



Leiderschap en dienstbaarheid:

Samen op weg naar een (Veer)Krachtig Bestuur voor Brabant

Provincie Noord-Brabant

**SLAGKRACHT
DEMOCRATIE
EXPERIMENTEERRUIMTE
SCHAKELKRACHT
BETROKKENHEID**



Leiderschap en dienstbaarheid:

Samen op weg naar een (Veer)Krachtig Bestuur voor Brabant

“Wie gebaande paden
verlaat verrijkt zichzelf
met nieuwe inzichten”

Inhoud

Voorwoord	9
Samenvatting Visiedocument (Veer)krachtig Bestuur	15
1. Stappen zetten naar een (Veer)Krachtig Brabant	21
1.1 Wij gaan voor een niet-vrijblijvend maatschappelijk resultaat.....	21
1.1.1 Brabants succes als werkwoord	23
1.1.2 Oproep tot visie en bestuurlijke innovatie.....	23
1.1.3 Schakelkracht is de kerncompetentie	25
1.1.4 Agenda van Brabant als handelingsperspectief	25
1.2 Proces tot nog toe.....	25
1.2.1 2011 Manifest van de VBG	25
1.2.2 2012 Krachtig Bestuur in Brabant – ‘Commissie Huijbregts’	25
1.2.3 2013 Een gedeeld gevoel van urgentie.....	27
1.2.4 2014 Samen op pad zonder blauwdruk.....	27
2. Een visie op de maatschappelijke opgaven	29
2.1 De open netwerksamenleving	29
2.2 ‘Glokalisering’: Klein binnen groot organiseren.....	29
3. Uitgangspunten en focusvragen voor bestuurlijke ontwikkeling.....	33
3.1 Uitgangspunten	33
3.1.1 Achterover leunen is geen optie	33
3.1.2 Dubbelopgave.....	33
3.1.3 Schaal alleen is niet bepalend.....	35
3.1.4 Innovatie door slimme combinaties.....	35
3.1.5 De rol en meerwaarde van het middenbestuur.....	35
3.1.6 Kwaliteit als maatlat	37
3.1.7 Open kenniscirculatie als randvoorwaarde voor Innovatie	37



3.2	Focusvragen.....	39
3.2.1	Gezamenlijke agenda als kracht (Focusvraag 1)	39
3.2.2	Complementariteit als voorwaarde (Focusvraag 2).....	41
3.2.3	Naar een Brabantse mozaïekmetropool (Focusvraag 3).....	41
3.2.4	Innovatie in bestuurlijke oplossingen is een noodzaak (Focusvraag 4).....	43
3.2.5	Democratische legitimatie (Focusvraag 5)	43

4.	Van visie naar acties	45
----	-----------------------------	----

5.	Praktische handleiding voor gemeenten	47
5.1	Noodzaak (Veer)Krachtig Bestuur	47
5.2	De dubbelopgave.....	47
5.3	Leidende focusvragen bij het zoeken naar gemeentespecifieke oplossingen	49

BIJLAGEN

Advies Expertgroep(Veer)Krachtig Bestuur.....	53
Samenvatting Agenda van Brabant	61



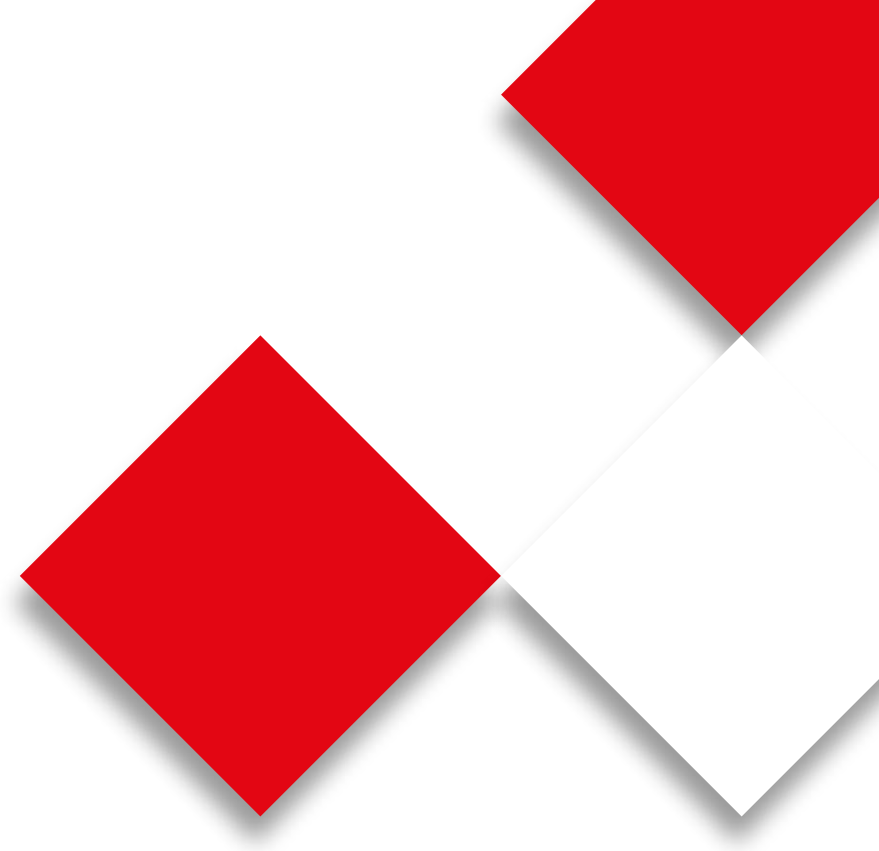
Voorwoord

Wij zijn trots op Brabant en die trots en overtuiging delen wij met onze bestuurlijke partners, inwoners, het bedrijfsleven en onze partners uit het maatschappelijk middenveld. Brabant is een sterke provincie waar de economische vooruitgang kan rekenen op de kracht van samenwerking en samenhang. De ziel van Brabant ligt in de gemeenschappen, in de steden en in de dorpen, waar mensen elkaar weten te vinden en waar men samenwerkt ‘op de Brabantse manier’. Iets waar elders met bewondering over wordt gesproken en dat we moeten koesteren en blijven ontwikkelen. Succes is immers geen gegeven, maar een werkwoord. Met deze visie nodigen wij betrokken gemeenten, regionale bestuurlijke organisaties en maatschappelijke partners uit om samen op weg te gaan naar een bestuurlijke herinrichting van en voor Brabant.

(Veer)Krachtig Bestuur, is dat nou echt zo urgent? Ja. Het regeerakkoord, de relevante wet- en regelgeving en de oproep vanuit het maatschappelijk middenveld¹ zijn eensluidend: de wijze waarop de overheid zich organiseert, sluit steeds minder goed aan op de maatschappelijke en economische ontwikkelingen. In hoeverre voelen burgers zich nog vertegenwoordigd door de overheid? In welke mate sluit het overheidshandelen aan op de problemen die burgers ervaren? Beschouwt het bedrijfsleven en het maatschappelijk middenveld de overheid nog als een serieuze gesprekspartner? In hoeverre is het zinvol dat buurgemeenten elkaar beconcurreren op het gebied van woningbouw en bedrijventerreinen? Missen we niet teveel internationale kansen? Sluit het overheidsbeleid nog aan op de leefpatronen van de burgers²? Dit zijn allemaal essentiële vragen waarop we op dit moment te vaak geen bevredigende antwoorden hebben. ‘Welke kansen missen we?’ is in dit kader een vruchtbaardere houding dan ‘het gaat toch (nog) goed?’

-
- ¹ Zie bijlage 1 voor het advies van de expertgroep, bestaande uit een brede vertegenwoordiging van het Brabantse maatschappelijk middenveld.
 - ² Zie de studie naar bewegingspatronen en verplaatsingsmotieven van prof. Tordoir die tegelijkertijd met en als onderbouwing van deze visie wordt uitgebracht.

*“ Bestuurskracht is dat
je als overheid in staat
bent de beweging in de
samenleving te zien,
te volgen en erin mee
te gaan. De ‘loslatende
overheid’. Hierbij zij
opgemerkt dat niet
burgerparticipatie maar
overheidsparticipatie
hetgeen is wat wij
moeten organiseren.
(burgemeester) ”*



Het bedrijfsleven, het maatschappelijk middenveld en de Brabantse burgers hebben recht op een overheid die alert is op relevante maatschappelijke ontwikkelingen en initiatieven en die hier passend op kan reageren. Omdat de uitdagingen van deze tijd complex zijn, is het nodig om als overheid met andere publieke en private partijen samen te werken. Tegelijkertijd willen we betrokken, benaderbaar en aanspreekbaar zijn om het democratisch draagvlak te verbeteren. Dit besef dringt onvoldoende door in de manier waarop de overheid zich organiseert. Positief geformuleerd: we willen samen met gemeenten en betrokken partijen de grote economische en maatschappelijke uitdagingen oppakken en het succes lokaal laten doorwerken. Dit is in essentie de reden waarom wij het traject (Veer)Krachtig Bestuur samen met de Vereniging voor Brabantse Gemeenten (VBG) zijn gestart. Hoewel de definitie van de opgave (Veer)Krachtig bestuur³ verwijst naar gemeenten, betrekken wij de bovenstaande opgave ook nadrukkelijk op onszelf. De ‘buitenwacht’ verwacht terecht ‘één overheid’. Daar waar in dit stuk sprake is van de term ‘overheid’ of ‘overheden’, bedoelen wij dus zowel de Brabantse gemeenten als onszelf.

Het bovenstaande is om drie redenen een spannende gezamenlijke uitdaging. Ten eerste omdat een effectief antwoord op de bovengenoemde uitdaging in onze huidige netwerkmaatschappij, eigen initiatieven en specifieke knelpunten daargelaten, niet ligt in een grootschalige gemeentelijke herindeling. Ten tweede omdat de impact van deze uitdaging veel verder gaat dan samenwerking tussen gemeenten op het gebied van bedrijfsvoering en decentralisatie-operaties in het sociale domein. Hoewel vooral dit laatste volgens ons ook kansen biedt om eerste ervaringen op te doen in het kader van de geschetste uitdaging. Tot slot omdat de bekende ‘standaardoplossingen’, zoals bestuurlijke fusie, ambtelijke fusie en gemeenschappelijke regeling, niet altijd de beste oplossing vormen voor de uitdagingen van deze tijd. Wij kiezen dan ook voor een vernieuwend bestuurlijk en bestuurskundig traject. Hierin komen gemeenten met integrale betrokkenheid van het lokale maatschappelijke middenveld zelf tot een gedegen analyse en oplossingsvoorstellen over de wijze waarop zij zich willen organiseren. Als hieruit blijkt dat de genoemde standaardoplossingen inderdaad onvoldoende uitkomst bieden, willen wij graag ruimte bieden om te experimenteren. Indien dit niet binnen de huidige wet- en regelgeving mogelijk is, zullen wij in overleg treden met de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

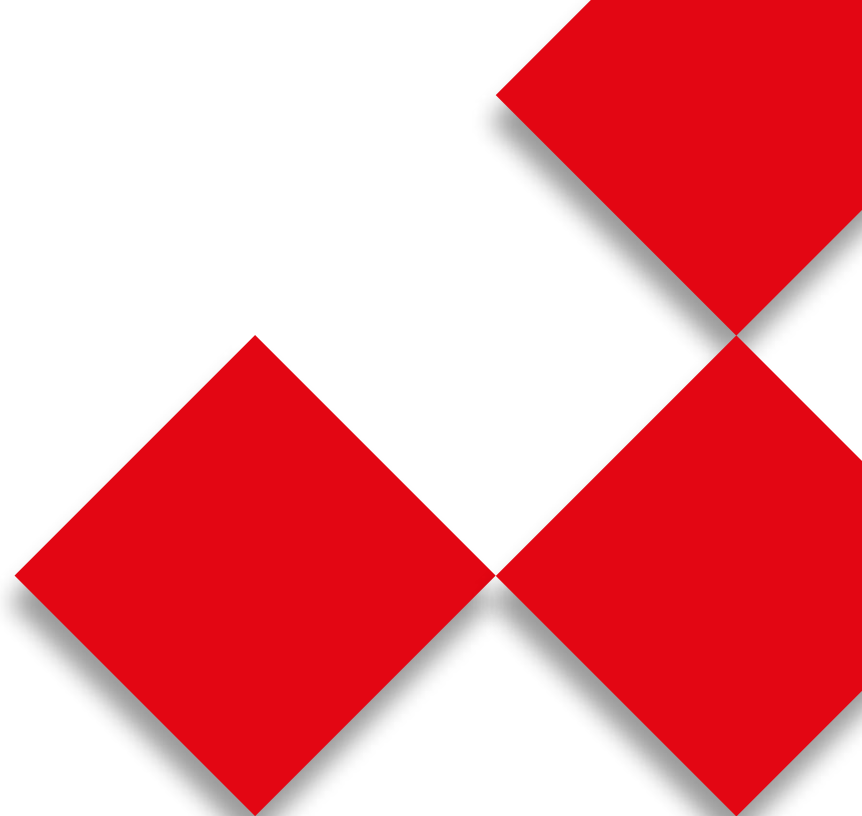
³ ‘Het behoud en versterking van bestuurlijke en organisatorische slagkracht van gemeenten om hun huidige en toekomstige opgaven te realiseren’.



In deze visie komen we op grond van een analyse van de meest relevante maatschappelijke trends en de inbreng van gemeenten, wetenschap en het maatschappelijk middenveld tot een aantal focusvragen. Deze zijn wat ons betreft leidend bij de totstandkoming van de gemeentelijke visies over de eigen toekomst en het verdere proces voor (Veer)Krachtig Bestuur in Brabant. De doelstelling is dat alle Brabantse gemeenten in de huidige raadsperiode tot daadwerkelijke bestuurlijke besluitvorming komen over de uit te voeren oplossing. Al deze oplossingen bij elkaar zouden als het ware moeten leiden tot een nieuw Brabants bestuursmodel. Wij zien het als onze taak om hierin zoveel mogelijk te initiëren, stimuleren, faciliteren en spiegelen. Indien er in bepaalde gevallen duidelijk sprake is van het ontbreken van een opbouwende en toekomstgerichte agenda, waardoor de belangen van burgers, bedrijven en maatschappelijk middenveld tekort worden gedaan, zullen wij de betreffende gemeentebesturen hierop aanspreken op grond van onze procesverantwoordelijkheid voor het lokale bestuur.

