



# **Verkenning Samenwerking Schijndel – Sint-Oedenrode**

**Bijlagenboek**

**14 mei 2013**

**Embargo tot 22 mei 2013 16.00 uur**

**Inhoud**

	<b>Blz.</b>
<b>Bijlage 1: Politiek-bestuurlijke achtergrond van schaalvergroting</b>	<b>5</b>
<b>Bijlage 2: Samenwerkingsmodellen gewogen; in theorie en praktijk</b>	<b>11</b>
<b>Bijlage 3: Historie Meierij</b>	<b>23</b>
<b>Bijlage 4: Thema's voor een toekomstbestendige gemeente</b>	<b>25</b>
<b>Bijlage 5: Artikelen Binnenlands Bestuur t.a.v. bestuurlijke herinrichting, d.d. 12 april 2013</b>	<b>37</b>
<b>Bijlage 6: Brief gemeente Veghel met verzoek om reactie t.a.v. standpunt over samengaan gemeenten, d.d. 6 mei 2013</b>	<b>39</b>

**Embargo tot 22 mei 2013 16.00 uur**

## **Bijlage 1: Politiek-bestuurlijke achtergrond van schaalvergroting**

### **Schaalvergroting als trend**

Al jaren lang is sprake van grote decentralisaties van taken en bevoegdheden van Rijk naar gemeenten. Denk in dit verband bijvoorbeeld aan de invoering van de Wet Werk en Bijstand en de Wet Maatschappelijke Ondersteuning. Deze trend zich voort. Op dit moment gaat het dan met name om de decentralisatie van taken op het brede terrein van jeugdzorg, werk en zorg aan langdurige zieken en ouderen. Het zeer recent gesloten sociaal akkoord tussen sociale partners en kabinet leidt weliswaar tot gedeeltelijke aanpassing van deze plannen, maar het zal dan nog steeds gaan om omvangrijke decentralisaties richting gemeenten. Het gemeentelijke takenpakket zal in ieder geval fors toenemen, ook op terreinen waar gemeenten eerder niet of nauwelijks een rol hadden. Dit vereist dat gemeenten op een passende schaal zijn georganiseerd. Van kleine gemeenten wordt verondersteld dat zij onvoldoende capaciteit en middelen in huis te hebben om de vraagstukken, die uit de decentralisaties voortkomen, adequaat tegemoet te kunnen treden. Hierin ligt de primaire noodzaak om samenwerking met andere gemeenten te zoeken. Hiermee is nog niets gezegd over de vorm van samenwerking.

De ontwikkelingen en trends rond het openbaar bestuur van Nederland volgen elkaar in rap tempo op. De wellicht meest in het oog springende trend is 'schaalvergroting'. Zo heeft het huidige kabinet bij zijn aantreden in november 2012 aangegeven te streven naar het samenvoegen van provincies tot een beperkt aantal landsdelen en het verminderen van het aantal gemeenten door deze op te schalen tot gemeenten van minimaal 100.000 inwoners. Hoewel dit getal inmiddels van tafel is, is de opvatting van het kabinet die aan schaalvergroting ten grondslag ligt ongewijzigd: het creëren van bestuurskrachtige gemeenten die in staat zijn de omvangrijke nieuwe taken kwalitatief goed en duurzaam uit te voeren.

Nu kan verondersteld worden dat het allemaal zo'n vaart niet zal lopen, daarbij verwijzend naar eerdere, niet gerealiseerde soortgelijke initiatieven. Toch zijn er aanwijzingen dat het nu ernst is. Dit valt op te maken uit een reeks van verschenen publicaties, welke het laatste jaar aan dit thema zijn gewijd.

