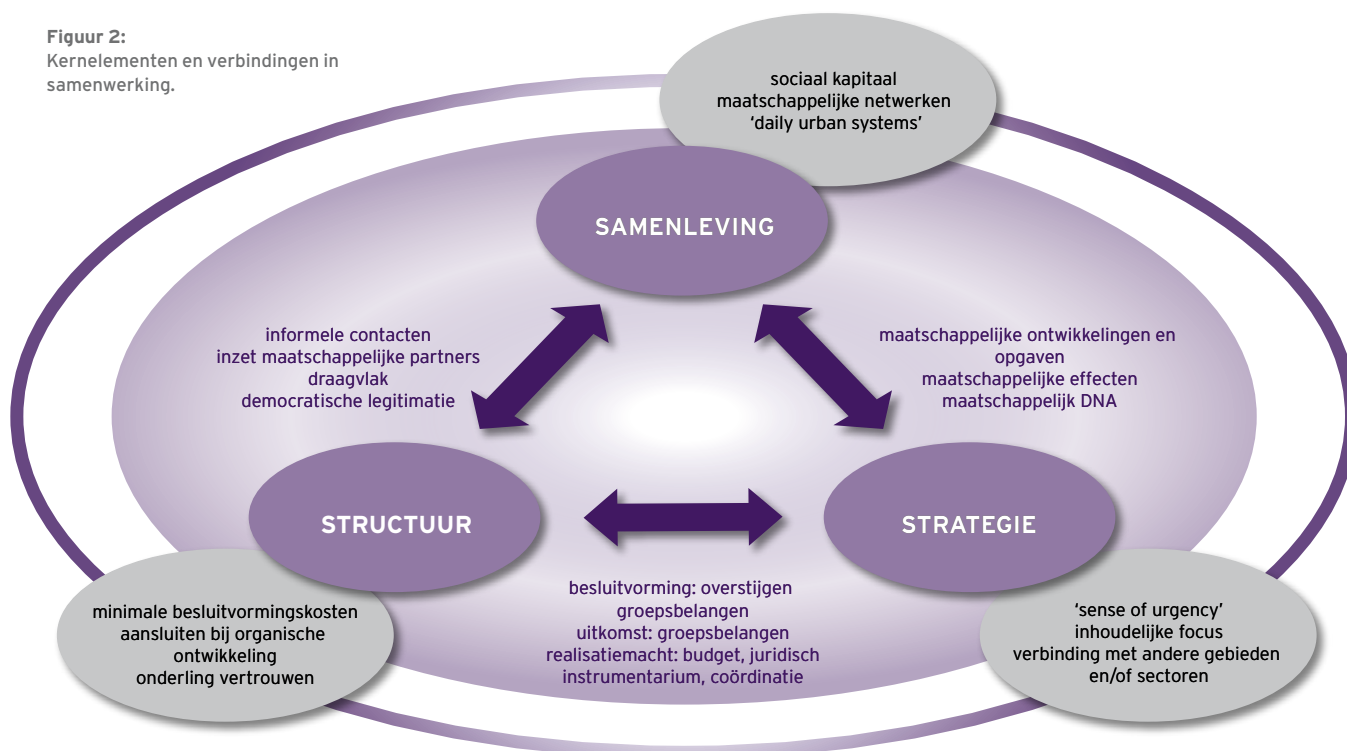
Dit 'maatschappelijke DNA' kan zowel een contextfactor zijn waarmee rekening moet worden gehouden als wel een factor die moet worden veranderd. Het is in ieder geval van belang dat de strategie zich uitspreekt over het maatschappelijke DNA.

4.2 STRATEGIE EN STRUCTUUR

De verbinding van strategie en structuur is om twee redenen van belang. Om tot een gezamenlijke strategie te kunnen komen dient er allereerst een besluitvormingsstructuur te zijn die de samenwerkende partijen daartoe in staat stelt. Om deze gezamenlijke strategie te kunnen realiseren moeten er verder afspraken worden gemaakt over de bijdragen die de samenwerkende partijen hieraan gaan leveren en zal de inzet van alle partners moeten worden gecoördineerd. Dat is de tweede reden waarom de verbinding tussen strategie en structuur noodzakelijk is.