Tot slot: (Veer)krachtig Bestuur is een Brabants programma, geen provincieprogramma. De uitdaging is om met Brabantse nabijheid, betrokkenheid en respect voor de 'eigenheid' te werken aan optimale coalities voor het realiseren van de gewenste bestuurlijke veerkracht. Deze pakken wij graag op, samen met al onze partners!

“Wij verwachten een professionele houding en gedrag van bestuurders waardoor de herinrichting van het Brabantse openbare bestuur minder afhankelijk wordt van persoonlijke of partijpolitieke sympathieën. Niemand is groter dan het doel waarvoor hij of zij staat. (expertgroep) ”



Samenvatting Visiedocument (Veer)krachtig Bestuur

1. Noodzaak van een nieuwe bestuurlijke inrichting

De wet- en regelgeving en de oproep vanuit het maatschappelijk middenveld zijn eensluidend: de wijze waarop de overheid zich organiseert, sluit steeds minder goed aan op de maatschappelijke en economische ontwikkelingen. Deze constatering roept bij ons als overheden veel vragen op. Voelen burgers zich nog voldoende vertegenwoordigd door de overheid? Sluit het overheids-handelen nog wel goed aan op de leefpatronen en problemen van burgers? Is het zinvol dat buurgemeenten met elkaar concurreren op het gebied van woningbouw en bedrijventerreinen? En ziet het bedrijfsleven en het maatschappelijk middenveld de overheid nog wel als een serieuze gesprekspartner? Samen met gemeenten, burgers en bedrijven willen we op deze vragen antwoorden formuleren en zoeken naar vernieuwende bestuurlijke oplossingen.

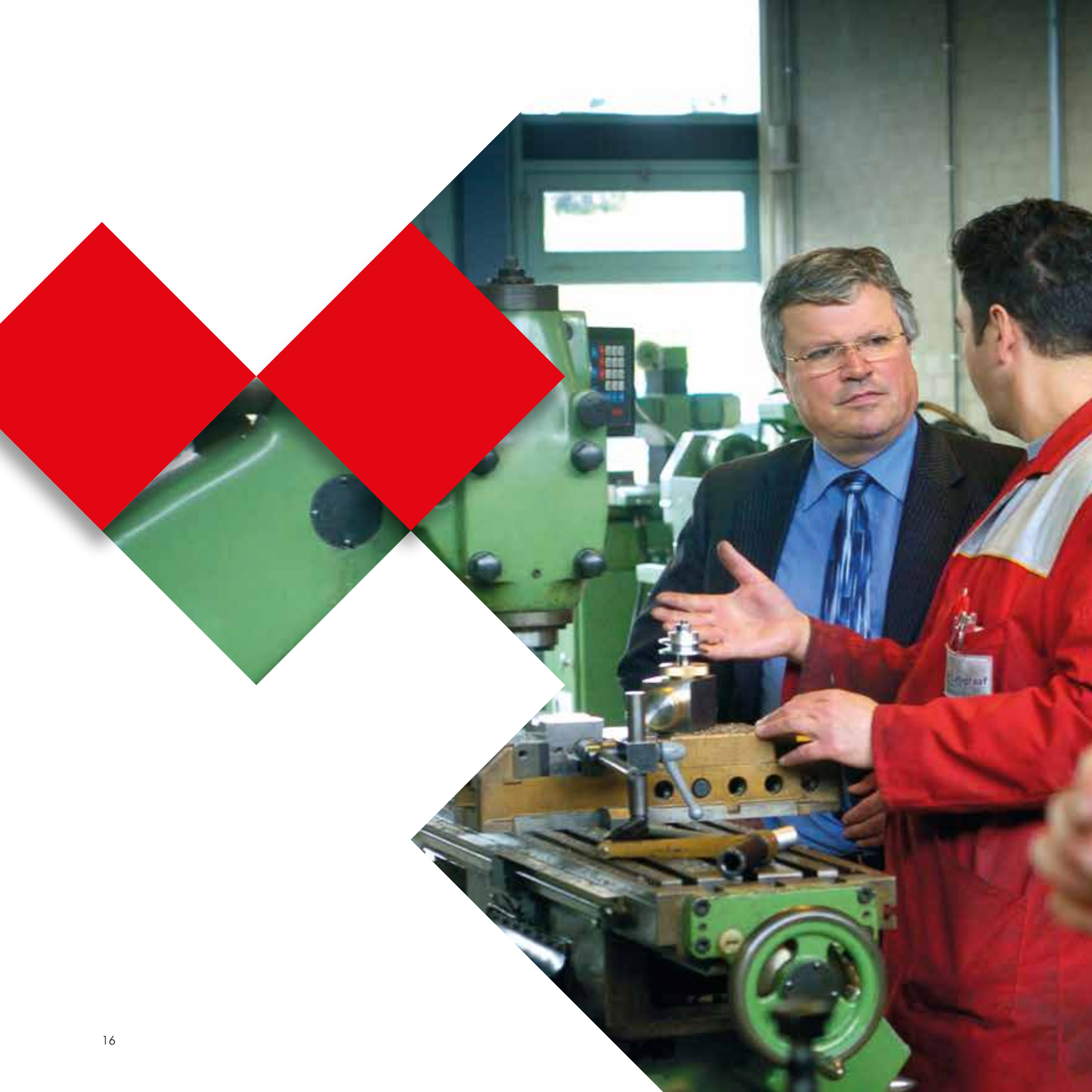
In dit kader is ‘Er gaat toch niks mis?’ onvoldoende. ‘Welke kansen missen we?’ is een vraag die interessantere antwoorden oplevert. Daarom willen we alle Brabantse gemeenten stimuleren om over deze vraag na te denken en op basis hiervan hun gemeentelijke toekomstvisie vorm te geven.

2. Betrokkenheid van diverse partijen

Deze visie is tot stand gekomen in samenspraak met de Vereniging van Brabantse Gemeenten (VBG) en een breed samengestelde expertgroep van twaalf mensen uit het maatschappelijk middenveld. Wij hebben ons laten inspireren door de vele gesprekken met gemeentebesturen en hun belangrijkste adviseurs, de gemeentesecretarissen. Dit document is geen blauwdruk, maar een startpunt van waaruit we met verschillende partners de toekomst van Brabant op eigentijdse wijze willen creëren.

3. Perspectief op toekomst en taken

De welvaart van Brabant en het welzijn van Brabanders zijn geen vanzelfsprekendheden. Daar is hard voor gewerkt en daar moeten we hard voor blijven werken. Om in de toekomst te groeien, moeten we vooruit lopen op de maatschappelijke ontwikkelingen die ons te wachten staan. Bijvoorbeeld de vergrijzing, de ongelijke bevolkingsgroei tussen stad en platteland en de verdere verschraling van het winkelaanbod.



Lokale en regionale factoren zijn in de moderne wereldeconomie van groot belang. De economische toekomst wordt niet bepaald door landen, maar door regio's die met elkaar en met de Europese Unie samenwerken. Globalisering is een feit, de uitgangspositie van Brabant is goed, maar er is werk aan de winkel om de kansen hiervan te kunnen benutten en ten goede te laten komen aan zoveel mogelijk Brabanders.

Overheden moeten inspelen op de nieuwe ontwikkelingen van deze tijd. Om het maximale resultaat te behalen, moeten we nu investeren in een vitale samenleving en een toekomstbestendige (circulaire) economie. Dit doen we door onze traditionele overheidssturing los te laten en te experimenteren met vormen die beter passen bij de veranderde samenleving en onze ambities. Hiervoor willen we op zoek gaan naar optimale samenwerkingsverbanden met ondernemingen, onderwijsinstellingen, maatschappelijke organisaties en zelforganiserende burgers (burgercollectieven). Zo geven we in wisselende coalities gezamenlijk vorm aan de toekomst van Brabant. Tegelijkertijd willen we betrokken, benaderbaar en aanspreekbaar zijn om het democratisch draagvlak te vergroten. Schakelkracht en veerkracht zijn in dit kader de belangrijkste eigenschappen waar overheidsorganisaties over moeten beschikken. We willen samen met gemeenten en betrokken partijen de grote economische en maatschappelijke en economische uitdagingen oppakken en het succes lokaal laten doorwerken. Dit is in essentie de reden waarom wij het traject (Veer)Krachtig Bestuur samen met de Vereniging voor Brabantse Gemeenten (VBG) zijn gestart. Provincie en gemeenten hebben hierin een grote verantwoordelijkheid.

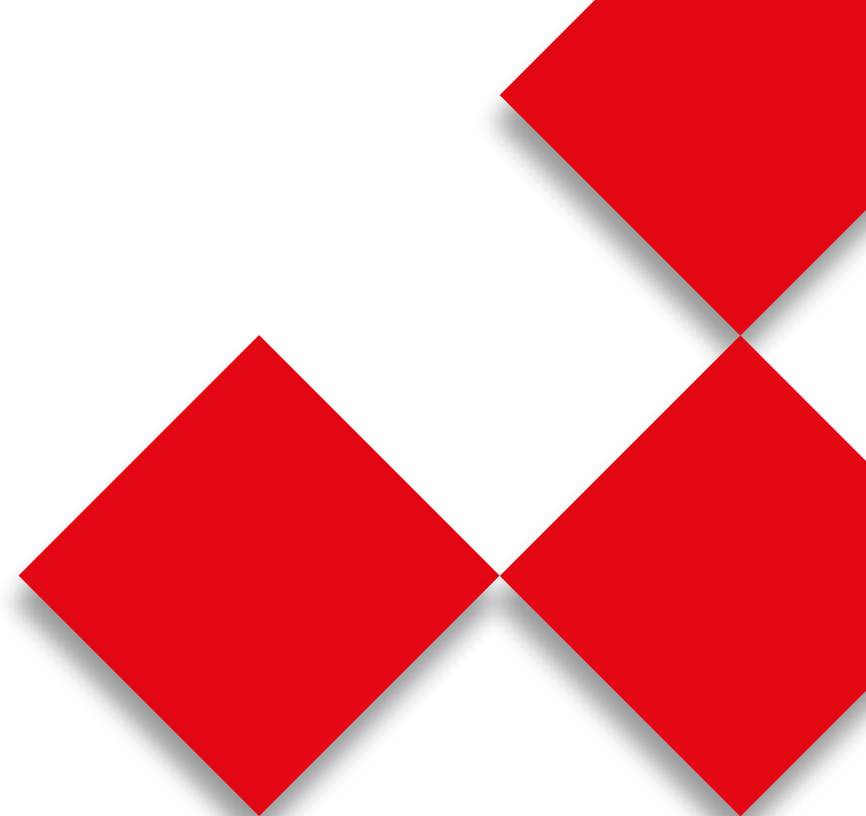
4. Opgaven waar we voor staan

Op grond van deze ontwikkelingen staan we als overheden voor een dubbelopgave. Enerzijds willen we meer slagkracht en efficiency zodat we de uitdagingen van deze tijd beter aankunnen. Maar 'groter worden' is wat ons betreft niet altijd hetzelfde als 'beter worden'. Relevanter dan schaalgrootte is de vraag of een overheidsorganisatie voldoende in staat is om op een flexibele en creatieve manier maatschappelijke opgaven te realiseren. Anderzijds willen we het bestuur zo dicht mogelijk bij de burger organiseren en nieuwe vormen van lokale democratie ontwikkelen.

5. Initiatieven van onderop

Een grootschalige gemeentelijke herindelingsoperatie die van bovenaf is opgelegd, doet wat ons betreft geen recht aan de uitdagingen van onze netwerkmaatschappij. We dagen gemeenten daarom uit om zelf met initiatieven van onderop te komen.

“Overheden dienen voor een toneelstuk te zorgen en dat te regisseren maar moeten daar zelf niet in mee gaan spelen. (directeur in de zorgsector) ”



In maart 2014 vroegen wij daarom alle afzonderlijke Brabantse gemeenten om samen met hun partners uit het maatschappelijk middenveld de uitdagingen waar zij voor staan in kaart te brengen. Ook vroegen wij ze hiervoor een aantal scenario's voor organisatorische en/of bestuurlijke oplossingen te bedenken. Deze uitdaging is niet vrijblijvend. Gezien de omvang van de opgaven, verwachten wij van elke gemeente een constructieve en toekomstgerichte visie. Dit gaat verder dan samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering en de invoering van de decentralisatieoperaties in het sociale domein, hoe veelomvattend dit laatste ook is. Gezien de maatschappelijke urgentie, vragen wij gemeenten om nog in de huidige raadsperiode tot bestuurlijke besluitvorming te komen over de oplossingen.

6. Experimenteerruimte voor nieuwe bestuursvormen

Het is mogelijk dat de drie bestaande oplossingen (bestuurlijke fusie, ambtelijke fusie en gemeenschappelijke regelingen), onvoldoende recht doen aan de complexiteit van de maatschappelijke opgaven waar wij voor staan. Daarom kiezen we voor een vernieuwend traject waarin gemeenten veel ruimte krijgen om zelf tot passende oplossingen te komen. Uiteraard in samenwerking en overleg met het lokale maatschappelijke middenveld. Als blijkt dat de genoemde standaard-oplossingen onvoldoende uitkomst bieden, willen wij als provincie graag ruimte bieden om te experimenteren. Als dit niet binnen de huidige wet- en regelgeving mogelijk is, zullen wij daarvoor in contact treden met de Minister van Binnenlandse Zaken.

7. Rollen provincie Noord-Brabant

Wij willen dat oplossingen van onderop komen en hebben vertrouwen in het zelfregulerend vermogen van onze gemeentebesturen. Op dit moment is er al een bemoedigend aantal veelbelovende initiatieven in gang gezet. We verwachten dat meer gemeenten zullen volgen.