Bovendien is schaalvergroting van alle tijden. Het aantal gemeenten is in de loop der jaren flink gedaald. Volgens gegevens van het CBS is het aantal gemeenten door gemeentelijke herindelingen teruggelopen van 1121 in 1900 tot 483 in 2004. Het gemiddelde inwonertal nam in deze periode sterk toe, van 5000 in 1900 tot 34000 in 2004. Twee derde van deze toename is het gevolg van samenvoeging van gemeenten (een derde door autonome bevolkingsgroei). In Noord-Brabant werd het grootste aantal gemeenten opgeheven, aldus het CBS. Op 1 januari 2013 bedroeg het aantal gemeenten 408 en het gemiddelde inwonertal ruim 41.000. De afgelopen jaren bedraagt de afname van het aantal gemeenten circa 10 per jaar.

### **Regeerakkoord en aangepast beleidskader herindeling**

In het regeerakkoord heeft het kabinet zich uitgesproken voor een forse opschaling van gemeenten en provincies. In het regeerakkoord heeft het kabinet het onomwonden over het streven naar landsdelen en het samenvoegen van gemeenten tot 100.000-plus-gemeenten. En heeft het kabinet ook de nodige financiële prikkels in het vooruitzicht gesteld om daar toe te komen. Nu, enkele maanden later, is het kabinetsstandpunt als gevolg van de nodige (bestuurlijke) reacties behoorlijk genuanceerd. Maar feit blijft dat het kabinet nog steeds streeft naar een forse opschaling van gemeenten en provincies. Dit ook omdat in het regeerakkoord is vastgelegd dat gemeenten de komende jaren fors meer taken moeten overnemen van het rijk, onder meer op het gebied van jeugdzorg, werk, en zorg voor langdurige zieken en ouderen. De minister van Binnenlandse Zaken, Plasterk, is van mening dat gemeenten veel beter kunnen bepalen welke zorg gezinnen of gehandicapten nodig hebben. Het is de bedoeling dat per huishouden dat aanklopt bij de gemeente één persoon optreedt als begeleider.

## **Embargo tot 22 mei 2013 16.00 uur**

Volgens Plasterk zijn de gemeenten de aangewezen bestuurslaag om dit te regelen, omdat zij het beste kunnen zorgen voor een integrale aanpak en maatwerk kunnen bieden. Hulpverleners zouden nu nog te veel langs elkaar heen werken. Alle gemeenten krijgen daardoor in één klap bijna twee keer zoveel geld te besteden. In totaal gaat het om een pakket van 16 miljard euro, dat terecht zal komen in een deelfonds, een onderdeel van het gemeentefonds.

Om die taken beter uit te kunnen voeren, wil het kabinet dat gemeenten groter worden. Vooruitlopend daarop moeten gemeenten op zijn minst op korte termijn samen gaan werken, zo geeft Plasterk aan. De minister heeft een voorstel daartoe op 19 februari 2013 naar de Tweede Kamer gezonden.

Minister Plasterk verwacht dat er rond 2017 honderd gemeenten minder zullen zijn. De opschaling is volgens Plasterk nodig, omdat gemeenten alleen dan een goede partner kunnen zijn voor organisaties als zorginstellingen, financiële risico's beter kunnen dragen en over voldoende kennis en capaciteit kunnen beschikken.

In mei 2013 komt de minister met nadere plannen om fusies tussen gemeenten te bevorderen. Hierbij zullen provincies een grotere rol krijgen. Met de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) is hij momenteel in overleg over dit aangepaste beleidskader herindeling. Uit de reactie van de VNG op dit kader blijkt dat de VNG zich grotendeels kan vinden in dit aangepaste beleidskader, althans als de minister het beleidskader aanpast aan de reactie vanuit de VNG. Voor de VNG is van belang dat dit beleidskader een bestendig en neutraal karakter heeft. Om die reden heeft de minister de opschaling naar gemeenten met een omvang van 100.000-plus uit het kader gehaald en zal er ook geen (directe) koppeling worden gelegd tussen de decentralisatieopgaven, omvang en herindeling van gemeenten. Daarnaast wordt op verzoek van de VNG aangesloten bij de criteria uit de herindelingskaders uit 2009 en 2011 die met veel draagvlak bij gemeenten en provincies tot stand zijn gekomen. Bovendien wordt uitgegaan van het criterium van bestuurs- in plaats van uitvoeringskracht. Verder vindt de VNG het van groot belang dat 'herindeling van onderop' het uitgangspunt blijft, waarbij de rol van provincies dit uitgangspunt niet onder druk mag zetten. Ook heeft de VNG aangegeven dat zij geen voorstander is van structurele financiële bevoordeling van gemeenten die (in deze periode) kiezen voor herindeling (maar een tijdelijke financiële prikkel wel logisch vinden). Tot slot vraagt de VNG aandacht voor burgerbetrokkenheid, identiteit en kernenbeleid van gemeenten die bij herindeling betrokken zijn.