⁷ Healey, P. (2007), *Urban Complexity and Spatial Strategies: Towards a Relational Planning for Our Times*, London: Routledge, pg 171-201.

Figuur 2:
Kernelementen en verbindingen in samenwerking.



Deze verbinding kent samengevat drie aspecten. Het eerste aspect is de besluitvormingsstructuur, die de deelnemende partijen ondersteunt bij het ontwikkelen van een gezamenlijke strategie die de groepsbelangen van de deelnemende partners overstijgt. Een misschien wel paradoxale voorwaarde daarvoor is dat de groepsbelangen van de deelnemers uiteindelijk wel een duidelijke plek krijgen in de gezamenlijke strategie. Dit tweede aspect is noodzakelijk voor een door alle deelnemers gedragen strategie, ook omdat die dan inzichtelijk maakt welke unieke bijdrage elke deelnemer levert aan het gezamenlijke resultaat. Het derde aspect van de relatie tussen strategie en structuur heeft betrekking op de uitwisseling of gezamenlijke ontwikkeling van alle middelen die nodig zijn om de gezamenlijke strategie te kunnen realiseren (financiële middelen, juridische instrumenten, menskracht) en op de coördinatie van de inzet van die middelen.

4.3 STRUCTUUR EN SAMENLEVING

De laatste verbinding is die van structuur en samenleving. Het gaat hier om de maatschappelijke inbedding van de samenwerkingsstructuur. Deze is om verschillende redenen

van belang. Een samenwerkingsstructuur is steviger als deze gegrondvest is op hechte maatschappelijke netwerken. Als samenwerkingspartners elkaar ook buiten de formele structuren ontmoeten, vergroot dat de samenwerkingsbereidheid en het onderlinge vertrouwen. Ook wordt het zo gemakkelijker om maatschappelijke partners die geen deel uitmaken van de samenwerkingsstructuur toch een bijdrage te laten leveren aan de samenwerking. Tot slot is de verbinding tussen structuur en samenleving noodzakelijk voor het draagvlak en de democratische legitimiteit van de beslissingen die in deze structuur worden genomen. Deze verbinding kent hiermee drie aspecten. Het eerste aspect betreft de informele sociale contacten die de formele contacten in de samenwerkingsstructuur kunnen vergemakkelijken. Het tweede aspect is de actieve steun van maatschappelijke partners aan het samenwerkingsverband. Het derde en laatste aspect gaat over passieve steun: het maatschappelijk draagvlak en de democratische legitimiteit van de samenwerkingsstructuur en de beslissingen die worden genomen.

Hoofdstuk 5

Illustratie: het 3S-model in de praktijk

De manier waarop het 3S-model kan worden toegepast, kan worden geïllustreerd aan de hand van het voorbeeld van de Metropoolregio Rotterdam-Den Haag (MRDH). In deze metropoolregio werken 23 gemeenten uit de voormalige regio's Rotterdam en Haaglanden samen op het gebied van infrastructuur, bereikbaarheid en economisch vestigingsklimaat. Deze samenwerking, en de ambitie om deze in de toekomst verder uit te bouwen, kent volgens het 3S-model een aantal uitdagingen. De belangrijkste uitdaging is dat de MRDH geen maatschappelijke eenheid is. De pendelstromen en andere maatschappelijke bewegingen tussen Rotterdam en Den Haag zijn nog vrij beperkt. In termen van de eerste S, die van samenleving, valt de MRDH uiteen in twee onderscheiden regio's met een eigen sociaal kapitaal, eigen sociale netwerken en eigen *daily urban systems*. Om toch tot een gezamenlijke strategie te kunnen komen is het van belang dat met dit maatschappelijke DNA van de MRDH rekening wordt gehouden. Behalve dat er een gezamenlijke *sense of urgency* en gezamenlijke maatschappelijke opgaven moeten worden geformuleerd, moet vooral duidelijk worden hoe beide regio's elkaar kunnen aanvullen en versterken. Wat hebben Mainport Rotterdam en de Stad van Vrede en Recht elkaar te bieden? Om de synergie tussen Rotterdam en Den Haag te kunnen versterken is het in ieder geval nodig dat er wordt gewerkt aan de maatschappelijke integratie van beide regio's. Dat zou een strategisch doel van de MRDH dienen te zijn, wat kan worden bereikt met het infrastructurele beleid waar dit samenwerkingsverband zich mede op focust. De verbinding tussen beide regio's is er ook mee geholpen als de strategie duidelijk maakt wat beide MRDH-regio's samen gaan bijdragen aan ontwikkelingen in de rest van het land en Europa. Met een visie op de gezamenlijke rol van Rotterdam en Haaglanden in nationale en Europese ontwikkelingen kan de cohesie tussen de beide regio's worden versterkt.