De provincie ondersteunt gemeenten door te inspireren, te faciliteren, te stimuleren en te spiegelen. De provincie stelt de komende tijd ook budget beschikbaar om gemeenten financieel te ondersteunen bij het in kaart brengen van verschillende toekomstscenario's. De provincie gaat er hierbij vanuit dat alle voorstellen zich baseren op een gedegen analyse van oplossingsrichtingen en dat ze voldoende concrete voorstellen bevatten voor effectieve samenwerkingsvormen. De provincie zal hierop toezien vanuit haar procesverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het lokale bestuur.



Agenda van Brabant

1. Behoud en ontwikkeling van de regionale identiteit
2. Bevorderen concurrerend en innovatief vermogen Brabantse economie
3. Behoud en versterking Brabants mozaïek
4. Toekomstbestendige zorg
5. Toekomstbestendige arbeidsmarkt
6. Bevorderen van de integratie van minderheden
7. Energietransitie naar een klimaatbestendig Brabant
8. Bevorderen van een duurzame voedselvoorziening
9. Zorg dragen voor robuuste en veerkrachtige natuur
10. Efficiënt en robuust verkeer- en vervoerssysteem
11. Bevorderen sociale participatie en leefbaarheid
12. Zorgdragen voor een gezonde en veilige leefomgeving

1. Stappen zetten naar een (Veer)Krachtig Brabant

1.1 Wij gaan voor een niet-vrijblijvend maatschappelijk resultaat

Het bestuur van Brabant heeft geen hiërarchische opbouw, maar heeft al eeuwen een netwerkstructuur. We zijn gewend om te schakelen tussen netwerken. Die samenwerking en schakelkracht wordt ook buiten Brabant gezien en nagestreefd. Toch gaat de roep om slagkracht en efficiency niet aan ons voorbij. Tegelijkertijd is er de vraag om het bestuur zo dicht mogelijk bij de burger te organiseren en nieuwe vormen van lokale democratie te ontwikkelen. Dit zijn twee kanten van dezelfde medaille. Het betreft dan ook een dubbelopgave die we evenwichtig moeten oppakken. Onze visie voor het vervolg is geen blauwdruk, maar een startpunt van een proces waarin wij samen met alle betrokken partners op zoek gaan naar nieuwe bestuurlijke modellen. Omdat de maatschappelijke urgentie hoog is, is dit proces niet vrijblijvend. Dit blijkt ook helder uit het advies van het maatschappelijk middenveld in de zogenaamde expertgroep (bijlage 1) en vooral uit de oproep om de organisatorische en/of bestuurlijke herinrichting 'binnen de huidige raadsperiode' plaats te laten vinden.

We vragen daarom alle gemeenten om zich bij het vormen van hun lokale toekomstvisie te laten inspireren door de Agenda van Brabant (samengevat in bijlage 2). Deze geeft richting aan hoe we in de toekomst willen samenleven, wonen en werken. Deze toekomstvisie en de daaraan verbonden opgaven vormen ons uitgangspunt. Wij voelen het als een belangrijke verantwoordelijkheid om deze Agenda nog nauwer te verbinden met de agenda's van onze partners. We zien dit dan ook vooral als een open uitnodiging aan alle Brabantse gemeenten om hun beleidsagenda's zo goed mogelijk af te stemmen op de grote uitdagingen waar Brabant voor staat. Kortom, het streven is om gezamenlijk invulling geven aan de 'corporate story' van Brabant⁴.

Op grond van onze procesverantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het lokale openbaar bestuur willen wij samen met u, onze burgers en onze maatschappelijke partners een antwoord formuleren op de wijze waarop de organisatorische en bestuurlijke slagkracht kan worden versterkt. We doorlopen gezamenlijk de route vanuit een kritische en meedenkende houding.

⁴ Dit visiedocument (Veer)Krachtig Bestuur is een 'visie' op de bestuurlijke herinrichting van Brabant. In het kader van de Agenda van Brabant kan dit document als een soort 'deelstrategie' worden gezien. Bestuurlijke herinrichting is immers een middel om de lange termijn doelstellingen op het gebied van people, planet en profit voor onze provincie te faciliteren.



De brief die alle Brabantse gemeenten in maart 2014 hebben ontvangen (verder genoemd: 'voorjaarsbrief aan de Brabantse gemeenten') vormt wat ons betreft voor de meeste gemeenten het startpunt van deze route.

1.1.1 Brabants succes als werkwoord

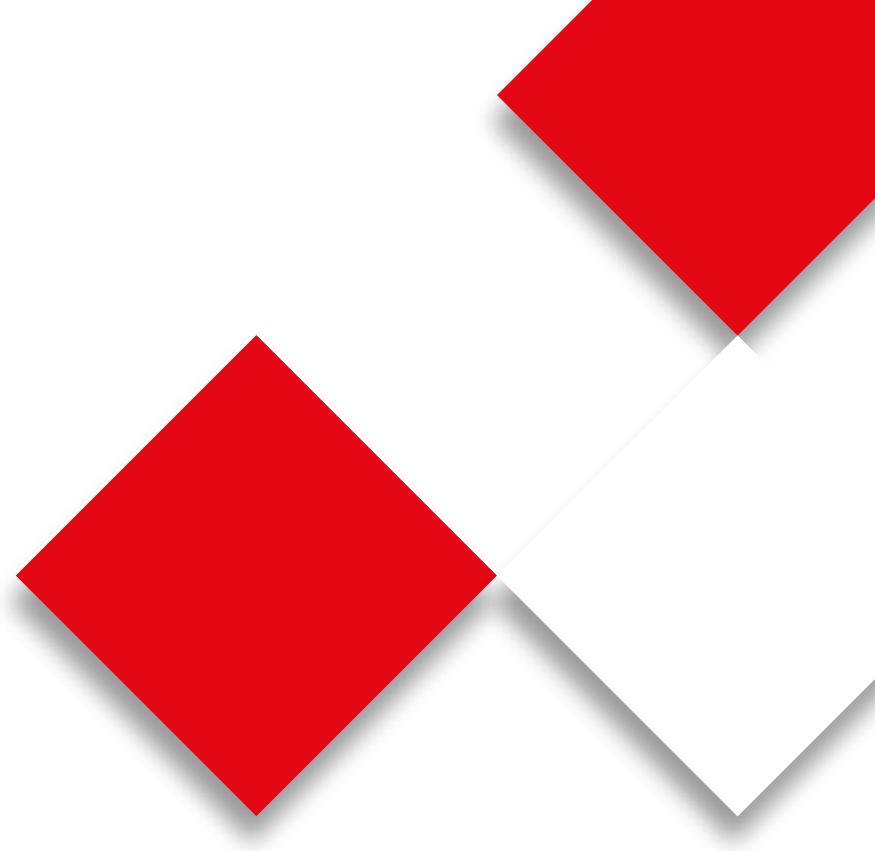
Het Brabantse succes is niet alleen economisch. Sterker nog, het economische succes is voor een belangrijk deel het gevolg van de sterke sociale en sociaal-culturele netwerken die zo typerend zijn voor onze provincie. Slechts één generatie terug in de tijd was wat nu Brainport heet een regio met hoge werkloosheid. DAF en Philips schreven rode cijfers en trokken in hun kielzog andere bedrijven mee. Deze nijpende situatie heeft overheden, ondernemers en onderwijsinstellingen in elkaars armen gedreven. Inmiddels zijn Brainport en BrabantStad betekenisvolle concepten, waarbij de eerste zelfs op wereldschaal als slimste regio furore maakt. De huidige voorsprong heeft zijn oorsprong in een bijzonder sociaal weefsel dat ligt in tradities van samenwerken, netwerken en zelforganisatie. Daarnaast heeft Brabant een unieke omgeving met steden, dorpen en omlanden. Ook benutten we kansen over onze provinciale grenzen heen in het gebied tussen de Randstad, het Ruhrgebied en de Vlaamse Ruit.

De welvaart van Brabant en daarmee het welzijn van de Brabanders blijft niet vanzelf groeien. Als deel van de hoogcompetitieve wereld zullen we ons op eigen wijze moeten blijven vernieuwen. Het gaat om slimme ambachtelijkheid, toonaangevende technologische innovaties en verduurzaming van landbouw en energie. De economische toekomst wordt niet bepaald door landen, maar door regio's die onderling en met de EU samenwerken. De economische potentie wordt gefaciliteerd door een overheid die wortelt in vitale en veerkrachtige gemeenschappen. De gemeente is daarin als 'eerste overheid' een belangrijke succesfactor. De dubbele uitdaging voor gemeenten is dat ze zich enerzijds 'klein' moeten organiseren wat betreft identiteit, representativiteit, nabijheid en betrokkenheid van het bestuur om dicht bij de burger te staan. Anderzijds moeten zij 'grote' organisatorische slagkracht ontwikkelen.

1.1.2 Oproep tot visie en bestuurlijke innovatie

Provinciale Staten gaven tijdens de bespreking van de Agenda van Brabant aan, dat zij een stevig lokaal bestuur willen zodat de gemeenten de toenemende druk op taken en formatie het hoofd kunnen bieden. Dit sluit aan bij de passage in het regeerakkoord waarin staat dat provincies een actieve rol hebben bij het oplossen van financiële en bestuurlijke knelpunten. In de Tweede Kamer is daaraan toegevoegd dat provincie en gemeenten waar mogelijk gezamenlijk optrekken bij de herinrichting van het openbaar bestuur. Wij geven op Brabantse wijze gehoor aan dit verzoek en erkennen op voorhand dat wij de wijsheid niet in pacht hebben. Daarom willen we graag samen

“Door een enorme regeldruk gaat nu reeds 20% van het budget in de zorgsector op aan overheadkosten. Met de decentralisaties in het sociale domein zie ik dit percentage eerder toe- dan afnemen. Over dit soort issues zou het in (Veer)Krachtig Bestuur moeten gaan. (directeur in de zorgsector) ”



met de gemeenten onderzoeken welke oplossingen het meeste recht doen aan de lokale en regionale situatie. Nieuwe verhoudingen en rollen moeten deels nog worden uitgevonden. We nodigen gemeenten dan ook nadrukkelijk uit om samen met ons buiten bestaande kaders te denken waar het gaat om het organiseren van adequate bestuurskracht. Wij creëren in dit kader dan ook zoveel mogelijk experimenteerruimte.

1.1.3 Schakelkracht is de kerncompetentie

Overheden kunnen grote maatschappelijke uitdagingen niet of nauwelijks alleen oppakken. Effectief opereren in onze netwerkmaatschappij betekent dat de kerncompetentie van de overheid ligt in ‘schakelkracht’: het vermogen om op wisselende schalen en met wisselende partners maatschappelijke effecten te bereiken. Dit geldt zowel op wijk, lokaal-, regionaal-, provinciaal-, landelijk en internationaal niveau.

1.1.4 Agenda van Brabant als handelingsperspectief

De Brabantse burger verwacht op lange termijn een economisch sterke provincie, met een hoogwaardige groene omgeving en een prettig sociaal klimaat. Dit is de ambitie van de Agenda van Brabant. Wij kijken met deze blik naar de opgaven en nodigen alle Brabantse gemeenten in een open oproep uit om hieraan vanuit lokaal/regionaal perspectief aan mee te doen.

1.2 Proces tot nog toe

1.2.1 2011 Manifest van de VBG

In 2011 nam de Vereniging van Brabantse Gemeenten met hun manifest op het bestuursakkoord ‘10 voor Brabant’ het voortouw voor (veer)krachtig bestuur in Brabant. Dit door in die handreiking de uitgangspunten voor een krachtig bestuur als basisvoorwaarde op te nemen om de voornaamste opgaven, uitdagingen en kansen voor Brabant te kunnen verzilveren.

1.2.2 2012 Krachtig Bestuur in Brabant – ‘Commissie Huijbregts’

Om meer zicht te krijgen op de slimme samenwerkingsstructuren en potenties van Brabant, ging de Adviescommissie Krachtig Bestuur in Brabant (de ‘Commissie Huijbregts’), in 2012 in opdracht van de VBG en de provincie aan de slag. De Commissie deed dit in samenwerking met een klankbordgroep bestaande uit een brede vertegenwoordiging van het maatschappelijk middenveld. De Commissie onderzocht het vermogen van gemeenten om de Brabantse ambities (mede) te realiseren en om tegelijkertijd het groeiende lokale takenpakket adequaat te vervullen. Op basis daarvan gaf zij gemeenten, (sub)regio’s en de provincie meerdere adviezen. Ze riep de provincie



op om (sub)regionale ontwikkelingen actief te ondersteunen en waar mogelijke versnippering van de denk- en doe-kracht van gemeenten te voorkomen. Dit om robuuste (sub)regio's te vormen waarin gemeenten waar mogelijk congruent met elkaar samenwerken.

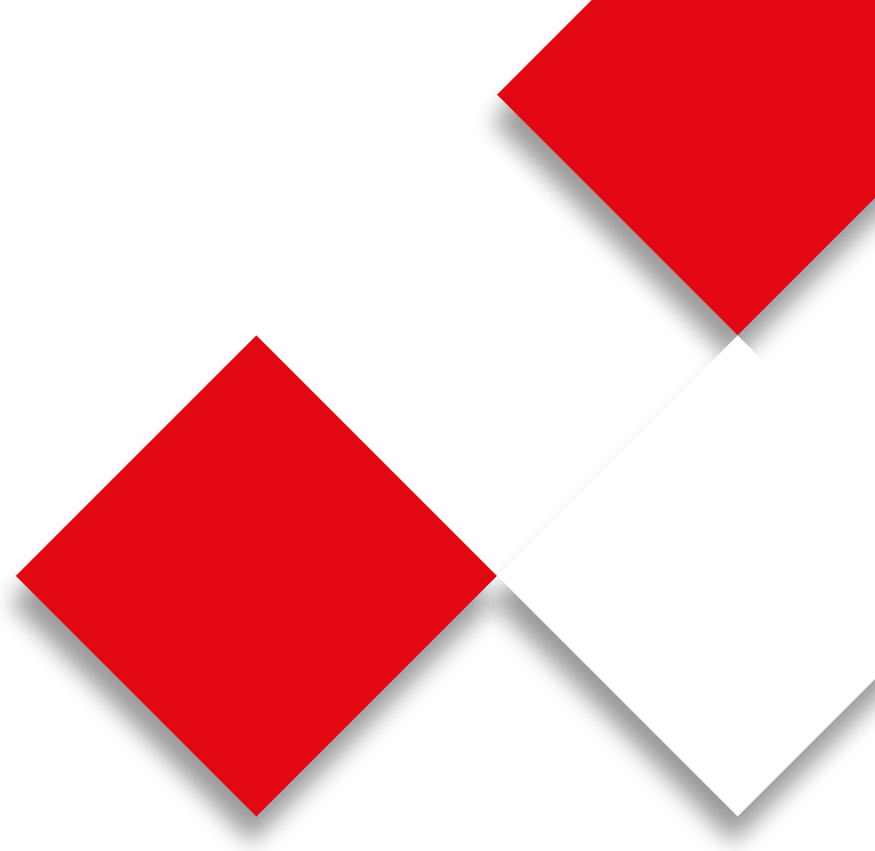
1.2.3 2013 Een gedeeld gevoel van urgentie

In navolging van het onderzoek van de Commissie Huijbregts heeft een aantal dialoogconferenties plaatsgevonden waarmee een vruchtbare uitwisseling van ideeën tot stand is gekomen. Ook onze brieven van 2 juli en 10 december 2013 staan in het licht van een verdere dialoog die wij met gemeenten en andere partijen wilden voeren over de bestuurlijke toekomst van ons Brabant. Het resultaat hiervan heeft de opmaat gevormd voor dit visiedocument.