### **Bestuur en bestuurlijke inrichting: tegenstellingen met elkaar verbinden (Visie Donner)**

De visie van het huidige kabinet over opschaling staat niet op zichzelf. Al eerder hebben kabinetten en ook de VNG zich daartoe uitgesproken. In dat verband volgt hieronder een korte schets van de visie van de toenmalige minister van Binnenlandse Zaken, Donner in het rapport: 'Bestuur en bestuurlijke inrichting: tegenstellingen met elkaar verbinden'<sup>1</sup>.

Het kabinet wilde destijds de komende jaren bestuurlijke knelpunten wegnemen, het overheidsapparaat en de bestuurlijke inrichting vereenvoudigen en een hechte basis leggen voor verdere bestuurlijke samenwerking en dynamiek. Daarbij werd niet ingezet op grote structuurveranderingen maar zou "waar mogelijk" de weg van de geleidelijkheid bewandeld worden. Dus geen bestuurlijke blauwdruk, geen herijking van het Huis van Thorbecke of een grootse bestuurlijke vernieuwing.

De aanpassingen die minister Donner voor ogen stond waren:

- een compacte overheid - niet alleen bij het Rijk maar ook bij medeoverheden;
- een sobere bestuurlijke inrichting en bestuursorganen van beperkte omvang: duidelijke profielen;
- decentralisatie en heldere verantwoordelijkheden (maximaal twee bestuurslagen per taak);
- bestuurlijke opschaling en herindeling om beter toegerust te zijn voor de huidige taken;
- versterking en ondersteuning van samenwerking en regionalisering;

---

<sup>1</sup> Minister Binnenlandse Zaken en Koninkrijkszaken, 2011

## **Embargo tot 22 mei 2013 16.00 uur**

- metropoolvorming en opschaling in de Randstad;
- nieuwe vormen van betrokkenheid en burgerschap, EU-beleid en decentrale overheden.

In reactie op de visie van toenmalig Minister Donner vroeg de Raad voor het Openbaar Bestuur (ROB) zich af of de visie niet teveel de verticale gerichtheid van het huidige stelsel (hiërarchische en verticale sturing) accentueerde. Het zou juist moeten gaan om horizontale sturing, om de verbindingen tussen de instituties van politiek en overheid aan de ene kant en burgers, maatschappelijke organisatie en bedrijven aan de andere kant. Verder was de Raad van mening dat de herinrichting van het bestuur om een duidelijkere regie van het Rijk vraagt. Gemeenten die te klein zijn voor goede vervulling van hun taken moeten voor de keuze worden gesteld: óf herindeling óf samenwerking met buurgemeenten die voldoen aan minimale wettelijke eisen en randvoorwaarden (ROB, 2011)

Over de noodzaak tot opschaling van het openbaar bestuur bestond ook destijds – zo lijkt het – geen discussie. De vraag is echter of dat herindeling 'van bovenaf' betekent of een 'door maatschappelijke opgaven gedreven opschaling van onderop'.