Het succes van samenwerken

Het feit dat de MRDH een samenvoeging is van twee onderscheiden regio's waarin zich een eigen samenwerkingsstructuur en -cultuur heeft ontwikkeld brengt ook andere problemen met zich mee. Vooral omdat er op het niveau van de MRDH nauwelijks tot geen maatschappelijke netwerken ontstaan waarin vertrouwen, steun en maatschappelijke support tot ontwikkeling kunnen komen. Voor het succes van de samenwerking tussen de 23 MRDH-gemeenten en andere partners is het dus van groot belang dat de ontwikkeling van deze netwerken wordt gestimuleerd. Bijvoorbeeld door het ondersteunen van grote culturele en sportevenementen, waar bestuurlijke en maatschappelijke beleidsbepalers elkaar informeel kunnen leren kennen en ontmoeten. Zo bezien zijn de verbindingen met de S van samenleving de belangrijkste kritische factor voor de doorontwikkeling van de MRDH. Investerings in de verbinding tussen strategie en samenleving en tussen structuur en samenleving zijn nodig om van de samenwerking in deze metropoolregio een succes te maken.

Dit is maar één voorbeeld. Het 3S-model is al eerder met succes toegepast bij adviezen over de bestuurlijke toekomst van gemeenten en bij evaluaties van regionale samenwerkingsverbanden op het gebied van Jeugdzorg, Wmo en de Participatiewet. Verder is het toepasbaar in andere samenwerkingsvraagstukken waarbij overheden, maatschappelijke organisaties en instellingen betrokken zijn.

Hoofdstuk 6

Leiderschap

In discussies over samenwerking wordt vaak gewezen op het belang van leiderschap: een leider die samenwerkende partijen verbindt, inspireert en waar nodig knopen doorhakt.⁸ In de bestuurskundige literatuur wordt dat *metagovernance* genoemd.⁹ De 'metabestuurder' kan boven de partijen staan en op meerdere borden tegelijk schaken. Hij of zij streeft naar het uitvoeren van een strategische agenda, die op basis van gedeelde urgentie is vastgesteld. Een leider kan daarbij kiezen voor verschillende rollen, waarbij twee dimensies te onderscheiden zijn. De eerste dimensie wordt gedefinieerd door een oriëntatie op het resultaat van de samenwerking of op het proces. Leiders kunnen zich vooral richten op het behalen van een bepaald resultaat of op de kwaliteit van het proces van samenwerking. De tweede dimensie heeft betrekking op de gerichtheid op samenwerking tussen publieke partijen (overheden) of op samenwerking tussen publieke en private partijen. Langs deze twee dimensies kunnen, op basis van de inzichten van de metagovernancetheorie, vier typen leiders worden onderscheiden:¹⁰

a) *Bestuurlijke netwerker (spin in het web):*

Dit is een leider die zowel publiek als privaat de blik naar buiten gericht heeft en vaak buiten de eigen organisatie optreedt. Deze leiders profileren zich in allerlei formele en informele publieke en private netwerken. Door hun uitgebreide netwerk zijn zij bekend bij verschillende stakeholders.