1.2.4 2014 Samen op pad zonder blauwdruk

Het proces dat wij samen met de VBG in gang hebben gezet, heeft ertoe geleid dat de bestuurlijke toekomst onderwerp van gesprek is in vrijwel alle Brabantse gemeenten en regio's. In maart hebben wij de gemeenten in onze 'voorjaarsbrief' verzocht om binnen een jaar tot een bestuurlijk gedragen en concreet uitgewerkte visie op de toekomst van de gemeente te komen. Vertrekpunt hierbij zijn de gemeentelijke uitdagingen op strategisch, tactisch en operationeel niveau. We vragen gemeenten om hierbij rekening te houden met 'het totale spectrum aan mogelijkheden, variërend van voortzetting van de huidige situatie tot en met bestuurlijke fusie'. De doelstelling is dat alle Brabantse gemeenten nog in de huidige raadsperiode tot daadwerkelijke bestuurlijke besluitvorming komen over de uit te voeren oplossing.

“ In 2020 staat 50% van de boerderijen, 30% van de winkels en 20% van de kantorenpanden leeg. Als samenwerkende overheden hier niet op inspelen en zich vooral bezighouden met zaken als shared services en gezamenlijk inkoopbeleid, dan is er iets grondig mis. **”** (ondernemer)



2. Een visie op de maatschappelijke opgaven

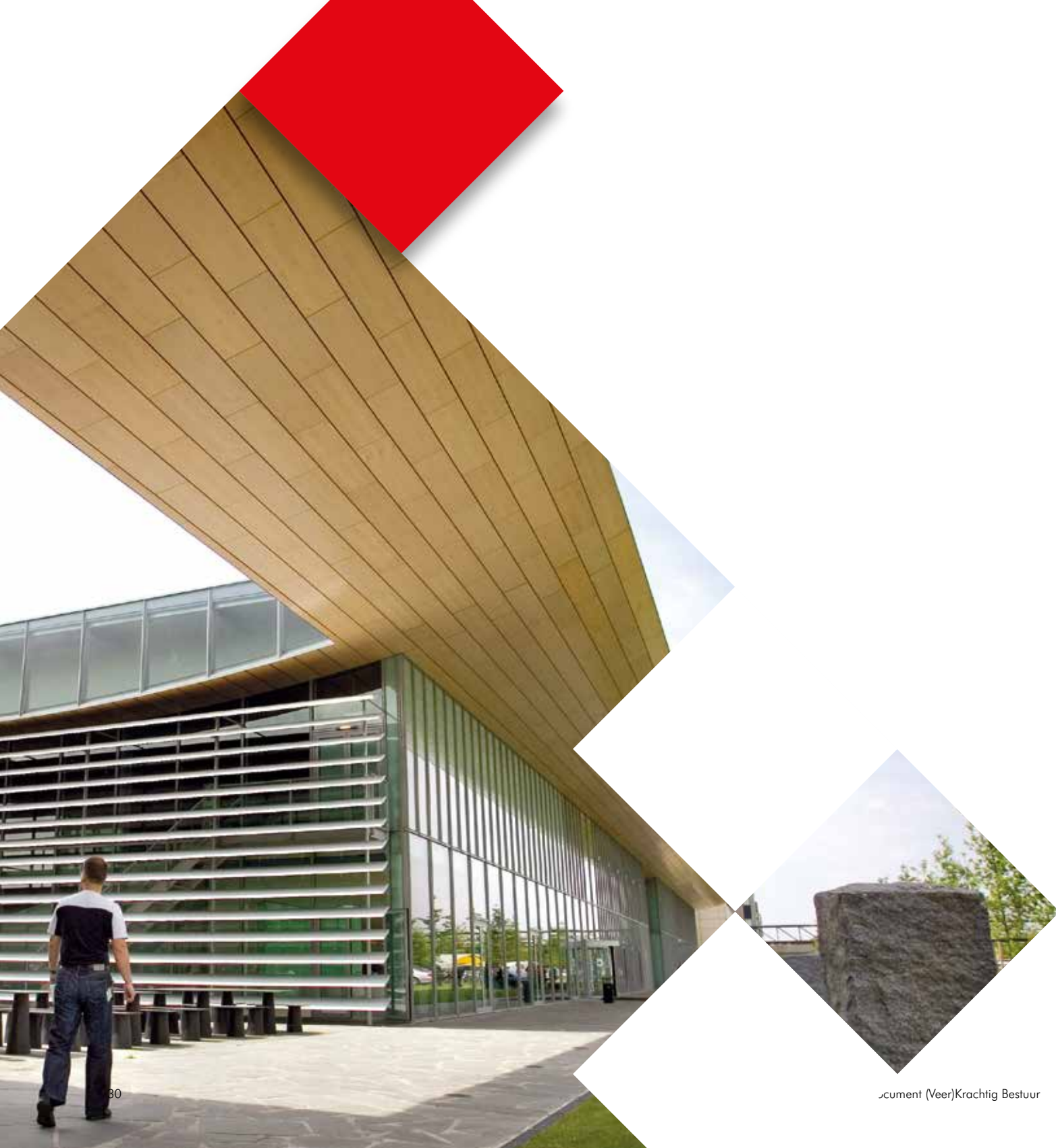
Voor de totstandkoming van dit document hebben wij gebruik gemaakt van de vele gesprekken met gemeentebesturen, de inzichten van hun belangrijkste adviseurs (gemeentesecretarissen), de expertise van een aantal wetenschappers en van een brede vertegenwoordiging van het maatschappelijk middenveld. De twee voornaamste trends waarmee bestuurlijk Brabant rekening moet houden, zijn wat ons betreft de ‘open netwerksamenleving’ en ‘glokalisering’.

2.1 De open netwerksamenleving

De snel veranderende maatschappij vraagt om een overheid die betrokken, benaderbaar en aanspreekbaar is voor haar burgers. Het vergroten van de effectiviteit en het democratisch draagvlak zijn belangrijke doelstellingen. De overheid bepaalt oplossingen niet meer alleen zelf, maar is steeds meer een van de partners in een bepaalde ontwikkeling. Dit vergt de nodige flexibiliteit van de bestuurlijke organisaties en de maatschappelijke netwerken. De samenhang van sociale, economische en politieke aspecten van de samenleving is een onmisbaar onderdeel van elke oplossingsrichting. De maatschappij vraagt een open procesaanpak van de overheid. We dagen gemeenten daarom uit om te komen met initiatieven van onderop. Voor het realiseren van optimale oplossingen en het effectief opereren in netwerken is het nodig om op wisselende schalen en met wisselende partners maatschappelijke effecten te bereiken. ‘Wij zijn de baas’ is dus een houding die we moeten inruilen voor de vraag: ‘Welke rol levert in welke situatie in combinatie met de rollen van andere partners het beste maatschappelijke resultaat?’. We moeten met een open blik naar buiten treden en zoeken naar mogelijkheden om de lokale en regionale samenwerking tussen het bedrijfsleven, kennisinstellingen en de overheid (triple helix) optimaal te benutten. Alleen dan maken we maximaal gebruik van de kracht van onze samenleving. De keuzes die we samen maken zijn daarnaast voor een belangrijk deel afhankelijk van de betrokken leefgemeenschappen. Hoe werken, wonen en recreëren mensen uit een bepaalde gemeenschap en welke betekenis heeft dit voor de bestuurlijke- en of organisatorische inrichting van een gemeente?

2.2 ‘Glokalisering’: Klein binnen groot organiseren

Hoewel het speelveld in principe mondiaal is, leidt dit niet tot gelijke verspreiding van economische activiteiten over de ruimte. Er is juist een toenemend belang van specifieke regio’s of clusters in



het internationale competitieve speelveld. Dit komt doordat sterke lokaal- en regionaal gebonden factoren in de moderne economie van groot belang zijn. Niet ondanks, maar juist dankzij de globalisering zijn provincies als Noord-Brabant belangrijker geworden. Dat vraagt om een regionale ontwikkelstrategie en om een grensontkennend overheidsbeleid dat op elkaar is afgestemd om onze regionale economie te versterken. Bovendien is de stedelijke dynamiek van tien tot vijftien jaar geleden, die gekenmerkt werd door forse woningbouwopgaven en uitbreiding van bedrijventerreinen, niet langer aan de orde. De huidige opgave bestaande uit 'een mix van krimp en groei' en 'toenemende internationale verwevenheid'. Dat vraagt steeds meer om maatwerk en om een lerende economie.

Om ervoor te zorgen dat het vestigings- en leefklimaat in Brabant tot de top van de (industriële) kennis- en innovatieregio's in Europa blijft behoren moeten gemeenten en de provincie hun rol pakken op het gebied van voorzieningen. Zo'n 80% van de Brabantse omzet wordt gegenereerd in het buitenland (met name in België en Duitsland) en de aanwezige expats komen uit 80 verschillende landen. Naast voorzieningen voor de 'economische motor', moeten we ook in brede zin anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen zoals de vergrijzing, het verschil in bevolkingsgroei tussen stad en platteland en de verdere verschraving van het winkelaanbod. De sociale cohesie is altijd de kracht van Brabant geweest, maar is – evenals economisch succes- geen vanzelfsprekendheid.

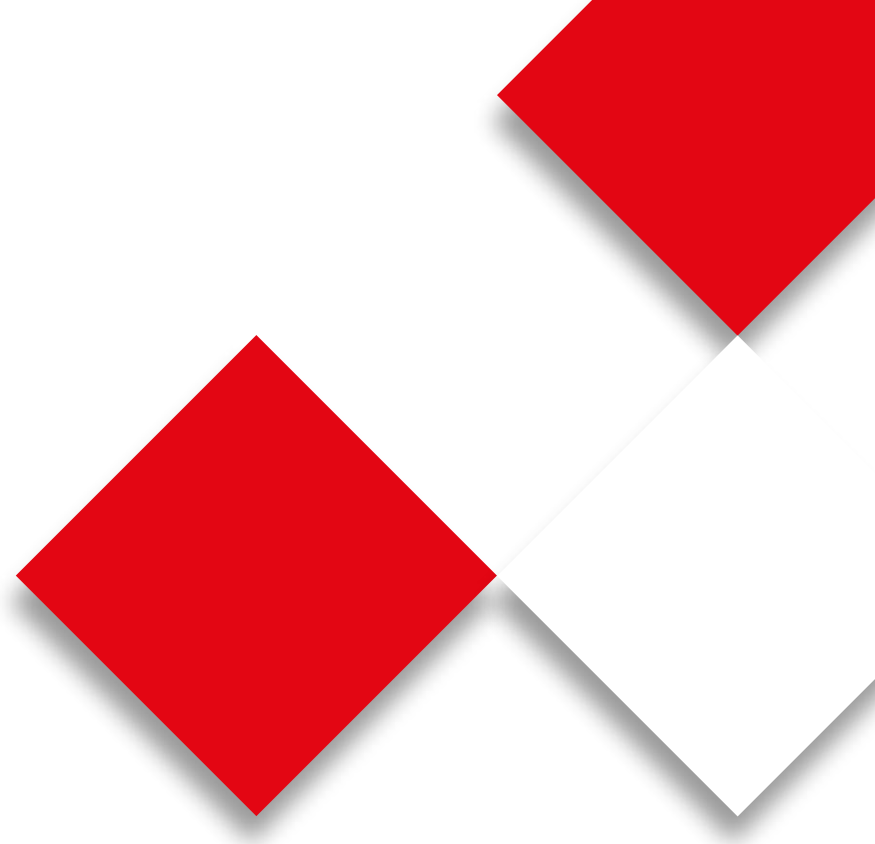
Ook moeten wij onze rol pakken bij de 'kenniscirculatie': het mobiliseren en toepassen van ideeën en technieken die te vinden zijn in andere bedrijven, sectoren of landen. Dit betekent een meer regionale verankering van onderwijs- en onderzoeksinstituten en een grotere kennisuitwisseling met het bedrijfsleven. Provincie en gemeenten (ook de kleinere!) hebben hierin een veel grotere verantwoordelijkheid dan vaak wordt gedacht. Toonaangevende ondernemers stellen dat de relatie met de overheid hun belangrijkste concurrentiefactor is.

Het bovenstaande maakt duidelijk dat het exclusief zoeken van de oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken binnen de administratieve grenzen, zelden leidt tot optimale oplossingen. De kunst is juist om door middel van cocreatie met verschillende partners op verschillende schaalniveaus, de regionale agenda('s) maximaal te laten aansluiten bij de wereldwijde agenda's. Schakelkracht en veerkracht zijn in dat kader essentiële eigenschappen voor overheden. In de praktijk nemen private partijen vaak het voortouw en scheppen publieke partijen op economische gebied vooral de randvoorwaarden. Daarnaast waarborgen zij de sociale en ecologische duurzaamheid. Kortom, de uitdaging bestaat niet alleen uit een lokale doorwerking van economische kansen, maar net zo goed uit het organiseren van een goede sociale en ecologische inbedding hiervan.