### **Onderzoek (Veer)krachtig Bestuur Brabant**

Ook de Provincie Noord-Brabant heeft de discussie rond de bestuurskracht van gemeenten aangezwengeld met het uitvoeren van het traject (Veer)krachtig Bestuur Brabant. Dit traject behelst een verkenning naar mogelijkheden om de slagkracht van het bestuur te versterken om in de toekomst de maatschappelijke opgaven in Brabant aan te kunnen, waaronder die van de Agenda van Brabant. Deze agenda is er op gericht om de provincie op te stuwen in de vaart der volkeren en heeft vijf ontwikkelopgaven:

- a. realiseren van een sterk stedelijk netwerk;
- b. investeren in een vitaal landschap;
- c. op peil houden van economische vernieuwing en innovatie;
- d. versterking van effectieve samenwerking;
- e. en het organiseren van internationale profilering van Brabant.

#### *Panoramafoto Noord-Brabant als geheel*

De eerste stap in het traject betrof het creëren van een globaal beeld van de uitdaging, kansen en opgaven voor heel Noord-Brabant. In het essay genaamd 'Panorama Krachtig Brabants Bestuur' van Prof. Dr. Ir. Mommaas, gepresenteerd bij de start van dit project<sup>2</sup>, wordt stilgestaan bij de maatschappelijke opgaven, het bestuurlijke landschap en de perspectieven op toekomstige samenwerking. Het hoofdstuk maatschappelijke opgaven schetst de te verwachten ontwikkelingen ten aanzien van de ruimtelijk economische ontwikkeling in mondiaal perspectief, de bestuurlijke taakoverdrachten en reorganisaties, bezuinigingen en de noodzaak om efficiënter te werken. Uit deze Brabantse panoramafoto blijkt dat de rol van de regio's in betekenis zal gaan toenemen. Verder zijn hierin op het terrein van ruimte, economie en arbeidsmarkt voor de vier Brabantse regio's Noordoost, Midden, West en Zuidoost strategische visies geformuleerd. Vanuit het provinciale niveau wordt ook bevorderd dat steeds meer sectoraal overleg geïntegreerd wordt in de strategische agenda's op regionaal niveau.

#### *Foto Brabant Noordoost*

Het traject '(Veer)krachtig Brabants Bestuur' is vervolgens eind 2011 van start gegaan met een 'pilot' in de regio Noordoost Brabant. In het voorjaar van 2012 is van alle gemeenten in deze regio een bestuursscan gemaakt en zijn leden van een speciaal voor het project ingestelde adviescommissie bij alle gemeenten op bezoek geweest. De adviescommissie, onder voorzitterschap van mw. H. Huijbregts-Schiedon, constateert dat Noordoost Brabant geen eenheid vormt. Een aantal citaten uit dit voorlopige advies:

*'Vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven, onderwijsinstellingen en maatschappelijke organisaties gaven aan, de gemeentelijke kaart als fragmentarisch en lastig te ervaren. Er is te weinig tempo in de besluitvorming, waarop de buitenwacht – die veelal al een aantal stappen verder is – niet kan wachten.*

---

<sup>2</sup> Prof. Dr. Ir. Hans Mommaas en Drs. Wim Haarmann, Panorama Krachtig Brabants Bestuur, Tilburg, 23 november 2011

## **Embargo tot 22 mei 2013 16.00 uur**

*Er zijn teveel gemeenten in één werkgebied die tevens niet op één lijn zitten. Opscaling van gemeenten is onvermijdelijk als gevolg van deze externe ontwikkelingen ...'*

*'De belangrijkste redenen voor samenwerking zijn kostenbesparing, kwaliteitswinst en de vermindering van de kwetsbaarheid. De zes landelijke gemeenten kennen vergelijkbare schaalproblemen en vraagstukken waarvoor ze staan. Deze gemeenten kenmerken zich door hun ligging ten opzichte van een grote stad, maar hebben toch allemaal een dorps en groen karakter. In hun overwegingen staat dat ze alleen gezamenlijk gewicht in de schaal kunnen leggen richting grote steden zoals Tilburg, 's-Hertogenbosch en Eindhoven ...*

*'... ook de beweging bij de zes Meierijgemeenten is nadrukkelijk bedoeld om een gemeenschappelijke vuist te kunnen maken ten opzichte van de grote Brabantse steden. Tussen stad en ommeland bestaat een spanningsveld dat haaks staat op huidige inzichten van stadteland, waarbij het twee kanten zijn van dezelfde medaille die om integraal beleid vragen.'*