b) *Bestuurlijke ondernemer (entrepreneur):*

Dit is een leider die ook publiek en privaat gericht is, maar veel doelgerichter te werk gaat dan de spin in

het web. Deze leiders hebben een missie, kiezen bewust hun podium en zijn gericht op zoek naar de juiste netwerken om hun doel te bereiken. Ze zijn niet overal bekend (zoals de spin in het web), maar bereiken via de juiste publieke en private netwerken vaak wel hun doel voor de stad/stadsregio. Zij geven geen bestuurlijke blauwdrukken, maar zetten stippen aan de horizon.

c) *Bestuurlijke deskundige (technocraat):*

Dit is een leider die vooral gericht is op het publieke domein ('intern') en handelt op basis van inhoud en deskundigheid, veelal binnen de bestaande bestuurlijke en juridische kaders. Dit type leider is regelgericht en probeert volgens de formele bestuurlijke routes en processen doelen te bereiken. Een zorgvuldig proces, gebaseerd op inhoud, staat daarbij voorop; maatschappelijke en ideologische drijfveren zijn minder relevant.

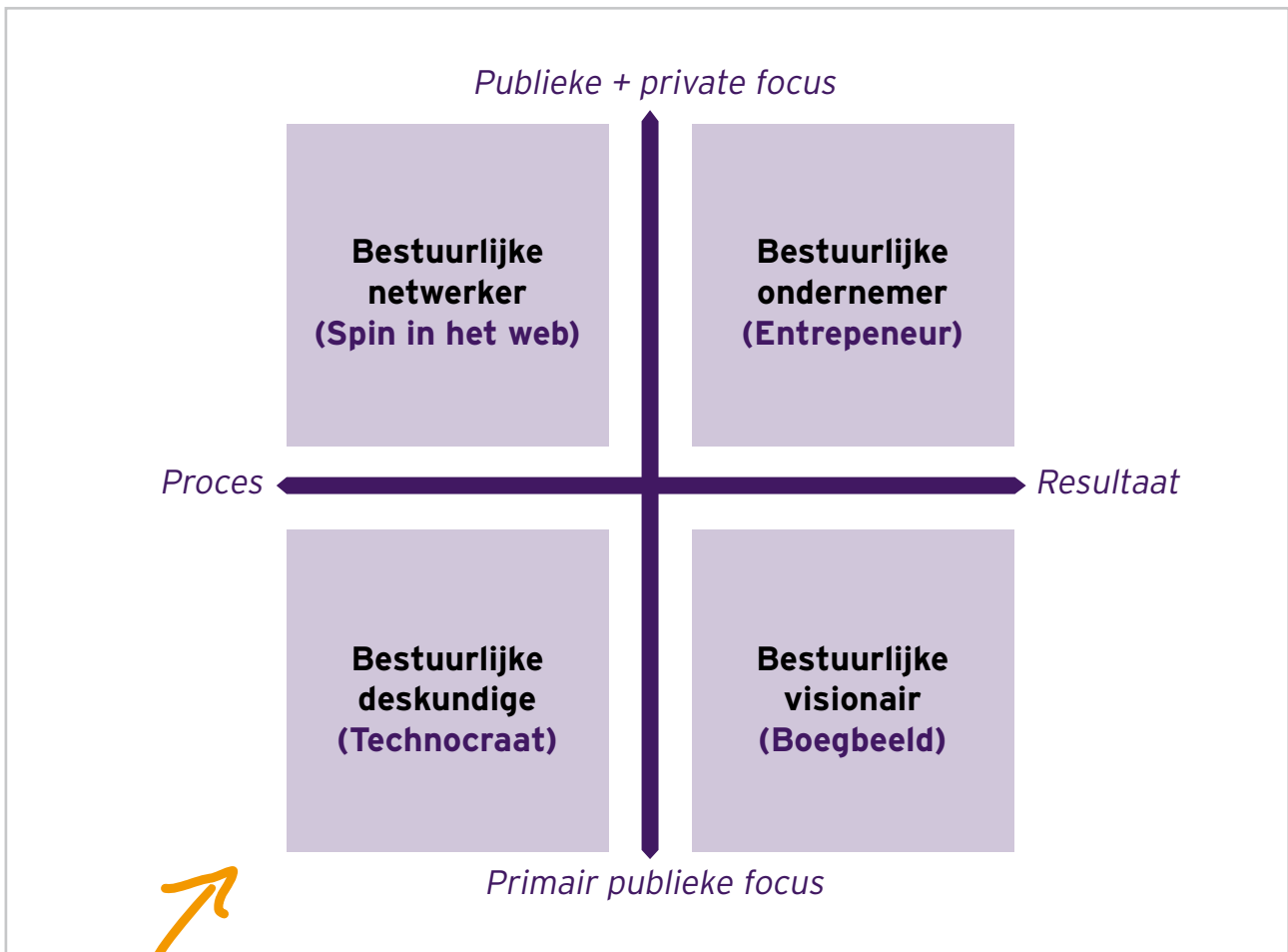
d) *Bestuurlijke visionair (boegbeeld):*