*Het is voor een
gemeente met minder
dan 90 medewerkers
geen sinecure om
40 samenwerkings-
verbanden met
gemiddeld 20 partners
in de lucht te houden.*

(gemeentesecretaris)



3. Uitgangspunten en focusvragen voor bestuurlijke ontwikkeling

3.1 Uitgangspunten

Uit de analyse in het vorige hoofdstuk en de gevoerde gesprekken destilleren wij de volgende uitgangspunten voor de toekomstige bestuurlijke inrichting van Brabant:

- Achterover leunen is geen optie
- Er is sprake van een dubbelopgave
- Schaal alleen is niet bepalend
- Innovatie door slimme combinaties
- De rol (meerwaarde) van het middenbestuur
- Kwaliteit is de maatlat
- Open kenniscirculatie als randvoorwaarde voor innovatie

3.1.1 Achterover leunen is geen optie

De stijgende lijn in de ontwikkeling van de economie houden we niet zonder meer vast. We moeten nu investeren in een vitale samenleving en een toekomstbestendige (circulaire) economie, door onze traditionele overheidssturing los te laten en te experimenteren met vormen die beter passen bij de veranderde samenleving en onze ambities. Dit doen we door op zoek te gaan naar optimale samenwerkingsverbanden tussen de triple helix en zelforganiserende burgers (burgercollectieven). Zo geven we in wisselende coalities gezamenlijk vorm aan het toekomstige Brabant.

3.1.2 Dubbelopgave

Zoals in hoofdstuk 1 is aangegeven, staan we als overheden voor een dubbelopgave. Enerzijds is er de roep om meer slagkracht en efficiency. Vaak ligt hieraan de gedachte ten grondslag dat groter worden per definitie beter worden betekent. Dit is volgens ons niet het geval. De relatie tussen omvang, effectiviteit en efficiency is een ingewikkelde en studieresultaten op dit terrein zijn niet eenduidig. Interessanter vinden wij de vraag of een overheidsorganisatie voldoende in staat is om invulling te geven aan de verschillende rollen bij het realiseren van haar maatschappelijke opgaven.

Anderzijds is er de wens om het bestuur zo dicht mogelijk bij de burger te organiseren en nieuwe vormen van lokale democratie te ontwikkelen.



Daarom vragen we Brabantse gemeenten om samen met hun lokale partners uit het maatschappelijke middenveld oplossingen te bedenken voor beide uitdagingen.

3.1.3 Schaal alleen is niet bepalend

Een aantal gemeenten staat voor ingrijpende lokale en regionale opgaven. Reorganiseren naar alleen maar een grotere gemeente is geen garantie voor verbetering. Overheden moeten ter versterking van de economische positie in een regio, samenwerkingsverbanden aangaan met verschillende partners, op verschillende schalen en niveaus. Voor alle regio's geldt dat niet de afzonderlijke gemeenten of de provincie de belangrijkste dragers zijn voor de regio, maar meerdere, regionaal samenwerkende overheden. Elk inhoudelijk probleem heeft immers zijn eigen schaal. Dat 'wat de beste oplossing is' is daarom afhankelijk van de situatie. Daarom hebben wij geen eindbeeld van bestuurlijk Brabant in termen als 'het aantal gemeenten' en het 'aantal inwoners per gemeente'. We vinden het belangrijker dat er gezocht wordt naar effectieve overheidscombinaties.

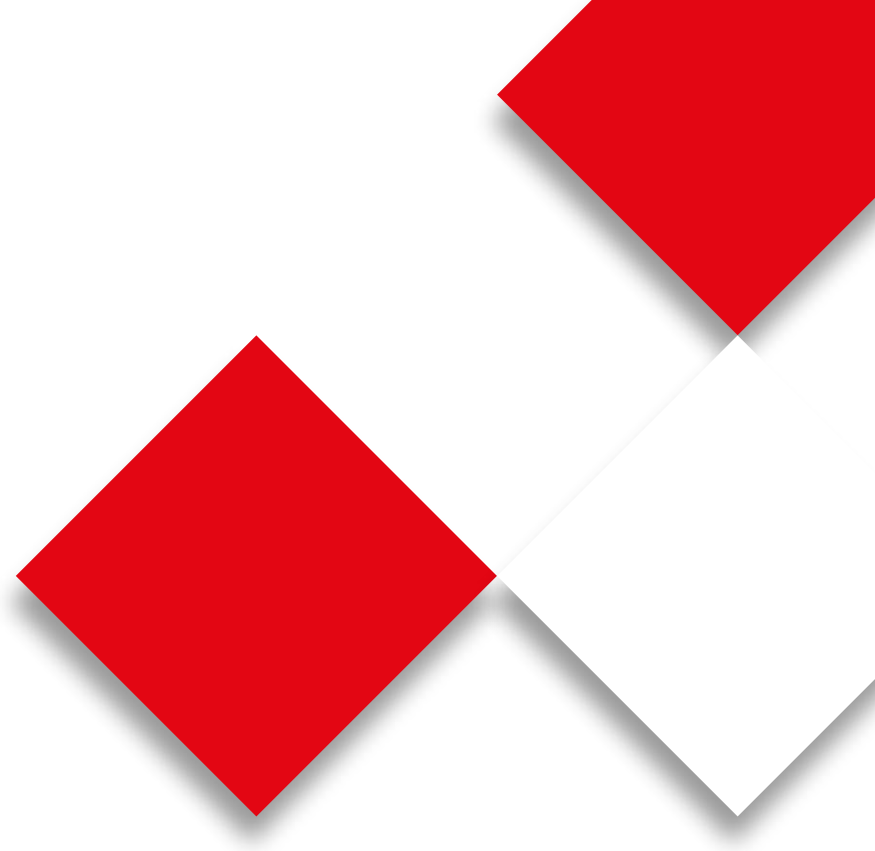
3.1.4 Innovatie door slimme combinaties

Elkaar waarderen en elkaars sterke eigenschappen benutten, is niet alleen een aantrekkelijk maar ook een noodzakelijk pad. (Veer)Krachtig bestuur gaat over slimme combinaties van acties en verantwoordelijkheden van provincie en gemeenten. Het gaat over betere allianties tussen publieke partijen, private partijen en kennisinstellingen met een grote inbreng van Brabanders die wat willen en kunnen. In het licht van de doelstellingen van de Agenda van Brabant, willen we onderzoeken wat afzonderlijke gemeenten en de provincie, op basis van hun specifieke 'people-planet-profit' kenmerken, hierin kunnen bijdragen. Provincie- en landsgrenzen zijn hierbij wat ons betreft niet heilig.

3.1.5 De rol en meerwaarde van het middenbestuur

In het programma (Veer)Krachtig Bestuur zijn wij vooral een (samen op weg) partner. Dit betekent dat we inzicht hebben in specifieke gemeentelijke situaties en samenwerken met gemeenten aan een toekomstbestendig bestuur in Brabant. Om tot goede oplossingen te komen, creëren we voldoende ruimte voor gemeenten om te experimenteren. Wij doen dit vooral vanuit een ontwikkelende rol en waar nodig vanuit een regulerende rol. Als provincie blijven we immers procesverantwoordelijk voor de kwaliteit van het openbaar bestuur op lokaal niveau. Deze rolinvulling zien we als een aanzet voor de manier waarop de provincie zich in de toekomst steeds meer wil organiseren.

“Bedrijven hebben behoefte aan een gemeente die een invloedrijke gesprekspartner is. Wij hebben een aantal grote ondernemingen die op een grotere schaal dan de gemeente ondernemen en behoefte hebben aan een invloedrijke gesprekspartner om de economische positie regionaal en landelijk te versterken. (expertgroep) ”



Provinciale rollen

- *Inspireren:* In een lerende organisatie is kennis nodig. Wij inspireren gemeenten met inzichten uit onderzoeken en voeren zelf een praktijkgericht bestuurskundig onderzoek uit naar mogelijkheden voor bestuurlijke vernieuwing. Wij staan open voor inspirerende voorbeelden en zien het als onze taak om de kennis die wij verzamelen te delen met alle Brabantse gemeenten.
- *Stimuleren:* In onze stimulerende rol leggen wij de focus op koplopers. Vanuit het principe dat verandering ‘van onderop moet komen’ doen we dit vooral bij gemeenten en regio’s die zelf een (bestuurlijke) ontwikkeling willen doormaken.
- *Faciliteren:* Waar nodig, ondersteunen wij vanuit ons coördinerend vermogen de zoektocht naar effectieve en efficiënte samenwerkingsvormen.
- *Spiegelen:* We verwachten dat aangedragen oplossingen gebaseerd zijn op een gedegen analyse van oplossingsrichtingen die aansluiten bij het belang van burgers en het bedrijfsleven op de lange termijn. Ook moeten ze in voldoende mate tot stand zijn gekomen in samenwerking met de lokale triple helix. In dat kader zijn wij een constructief-kritische partner. Omdat we procesverantwoordelijk zijn voor het lokale bestuur hebben we een aantal focusvragen voor gemeenten opgesteld. Deze vragen kunnen ze gebruiken om hun visie te toetsen. Hiermee willen we voorkomen dat gemeenten ongewenst in een isolement terechtkomen.
- *Bemiddeling:* Bij obstakels in samenwerkingsvormen zorgen wij in overleg met de betrokken partijen voor een passende vorm van bemiddeling. Als dat nodig is, kunnen wij daarbij ook (tijdelijk) een regierol innemen.
- *Reguleren:* Op grond van onze wettelijke taken op het gebied van toezicht zijn er situaties denkbaar, zoals een zwakke financiële positie van een gemeente, waarin wij regulerend moeten optreden.

3.1.6 Kwaliteit als maatlat

Wij willen dat oplossingen van onderop komen en hebben vertrouwen in het zelfregulerend vermogen van onze gemeentebesturen. Op dit moment is er al een bemoedigend aantal perspectiefvolle initiatieven in gang gezet. We verwachten dat deze initiatieven op korte termijn ook bij een aantal andere gemeenten van de grond zullen komen. Wij gaan er hierbij vanuit dat alle voorstellen zich baseren op een gedegen analyse van oplossingsrichtingen en dat ze voldoende concrete voorstellen bevatten voor effectieve publiek-publieke en publiek-private samenwerkingsvormen.

3.1.7 Open kenniscirculatie als randvoorwaarde voor Innovatie

Kennis is een belangrijke inspiratiebron voor innovatie. Het biedt inzichten in de inhoudelijke opgaven waar Brabant voor staat en de manier waarop wij ons als overheden moeten organiseren om deze maximaal te kunnen faciliteren. Voor de bestuurlijke organisatorische opgave waar we in



Brabant voor staan, gebruiken we kennis van bestuurskundige en maatschappelijke ontwikkelingen en historische, sociaal-geografische en economische analyses. De kracht van Brabant is dat we samen kennis verwerven en delen.

Ter illustratie van het bovenstaande wordt tegelijkertijd met het uitkomen van dit visiedocument een dubbelpublicatie 'Tordoir-Bijsterveld' uitgegeven. Het betreft een onderzoek van prof. Tordoir en een essay van prof. Bijsterveld. Hierin worden bewegingspatronen en verplaatsingsmotieven (Tordoir) en cultuur-historische patronen (Bijsterveld) in beeld gebracht en geanalyseerd. Naast deze wetenschappelijke inbreng zijn ook leerzame inzichten verkregen uit een rondgang langs de Brabantse gemeentesecretarissen.

3.2 Focusvragen

In het bijgevoegde advies van de expertgroep, bestaande uit vertegenwoordigers uit het maatschappelijke middenveld van Brabant (bijlage 1), wordt een krachtig pleidooi gehouden voor het samen oppakken van de opgaven in onze provincie. De expertgroep stelt dat het bestuurlijk handelen van de overheid (en daarmee ook de wijze waarop de overheid zich organiseert) beter moet aansluiten bij de maatschappelijke opgaven dan nu het geval is. Kunnen we als gemeenten en provincie hardop zeggen dat bij het vormgeven van de bestuurlijke agenda's tot nog toe altijd maatschappelijke partners betrokken zijn geweest? Dat hierbij de brede Brabantse opgaven voor de komende jaren leidend zijn geweest? Wij nemen de zes aanbevelingen van de expertgroep integraal over en gebruiken deze als aanvulling op de focusvragen zoals hieronder geformuleerd.

Op grond van het voorgaande en op basis van het inspirerende advies van de expertgroep (bijlage 1), formuleren wij een aantal zogenaamde 'focusvragen' voor de totstandkoming van de gemeentelijke toekomstvisies.

Focusvraag 1: Gezamenlijke agenda als kracht

Focusvraag 2: Complementariteit als voorwaarde

Focusvraag 3: Naar een Brabantse mozaïekmetropool

Focusvraag 4: Innovatie in bestuurlijke oplossingen is een noodzaak

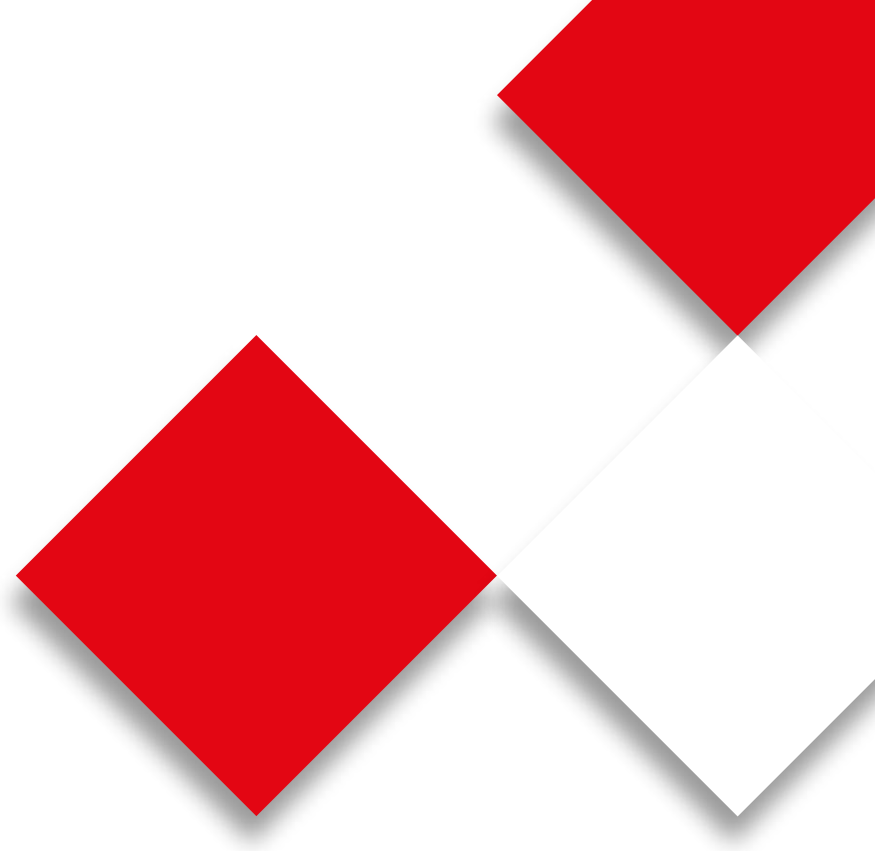
Focusvraag 5: Democratische legitimatie

3.2.1 Gezamenlijke agenda als kracht (Focusvraag 1)

"Sluiten de gemeentelijke toekomstvisies aan bij de noodzaak om de uitdagingen van deze tijd meer in publiek-publieke en publiek-private samenwerkingsverbanden aan te gaan?"

Als dit niet genoeg gebeurt, bijvoorbeeld doordat er alleen wordt samengewerkt op het niveau van bedrijfsvoering, schaden we de toekomstige kansen van alle Brabanders. Alleen als we onze

“Inwoners en verenigingen zijn vaak al veel verder dan de overheid. Deze blijft nog vaak hangen in oude structuren, terwijl inwoners al lang open staan voor nieuwe structuren en samenwerkingsvormen. (burgemeester) ”



krachten bundelen, doen we als openbaar bestuur voldoende recht aan het gemeenschappelijke lange termijn belang van burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Deze laten zich immers weinig tot niets gelegen liggen aan administratieve grenzen. Daarbij is formele betrokkenheid van een overheidsorganisatie bij een bepaalde ontwikkeling (bijvoorbeeld omdat een wet dit voorschrijft) zonder inhoudelijk iets toe te voegen onvoldoende. Voor effectieve betrokkenheid moeten we ook bereid zijn om bestuurlijke wil, geld en/of capaciteit in het traject te steken.

3.2.2 Complementariteit als voorwaarde (Focusvraag 2)

“Sluiten gemeentelijke toekomstvisies onderlinge concurrentie uit en verzekeren ze voldoende complementariteit en slagkracht?”

De maatschappelijke partners verwachten van ons dat wij als Brabantse overheden (gemeenten, regio's, waterschappen en provincie) elkaar aanvullen in plaats van dat we met elkaar concurreren. De omslag in het denken van beleidsconcurrentie naar beleidscomplementariteit vereist een nieuwe definitie van het concept 'goed bestuur'. Vaak worden in dit kader voorbeelden op het beleidsterrein van de woningbouw of de detailhandel aangehaald.

3.2.3 Naar een Brabantse mozaïekmetropool (Focusvraag 3)

“Op welke manier draagt de gemeentelijke toekomstvisie bij aan het versterken van de mozaïekmetropool van Brabant?”

In de geschiedenis van Noord-Brabant is de innovatieve en sturende kracht steeds uitgegaan vanuit de steden. Tegenwoordig worden zogenaamde metropolen, dat zijn stedelijke agglomeraties met meer dan 1 miljoen inwoners, steeds meer gezien als de cruciale factor voor een goede internationale concurrentiepositie. Nederland en dus ook Brabant missen dit voordeel omdat we zulke grote stedelijke agglomeraties niet kennen. Om toch de benodigde massa en dichtheid te creëren is het nodig dat we Brabant beschouwen als ware het één mozaïekmetropool (met 2,4 miljoen inwoners). Daaraan verbinden we één Brabantbrede regionale strategie, waarbij stad en platteland elkaar functioneel aanvullen en versterken.

Dit realiseren wij niet door onderlinge concurrentie, maar door het maken van gezamenlijke keuzes en goede afspraken bijvoorbeeld op het gebied van stedelijke netwerken, vitaal platteland, economie en innovatie en culturele identiteit. De bestuurlijke inrichting is ook bepalend voor de wijze waarop stad en land, het mozaïek van Brabant, zich (duurzaam) kan ontwikkelen.



3.2.4 Innovatie in bestuurlijke oplossingen is een noodzaak (Focusvraag 4)

“In welke gevallen bieden traditionele oplossingen nog voldoende perspectief en in welke gevallen moeten we naar nieuwe oplossingen zoeken? Hoe draagt de voorgestelde bestuurlijke organisatie bij aan de bestuurlijke innovatie van Brabant?”

De bestaande organisatorische en bestuurlijke oplossingen sluiten niet altijd aan bij de uitdagingen van deze eeuw. We moeten daarom zoeken naar effectieve en innoverende oplossingen, waarbij we zo goed mogelijk rekening houden met de kwaliteiten en eigenschappen van de betreffende omgeving. Om onverwachte oplossingen sneller en enthousiaster naar voren te laten komen is experimenteerruimte nodig. Daarnaast moeten we voorkomen dat gemeenten steeds meer verworden tot uitvoeringsorganisaties, waardoor de ‘ontwikkelfunctie’ van het lokaal bestuur te zeer verschaalt.

3.2.5 Democratische legitimatie (Focusvraag 5)

“Draagt de gemeentelijke toekomstvisie voldoende bij aan de bevordering van democratische legitimiteit”

Democratie is een belangrijke waarde die wij moeten koesteren. De daarbij horende noties als transparante besluitvorming, controle van de macht, het recht om uit functionele samenwerkingsverbanden te stappen en het budgetrecht van gemeenteraden, mogen niet in het gedrang komen. Een eventueel democratisch tekort kan alleen maar opgelost worden door ook op het terrein van democratische bevoegdheden schakelkracht te tonen. Zoals eerder aangegeven kunnen dat hele andere oplossingen zijn dan bestuurlijke herindeling.

Belangrijke punten voor elke gemeentelijke toekomstvisie

1. Draagvlak
2. Schaalniveau passend bij de opgaven
3. Interne samenhang & consistentie
4. Bestuurskracht & vitaliteit
5. Regionale samenhang & evenwicht
6. Duurzaamheid.

4. Van visie naar acties

Het belang van de provincie Noord-Brabant is het ontwikkelen van een passende en duurzame bestuurlijke organisatie waarin de opgaven waarvoor we in Brabant staan effectief, efficiënt en met een nauwe betrokkenheid bij de Brabantse burger worden opgepakt. Burgers, bedrijven en het maatschappelijk middenveld bepalen uiteindelijk wat die opgaven zijn. We werken aan een Agenda van Brabant, die voor een tijdsbestek van tien tot vijftien jaar een aantrekkelijk perspectief voor Brabant neerzet. Gemeenten werken aan hun lokale en regionale ontwikkelopgaven en aan verdere optimalisatie van hun dienstverlening.

Met deze visie nodigen wij gemeenten, bestuurlijke organisaties en het maatschappelijk middenveld uit om samen op weg te gaan naar een vernieuwde bestuurlijke inrichting van Brabant die een (Veer)Krachtig perspectief biedt voor de toekomst.

De acties:

1. Wij gaan conform de oproep van de expertgroep in hoog tempo door met het voeren van bestuurlijke en ambtelijke gesprekken over de totstandkoming van de toekomstvisies van de afzonderlijke gemeenten. Als leidraad dienen de focusvragen en het ontwikkelkader. Wij verwachten dat hierdoor het aantal gemeentelijke initiatieven verder zal toenemen en constateren nu al een bepaalde olievlekwerking.
2. Onze rolopvatting is ruim: Wij ondersteunen gemeenten door te inspireren, te faciliteren, te stimuleren en te spiegelen. Op korte termijn (najaar 2014) komt er een budget van €1,5 mln. beschikbaar ter ondersteuning van bijvoorbeeld: het laten uitvoeren van een bestuurskracht-onderzoek, externe ondersteuning voor onderzoek naar samenwerkingsverbanden of voor het organiseren van regionale bijeenkomsten.
3. Wij spannen ons op advies van de expertgroep in om de Agenda van Brabant tot 'corporate story' van Brabant te maken zodat we gemeentelijke en regionale agenda's nog beter op elkaar kunnen afstemmen.
4. We juichen experimenten ter verkenning van de rol van de overheid toe en zullen kennis over vernieuwende bestuurlijke concepten delen en uitwisselen. Wij stellen daarbij BrabantKennis als platform ter beschikking. Ook starten we een onderzoek naar goede voorbeelden uit de praktijk.
5. Wij houden al onze partners op de hoogte van de voortgang van het proces, niet alleen via de gebruikelijk provinciale kanalen, maar bijvoorbeeld ook via de nieuwsbrief van de VBG. Ook zullen wij een aantal (sub)regionale of provinciale werkbijeenkomsten organiseren.



5. Praktische handleiding voor gemeenten

5.1 Noodzaak (Veer)Krachtig Bestuur

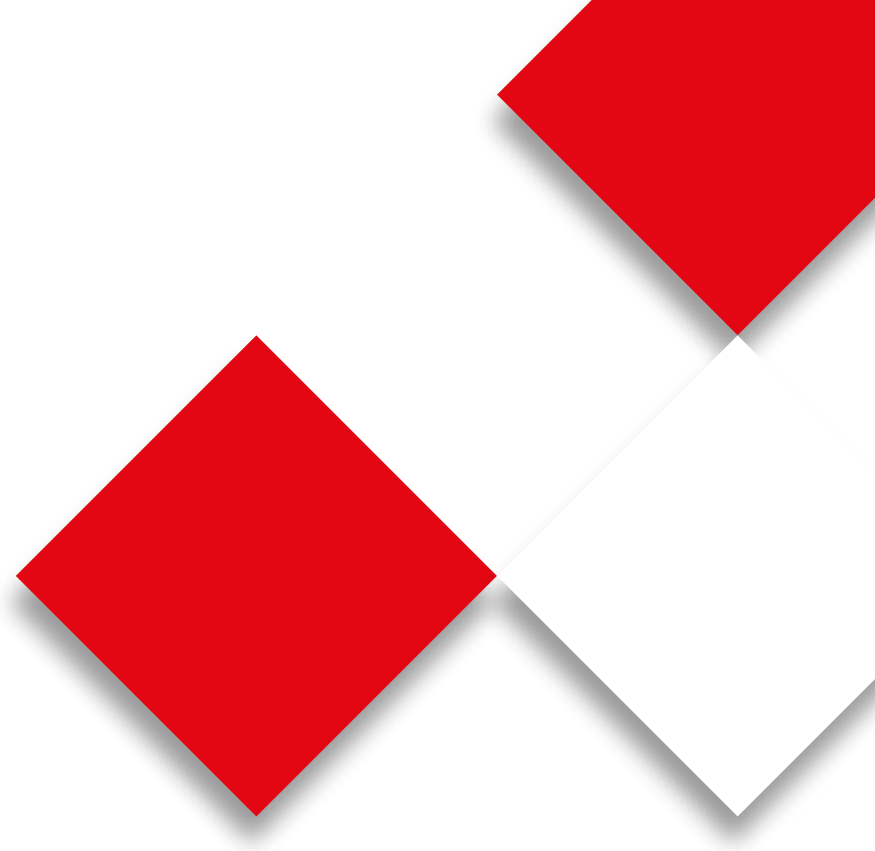
- Het regeerakkoord, de wet- en regelgeving en de oproep vanuit het maatschappelijk middenveld zijn eensluidend: de wijze waarop de overheid zich organiseert, sluit steeds minder goed aan op de maatschappelijke en economische ontwikkelingen. In hoeverre voelen burgers zich nog vertegenwoordigd door de overheid? In welke mate sluit het overheidshandelen aan op de problemen die burgers ervaren en in welke mate beschouwt het bedrijfsleven en het maatschappelijk middenveld de overheid als een serieuze gesprekspartner? In hoeverre is het zinvol dat buurgemeenten elkaar beconcurreren op het gebied van woningbouw en bedrijventerreinen? In welke mate sluit het overheidsbeleid aan op de leefpatronen van de burgers?
- De vraag 'Er gaat toch niks mis?' is in dit kader onvoldoende. 'Welke kansen missen we?' is een vraag die mogelijk interessantere antwoorden oplevert. Het visiedocument (Veer)Krachtig Bestuur in Brabant wil alle Brabantse gemeenten stimuleren om hierop weloverwogen antwoorden te formuleren.

5.2 De dubbelopgave

Er is wat ons betreft sprake van een dubbelopgave:

Enerzijds is er de roep om meer slagkracht en efficiency. Groter worden is wat ons betreft niet altijd beter worden. Relevanter dan groei is de vraag of een overheidsorganisatie voldoende in staat is om invulling te geven aan de verschillende rollen die nodig zijn om haar maatschappelijke opgaven te realiseren. Anderzijds is er de wens om het bestuur zo dicht mogelijk bij de burger te organiseren en nieuwe vormen van lokale democratie te ontwikkelen. We willen voor burgers herkenbaar en verbonden zijn. Om op beide opgaven een goed antwoord te formuleren, doen we een oproep aan alle afzonderlijke Brabantse gemeenten om samen met hun lokale partners uit het maatschappelijk middenveld oplossingen in kaart te brengen. Mede op advies van een aantal gezaghebbende personen uit het Brabantse maatschappelijk middenveld formuleren wij hieronder een aantal focusvragen. Deze vormen wat ons betreft de basis van waaruit we zoeken naar oplossingen voor deze twee uitdagingen.