Dit is een leider die primair gericht is op het publieke domein. Echter, bij dit type leider staan, anders dan bij de technocraat, ideologische en sociale drijfveren voorop. Deze leiders zijn een verbinder, een echte 'burgervader', waar burgers op bouwen - voor wie zij het verschil willen maken. Zij zoeken de grenzen van de regelgeving op om resultaten voor de burgers te behalen. Daarom worden zij beschouwd als een 'rots in de branding' en als boegbeeld.

⁸ Zie o.a.: Studiegroep Openbaar Bestuur (2016), *Maak verschil- Krachtig inspelen op regionaal-economische opgaven*, Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

⁹ Zie: Sørensen, E. (2006), 'Metagovernance: The Changing Role of Politicians in Processes of Democratic Governance', in: *American Review of Public Administration* 36 (1), pg. 98-114.

¹⁰ Essafi, M., M. Boogers, T. Plat (2015), *De Stadbestuurder van de toekomst: Leiderschap in vitale coalities*. Den Haag: Ministerie van BZK.



Bij deze en andere metagovernance-activiteiten spelen stadsbestuurders een onderscheidende rol. Nu eens als spin in het web, dan weer als entrepreneur en dan weer als boegbeeld. De stadsbestuurder van de toekomst dient meerdere repertoires te beheersen om de verschillende stedelijke en regionale opgaven aan te kunnen. Op basis van de metagovernance-theorie en de beschreven

praktijkcases wordt duidelijk dat stadsbestuurders die het verschil maken voor de stad en de regio opereren op het snijvlak van publiek én privaat. Door te investeren in informele netwerken en relaties weten zij stakeholders te mobiliseren en staan ze aan de basis van een gezamenlijke strategische agenda.

Hoofdstuk 7

Tot slot

Het 3S-model laat zien hoe strategische visie (strategie), bestuurlijke structuur (structuur) en sociaal kapitaal (samenleving) met elkaar verbonden zijn en wat het belang is van de verbindingen tussen deze drie S'en bij het versterken van de samenwerkingskracht. Het kan dienen als diagnose-instrument voor samenwerkingsproblemen en biedt handelingsperspectieven voor de aanpak ervan, niet alleen voor adviseurs maar ook voor leiders die in

samenwerkingsverbanden opereren. Na een lange gerichtheid op de vervolmaking van publieke organisaties (bestuurskracht) is het nu van belang om het functioneren van publieke netwerken te versterken (samenwerkingskracht). Het 3S-model met zijn driedimensionale blik op samenwerkingsvraagstukken biedt hiervoor nuttige handvatten.

POSTADRES

Postbus 490

3800 AL Amersfoort

TELEFOON

033 - 496 52 00

INTERNET

www.bmcadvies.nl