*“Als een groot bedrijf zich ergens wil vestigen zijn er gemeenten die zo’n bedrijf integraal van a tot z begeleiden. Er zijn ook gemeenten die dat niet willen of gewoonweg niet kunnen. Drie keer raden welke gemeente de meeste kans maakt op nieuwe werkgelegenheid binnen haar grenzen.
(ondernemer) ”*



5.3 Leidende focusvragen bij het zoeken naar gemeentespecifieke oplossingen

Focusvraag 1: Gezamenlijke agenda als kracht

“Sluiten de gemeentelijke toekomstvisies in voldoende mate aan bij de noodzaak om de uitdagingen van deze tijd meer in publiek-publieke en publiek-private samenwerkingsverbanden aan te gaan?”

Overheden zijn zelden in staat om complexe maatschappelijke opgaven zelf op te lossen. Samenwerking met andere overheden, niet alleen op het terrein van bedrijfsvoering, en private partijen is noodzakelijk. Formele betrokkenheid van een overheidsorganisatie zonder inhoudelijk iets toe te voegen, is hierbij onvoldoende. Voor effectieve betrokkenheid moet een participerende partij ook bereid zijn energie in het traject te steken in de vorm van bestuurlijke ‘wil’, geld en/of capaciteit.

Focusvraag 2: Complementariteit als voorwaarde

“In hoeverre sluiten de gemeentelijke toekomstvisies onderlinge concurrentie uit en in welke mate dragen deze bij aan complementariteit en slagkracht?”

De maatschappelijke partners verwachten van ons dat wij als Brabantse overheden (gemeenten, regio’s, waterschappen en provincie) elkaar aanvullen in plaats van dat we met elkaar concurreren. De omslag in het denken van beleidsconcurrentie naar beleidscomplementariteit vereist een nieuwe definitie van ‘goed bestuur’. Vaak worden in dit kader voorbeelden op het beleidsterrein van de woningbouw of de detailhandel aangehaald.

Focusvraag 3: Naar een Brabantse mozaïekmetropool

“In welke mate dragen de gemeentelijke toekomstvisies bij aan het versterken van de ‘mozaïek-metropool’ van Brabant?”

In de geschiedenis van Noord-Brabant is de innovatieve en sturende kracht steeds uitgegaan vanuit de steden. Tegenwoordig worden zogenaamde metropolen, dat zijn stedelijke agglomeraties met meer dan 1 miljoen inwoners, steeds meer gezien als de cruciale factor voor een goede internationale concurrentiepositie. Nederland en dus ook Brabant mist dit voordeel omdat we zulke grote stedelijke agglomeraties niet kennen. Om toch de benodigde massa en dichtheid te creëren is het nodig dat we Brabant beschouwen als ware het één mozaïekmetropool (met 2,4 miljoen inwoners). Daaraan verbinden we één Brabantbrede regionale strategie, waarbij stad en platteland elkaar functioneel aanvullen en versterken. Dit realiseren wij niet door onderlinge concurrentie, maar door het maken van gezamenlijke keuzes en goede afspraken bijvoorbeeld op het gebied van stedelijke netwerken, vitaal platteland, economie en innovatie en culturele identiteit.

De bestuurlijke inrichting is ook bepalend voor de wijze waarop stad en land, het mozaïek van Brabant, zich (duurzaam) kan ontwikkelen.

**Focusvraag 4: Innovatieve bestuurlijke oplossingen**

“In welke gevallen zijn de traditionele paden nog effectief en zijn er situaties waarin nieuwe oplossingsrichtingen wellicht meer perspectief bieden?”

De bestaande organisatorische en bestuurlijke oplossingen sluiten vaak niet aan bij uitdagingen van deze eeuw. We moeten daarom zoeken naar effectieve en innoverende oplossingen, waarbij we zo goed mogelijk rekening houden met de kwaliteiten en eigenschappen van de betreffende omgeving. Om onverwachte oplossingen sneller en enthousiaster naar voren te laten komen is experimenteerruimte nodig. Daarnaast moeten we voorkomen dat gemeenten steeds meer verworden tot uitvoeringsorganisaties, waardoor de ‘ontwikkeelfunctie’ van het lokaal bestuur te zeer verschaalt.

Focusvraag 5: Democratische legitimatie

“In welke mate gaan de gemeentelijke toekomstvisies in op de bevordering van de democratische legitimiteit?”

Democratie is een belangrijke waarde die wij moeten koesteren. De daarbij horende noties als transparante besluitvorming, controle van de macht, het recht om uit functionele samenwerkingsverbanden te stappen en het budgetrecht van gemeenteraden, mogen niet in het gedrang komen. Een eventueel democratisch tekort kan alleen maar opgelost worden door ook op het terrein van democratische bevoegdheden schakelkracht te tonen. Zoals eerder aangegeven kunnen dat hele andere oplossingen zijn dan bestuurlijke herindeling.

Bijlage 1

Aan gedeputeerde staten van Noord-Brabant.

Oisterwijk, 11 augustus 2014.

Als resultaat van haar opdracht geeft de Expertgroep VeerKrachtig Bestuur¹ hierbij haar opvattingen over de gewenste ontwikkeling naar veerkrachtig bestuur in Brabant.

Algemeen

- Op grond van onze ervaring en verantwoordelijkheden in het maatschappelijk middenveld zien wij noodzaak en urgentie tot vernieuwing van het bestuur in Brabant. Zoals de eerdere Klankbordgroep Krachtig Bestuur in Brabant het destijds verwoordde: “het bestuur in Brabant kan niet nog decennia zo voortkabbelen”.
- Tot de noodzakelijkerwijs te maken keuzes heeft de Adviescommissie Krachtig Bestuur in Brabant (de “commissie Huijbregts”) in 2012 en 2013 met haar rapportages belangrijke bouwstenen voor discussie en uitwerking aangedragen.
- In het belang van burgers, bedrijven en instellingen moet écht snelheid gemaakt worden met de verbetering van het functioneren van het openbaar bestuur in Brabant en het prepareren op zijn veranderende rol; deze veranderingen komen nu nog te traag van de grond, verzanden te vaak in oeverloze discussies of hebben een te beperkt bereik (bedrijfsvoering). We signaleren onvoldoende besef bij bestuurders in Brabant dat zij de samenleving en het bedrijfsleven te kort doen door niet in beweging te komen, waarbij zij bovendien het risico lopen om bij majeure ontwikkelingen buitenspel te komen staan.
- Wij ondersteunen dan ook de oproep van de provincie aan de gemeenten om in het voorjaar van 2015 met een bestuurlijk gedragen visie over hun eigen toekomst te komen. Het is gezien het urgente maatschappelijke belang evident dat besluitvorming tot daadwerkelijke implementatie van de gemeentelijke visies nog in deze raadsperiode dient plaats te vinden.
- Verder zou wat ons betreft de provincie – in aanvulling op de primaire lokale verantwoordelijkheid van gemeenten – een stevige stimulerende rol mogen aannemen. Onze oproep is daarbij om niet te blijven steken bij het openbaar bestuur, maar om nadrukkelijk het bedrijfsleven, de zorg, de kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties te betrekken. De samenleving stuurt immers, het openbaar bestuur faciliteert en stelt normen in algemeen belang.
- Ook zou de provincie de regie in Europese en mondiale ontwikkelingen moeten pakken.

Agenda van Brabant

- Wij zien de Agenda van Brabant als de centrale leidraad – een ‘corporate story’ – voor toekomstig bestuurlijk handelen.
- De ambitie om ook in de toekomst te blijven behoren tot een topkennis- en innovatieregio in Europa om zo welvaart en welzijn voor Brabanders te borgen wordt onderschreven. Het borgen van welvaart en welzijn zou langs traditionele weg kunnen. De opgave ligt echter meer op het vlak van “welvaart ten dienste van welzijn” (welvaart met een sociale en ecologische

¹ Zie slotpagina voor samenstelling.

dimensie). Evenals de daarbij behorende investeringen in een circulaire economie, in een hoogwaardig vestigingsklimaat, in een goede leefomgeving en leefbaarheid, in digitale infrastructuur en in natuur en cultuur.

- Wij vragen de provincie dan ook nadrukkelijk om er voor te zorgen dat deze corporate story breed wordt uitgedragen en verinnerlijkt in Brabant, te beginnen bij de gemeenten.
- Kunst daarbij is om ook hier niet in een louter bestuurlijke benadering te blijven steken, maar een compleet beeld na te streven, opgebouwd uit de belangen van people – planet – profit. Alleen in co-creatie met gemeenschappen en de bovengenoemde stakeholders kunnen de ambities worden gerealiseerd. Maak hierbij ook gebruik van de kracht van de samenleving en de van nature aanwezige bereidheid tot samenwerking.

Multischaligheid en schakelkracht

- Maatschappelijke opgaven hebben elk hun eigen schaal. Deze opgaven vragen stuk voor stuk om een aanpak op die schaal in co-creatie met tal van publieke en private actoren, zodanig dat publieke waarden en belangen het best tot hun recht kunnen komen.
- Uiteenlopende opgaven vragen dus om een overheid die snel kan schakelen tussen uiteenlopende schalen en soorten samenwerkingsverbanden in wisselend verband, met een actieve inbreng van maatschappelijke partners en met dynamische agenda's.
- Wij signaleren dat gemeenten op veel plekken worstelen om de randvoorwaarden voor de toekomst/verdienmodellen overeind te houden. We dagen gemeenten uit om over hun grenzen heen te kijken en de durf te hebben om op vitale punten, ten behoeve van de Brabantse samenleving, bepaalde taken, verantwoordelijkheden en/of bevoegdheden over te dragen. Het enkele feit dat de enig juiste schaal niet bestaat, kan geen vluchtweg zijn om de vraag over de aanwezigheid van voldoende schakelkracht uit de weg te gaan.

Het nieuwste Brabant

- Ook wij willen onze provincie beter achter laten dan dat we haar aantreffen. Daarom moeten we ons niet blind staren op behaald succes. Dynamiek en het streven naar een beheerste “globalisering” vraagt om een sterk vernieuwende “governance” van samenleving en economie. Een manier van werken waarin overheid, zorg-, onderwijs- en kennisinstellingen, gemeenschappen en bedrijfsleven elkaar nog intensiever dan voorheen opzoeken. Het besef van de uiteindelijk onafwendbare noodzaak tot samenwerken en verantwoordelijkheid nemen behoort alom aanwezig te zijn. Wie niet wil samenwerken heeft iets uit te leggen.
- Dat betekent voor gemeenten, provincie en ook voor ons, dat we als collectief de volgende vragen moeten beantwoorden: Waar gaat onze provincie naartoe? Wat zijn de contouren van de volgende ontwikkelfase van onze provincie? Hoe geven we vorm aan het werken aan onze toekomst? Wie zullen daarin een hoofdrol spelen en wat is ieders persoonlijke inspanning voor de Nieuwe Brabant?
- Besturen op een breukvlak, in een tijd van kantelende verhoudingen, vraagt om een (overheids-) cultuur van samenwerking, solidariteit en wederzijds vertrouwen. Van overheden wordt niet alleen verwacht dat zij hun traditionele taken adequaat uitvoeren, maar tevens dat zij ruimte geven, bezielend organiseren, verbinden en ondernemen met alle risico's van dien. Wij zijn ons ervan bewust dat dit vraagt om een niet eenvoudige cultuuromslag van de overheid, die immers al lange tijd gekenmerkt wordt door bureaucratie, geslotenheid, risicomijdendheid en de taaie juridische praktijk van bezwaar en beroep tot in hoogste instantie.

Brabant Mozaïek Metropool

- Brabant is een kleurrijk geschakeerde metropool. Het vormt een even omvangrijk als bont mozaïek, met vele vormen van grondgebruik in hoge en lage dichtheden, met steden en dorpen, intensieve landbouw en veel kleine industrie, en met veel natuur en water.
- De jeugd trekt naar de steden, die net als vroeger de motor van vernieuwing en economische groei zijn.
- Nederland met zijn polycentrische steden mist echter de agglomeratievoordelen die cruciaal zijn voor een goede internationale concurrentiepositie. Brabant als mozaïekmetropool/ mozaïekstad (en dus niet alleen Brabantstad, maar een groter netwerk van knooppunten) zou een antwoord kunnen zijn om toch de benodigde massa en dichtheid te creëren voor een internationaal competitief vestigingsklimaat. De toekomstige economie zal meer een economie van coöperatie dan van competitie zijn. Verbinding van stad en land is nodig voor een sterk economisch veld (ecosysteem) van innovatie.
- Daarvoor is nodig dat er één samenhangend geheel van steden en agglomeraties ontstaat dat elkaar vertrouwt, elkaar versterkt, elkaar niet beconcurrereert, maar “leent bij de burens”. Expliciet moeten provinciale en gemeentelijke overheden in hun beleid uitgaan van complementariteit: tussen gemeenten onderling en tussen stedelijke regio's onderling.
- Het uitwerken van een regionaal economisch beleid evenals de ruimtelijke vertaling daarvan in een ruimtelijke visie (omdat het economisch belang van omgevingsfactoren als natuur, cultuur en landschap, onderwijs, sport- en zorgvoorzieningen groot is), is een verantwoordelijkheid van alle partijen in Brabant, maar voor de gezamenlijk overheden in Brabant in het bijzonder. Bij die uitwerking mag een bijdrage aan het mede helpen van de crisis in het fysieke domein niet ontbreken; klimaatopgave, grondstoffen, biodiversiteit en kringlopen vragen ook hier de aandacht. Wij roepen provincie, regio's en gemeenten op om zich te gaan gedragen als één coöperatie.





Zes richtinggevende criteria voor veerkrachtig bestuur

Op basis van bovenstaande overwegingen is de expertgroep tot een zestal richtinggevende criteria (zie hieronder) gekomen die van invloed zijn op het realiseren van veerkrachtig bestuur.

Wij roepen het provinciebestuur op deze criteria als basis te gebruiken in de gesprekken met de gemeenten en zonodig uit te werken in een leidraad voor bestuurlijk handelen.

1. Ambitieuw en reëel

We verwachten een bestuur dat multifunctioneel en integrerend is en dat binnen de huidige raadsperiode (uiterlijk eind 2017) zijn plan over het bestuurlijk en organisatorisch functioneren voor de komende 10-15 jaar vaststelt. De totstandkoming hiervan zou moeten plaatsvinden met een vertegenwoordiging van de plaatselijke partners uit het onderwijs, de ondernemers, de zorgpartners, de omgeving en andere overheden. Hetzelfde geldt overigens ook voor de provincie als zij een visie opstelt, zoals de Agenda van Brabant.

Toelichting: Het gaat hierbij om het besef dat de bestuurlijke en/of organisatorische inrichting van gemeenten direct afgeleid zou moeten zijn van het lange-termijn belang van de Brabantse burgers, - bedrijven en maatschappelijke organisaties. Anders gezegd: een gemeentebestuur dat zich heeft gecommitteerd aan de ambitie van de Agenda van Brabant (waar het ook in de toekomst goed leven is, of het nu gaat om wonen, werken of recreëren) en weet wat dat betekent voor zichzelf en zijn omgeving, kan aangeven welke rol het daarin gaat spelen en concreet kan aangeven wat het daaraan toevoegt. Indien een afzonderlijke gemeente niet in staat is om dit op vitale punten voor de Agenda van Brabant te realiseren dienen bevoegdheden expliciet te worden overgedragen.

2. Co-creatie (Samen & integraal)

We verwachten dat de bestuurlijke visie over de toekomst van de eigen gemeente uitgaat van de eigen kracht van gemeenten, en daarom is geënt op maatschappelijke trends als krimp, vergrijzing werkgelegenheid, woningbouw, terugloop van de detailhandel, toenemende internationalisering, ontwikkelingen naar een biobased en circulaire economie. Daarnaast ook kansen pakt op het gebied van natuur/landschap en cultuur. Kortom: omgevings- en ontwikkelgerichte plannen die zich niet slechts beperken tot intergemeentelijke samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering en de drie decentralisaties in het sociale domein, hoe belangrijk en veelomvattend deze ook zijn.

Toelichting: Het inspelen op maatschappelijke trends kunnen overheden niet alleen. Effectief samenspel met anderen vereist een houding en gedrag als loyale (niet-concurrerende) co-creator in het collectieve bestuur/de coöperatie van Brabant Mozaïek Metropool. Een openbaar bestuur dat zijn toegevoegde waarde levert vanuit een vitale verbinding met burgers en partners. Bestuur dat zich als één verantwoordelijke overheid opstelt en durft los te laten en maximaal ruimte biedt aan initiatieven van burgers en partners en daarbij werkt tegen een achtergrond van vertrouwen. Kortom: geen overheidsbestuur boven de mensen maar tussen de mensen.

3. Basis op orde

Wij verwachten dat de bestuurlijke visie op de toekomst van de eigen gemeente inzicht geeft in die rollen en taken van de gemeente, in de randvoorwaarden die daarvoor nodig zijn (expertise, strategisch vermogen, competenties, investeringscapaciteit, etc.) en hoe de gemeente deze denkt in te vullen samen met de lokale partners.

Toelichting: Het gaat om een bestuur met het vermogen om de wettelijke en autonome taken, én de eigen ambities, adequaat uit te (doen) voeren. Toegankelijk, zakelijk, snel, flexibel en betrouwbaar. “Grootschalig organiseren en kleinschalig vormgeven”. Een bestuur dat mensen

vanuit vertrouwen in staat stelt (bijv. door zelforganisatie) verantwoordelijkheid te nemen voor wat er in hun dagelijkse leefomgeving gebeurt. Een bestuur dat bereid is tot een herbezinning op zijn huidige taken en daarbij minder vaak voorkomende taakuitvoering – die specialisatie vraagt (bijv. onderwijshuisvesting) – aan professionele partijen durft over te laten.

4. Daadkracht en schakelkracht

Wij verwachten dat er in de bestuurlijke visie over de toekomst van de eigen gemeente ook wordt ingegaan op de bijdragen die een gemeente kan leveren aan bovenlokale/regionale opgaven. Hierin dient concreet duidelijk te worden welke zaken gemeenten oppakken en welke niet en welke rol de gemeente daarin wil spelen. Wat ons betreft worden alleen zaken opgepakt indien er significant toegevoegde waarde wordt geleverd.

Toelichting: Het betreft een bestuur dat afhankelijk van de schaal en de complexiteit van de opgave in staat is de juiste partners bij elkaar te brengen, plannen en ideeën kan verbinden en door het aangaan van wisselende allianties maatschappelijke effecten en resultaten weet te bewerkstelligen. Een bestuur dat ook weet wanneer een opgave zijn veerkracht te boven gaat, omdat de daarvoor benodigde kwaliteit en/of expertise ontbreekt, en daarop passende maatregelen neemt (zoals het overdragen van bevoegdheden aan een ander orgaan). Gemeenten moeten niet over alles zelf willen gaan, maar moeten doen waar ze sterk in zijn, c.q. toegevoegde waarde kunnen leveren. Zij moeten een overlegtafel bieden en “het spel op de wagen” houden. Vaak ligt dit in het leggen van verbindingen met hun eigen burgers, bedrijven en instellingen.

5. Professionaliteit

Wij verwachten een professionele houding en gedrag van bestuurders waardoor de herinrichting van het Brabantse openbare bestuur minder afhankelijk wordt van persoonlijke of partijpolitieke sympathieën. Niemand in het openbaar bestuur is groter dan het doel waarvoor hij of zij staat (het belang van de samenleving en het bedrijfsleven op de lange termijn)! Wij verwachten van de provincie dat dit ook voor haar bestuurders geldt, en dat zij hierop alert is en zo nodig hierover tijdig met gemeenten in gesprek gaat.

Toelichting: Er zijn gemeenten waar het evident is dat er iets dient te gebeuren, maar waar in de praktijk weinig tot niets wordt ondernomen. Daarnaast dient de kwaliteit en robuustheid van zowel de ambtelijke als de bestuurlijke organisatie mee te groeien met de steeds complexer wordende opgaven (multi-scale, multi-actor, multi-level).

6. Democratische kwaliteit

Wij verwachten een openbaar bestuur dat op vernieuwende wijze invulling geeft aan ons democratisch systeem. De verhouding tussen allerlei vormen van participatieve en representatieve democratie moet opnieuw doordacht worden. Het waarborgen van de betrokkenheid van de volksvertegenwoordiging alleen is hierbij niet voldoende. *Toelichting:* Democratie is meer ‘dan de helft plus één’ en juist om die reden is het van groot belang dat het maatschappelijk middenveld en burgers van meet af aan worden betrokken bij de discussie over de bestuurlijke en/of organisatorische inrichting van gemeenten. De representatieve democratie moet verrijkt worden met allerlei vormen van betrokkenheid. Raden en Staten zullen minder zelf beslissen, maar zouden welde procesregie en het bewaken van de democratische kwaliteit op zich moeten nemen.



Samenstelling Expertgroep *Veer*Krachtig Bestuur in Brabant

De leden nemen op persoonlijke titel deel aan de Expertgroep. Zij zijn niet de vertegenwoordiger van een achterban, maar hebben inbreng op grond van hun maatschappelijke ervaring.

- Gerrit-Jan Swinkels (voorzitter), voorzitter SER-Brabant
- Eugène Bernard, bestuursvoorzitter Ons Middelbaar Onderwijs (OMO)
- Guy Buck (tot 1-7-2014), (voormalig) bestuursvoorzitter Zorgonderneming Schakelring
- Bert van Dijk (tot 1-6-2014), (voormalig) directeur HRM Perfetti Van Melle
- Johan Dunnewijk, directeur-bestuurder WonenBreburg
- Peter Glas, watergraaf Waterschap De Dommel
- Herman van Ham, bestuurslid ZLTO
- Jan Kerkhof, vm. wethouder/adviseur openbaar bestuur
- Wim van Lith, (voormalig) voorzitter Vereniging kleine kernen Noord-Brabant
- Linze Schaap, universitair hoofddocent Tilburg University
- Joep Verbugt, bestuursvoorzitter GGZ Eindhoven
- Nol Verdaasdonk, directeur Brabantse Milieu Federatie
- Eric van den Bogaard (secretaris), provincie Noord-Brabant
- Mieke Bonn (plv. secretaris), provincie Noord-Brabant

Contactgegevens secretariaat:
evdbogaard@brabant.nl, tel. 073-6812599; mbonn@brabant.nl, tel. 073-6812616

Foto: de afbeelding in de paragraaf Brabant Mozaïek Metropool is een registratie en digitale bewerking van het kunstproject van Carin Simons, Festival Fabriek Magnifique, Veghel 11-13 juli 2014.

Bijlage 2

Ambitie Agenda van Brabant:

- Toppositie als (industriële) kennis- en innovatieregio
- Motto: traditie & technologie

Met als doel:

- Duurzame regionale ontwikkeling
- Welvaart en welzijn voor alle Brabanders

De kracht van Brabant:

- Economisch (maakindustrie, pieken, ligging)
- Ecologisch (diversiteit landschappen en natuur)
- Sociaal-cultureel (gemeenschapszin, samenwerking, netwerken)

De opgaven voor Brabant

- Het vergroten van de sociale veerkracht van de Brabantse samenleving
- Het vernieuwen van de economische vitaliteit
- Het anticiperen op de uitdagingen die klimaatverandering en energievraagstuk stelt

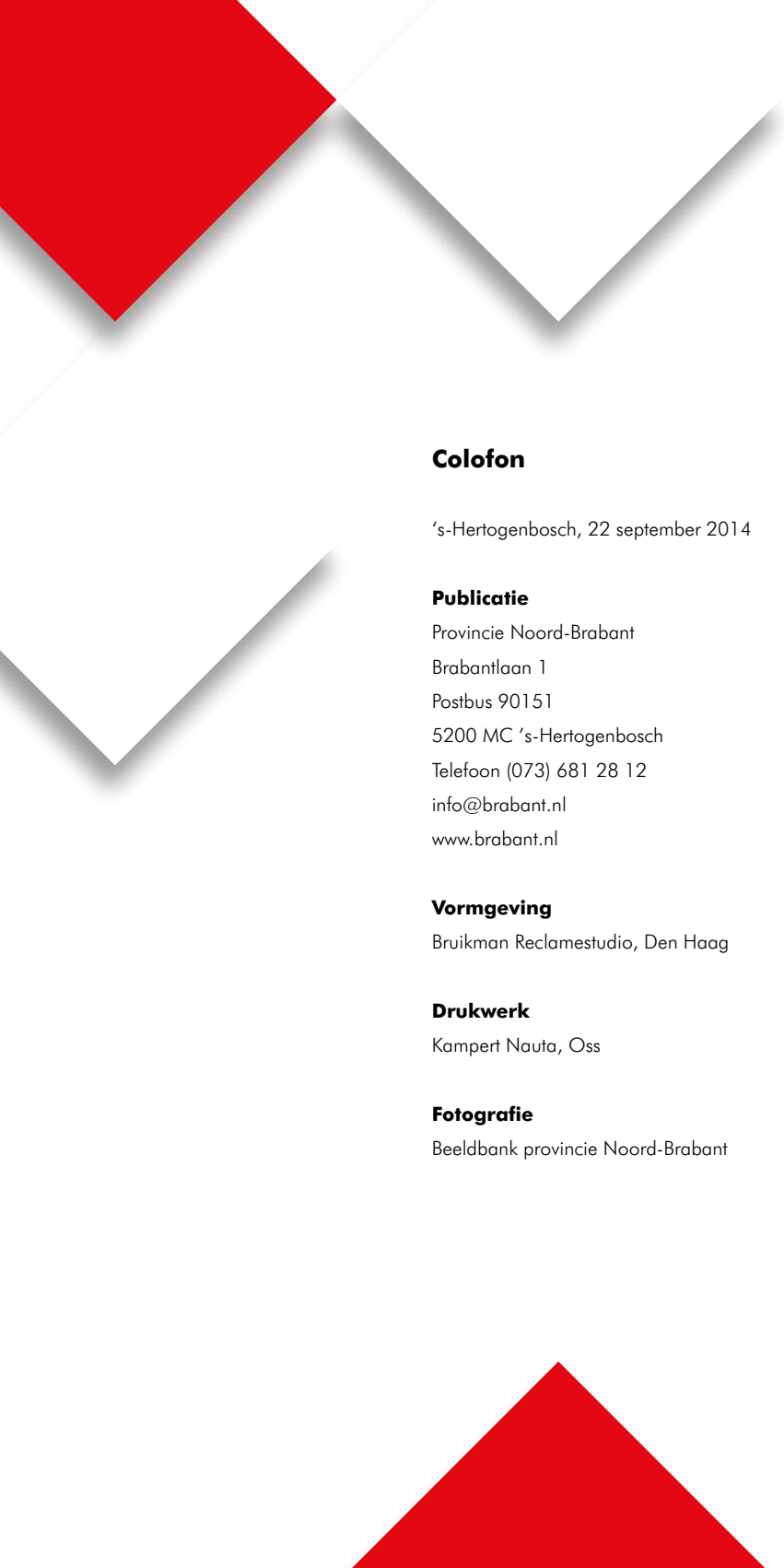
“..kennis, creativiteit, innovatie en een zuinig gebruik van de bestaande ruimte en beschikbare hulpbronnen..”

Waar richt de provincieorganisatie zich op:

- Focus op leef- en vestigingsklimaat: randvoorwaarden voor realisatie kennis- en innovatieregio;
- Standaardkwaliteiten moeten op orde zijn, onderscheidende kwaliteiten zijn kritische succesfactoren
- Daarbij uitgaan van de kracht van de provincie als middenbestuur:
 - Sectoroverstijgend, integraal handelen (regionaal omgevingsbeleid)
 - Schakelen tussen schalen (B5, regio's, Den Haag, Brussel)

Uit dit alles komen vijf ontwikkelopgaven

- Realiseren van sterk stedelijk netwerk
- Vitaal landschap van het stedelijk netwerk
- Economische vernieuwing en innovatie
- Versterken effectieve samenwerking binnen de triple helix
- Internationale positionering en branding



Colofon

's-Hertogenbosch, 22 september 2014

Publicatie

Provincie Noord-Brabant
Brabantlaan 1
Postbus 90151
5200 MC 's-Hertogenbosch
Telefoon (073) 681 28 12
info@brabant.nl
www.brabant.nl

Vormgeving

Bruikman Reclamestudio, Den Haag

Drukwerk

Kampert Nauta, Oss

Fotografie

Beeldbank provincie Noord-Brabant