Vervolgens geeft de adviescommissie aan dat de herindeling van de jaren '90 een aantal weeffouten bevat en komt zij ten aanzien van De Meerij tot de volgende conclusies:

- a. Bij Haaren zal nog eens gekeken moeten worden naar mogelijk intensievere samenwerking met Oisterwijk.
- b. Inventariseer de bereidheid in de Meerij voor intensieve operationele samenwerking uitmondend in een gezamenlijke backoffice. Sluit niet op voorhand uit dat dit wordt gevolgd door bestuurlijke fusie.
- c. Onderzoek de wijze waarop 's-Hertogenbosch intensiever kan samenwerken op operationeel en strategisch vlak in De Meerij en de regio Noordoost-Brabant in zijn geheel.
- d. Stimuleer en faciliteer de Meierijgemeenten om ook in beleidsinhoudelijke of strategische zin samen te werken.
- e. Investeer als Provincie in (bestuurskracht) onderzoeken naar verdergaande samenwerking / herindeling als gemeenten daarom vragen.
- f. Maak duidelijk dat de stadtelandbenadering gedachten over grote landelijke gemeenten als buffer ten opzichte van de grotere stad heeft achterhaald.

Het college van GS heeft in september 2012 een voorlopig standpunt ingenomen over dit voorlopige advies van de adviescommissie. Het college ziet een leidende rol weggelegd voor de gemeenten 's-Hertogenbosch en Oss *'in het ondersteunen en tot stand brengen van sterke subregio's en een sterke regio Noordoost-Brabant'*.

Natuurlijk valt er wel wat te zeggen over de spiegel die de adviescommissie ons voorhoudt. Zo heeft de gemeente Haaren laten weten, dat de oriëntatie van de kern Haaren op Oisterwijk een gepasseerd station is. En ook de verhouding tussen de stad en de ommelanden wordt veel te scherp neergezet.

### *Bestuursscans gemeenten*

Deze globale beelden van Brabant als geheel en van de regio Noordoost Brabant, diende vervolgens als vertrekpunt voor een verdergaande nulmeting van de bestuurlijke situatie bij de afzonderlijke gemeenten. De hieruit voortvloeiende foto's van de gemeenten beoogden het voeren van een interne discussie en die met andere gemeenten en partners over de toekomstbestendigheid van de gemeenten.

De informatie voor deze foto's is via 'zelfanalyse' met vragenlijsten voor gemeenten en deskresearch verzameld.



## **Embargo tot 22 mei 2013 16.00 uur**

Vervolgens heeft een gesprek tussen gemeentebestuurders en enkele leden van de Adviescommissie Krachtig Bestuur in Brabant op basis van deze informatie plaatsgevonden. Dit alles heeft een analyse opgeleverd van sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. De rapporten (bestuursscans) over de gemeenten, waaronder die van Schijndel en Sint-Oedenrode, zijn eerder met de gemeenteraden gedeeld en zijn ook te vinden op de site van (Veer)krachtig Brabants als onderdeel van de website van de provincie Noord-Brabant.

### *Voorlopige conclusies en eindrapport adviescommissie*

Voorname panoramafoto, foto van de regio Noordoost Brabant en de bestuursscans van de betreffende Brabantse gemeenten hebben tot nu toe geleid tot voorlopige conclusies. Zo is deze commissie van mening dat, indien samenwerking sterker door gemeenten zou worden opgepakt, dit de bestuurskracht van die gemeenten vergroot. Herindeling komt van onderop. Dat principe is leidend en blijft vooralsnog leidend. Aan de andere kant vindt de commissie dat herindeling niet in alle gevallen onuitgesproken moet blijven.

De aanbevelingen van de commissie zijn gericht aan gemeenten, (sub)regio's en provincie. Daar waar de adviescommissie aanbevelingen tot herindeling geeft, is het aan deze gemeenten om de keuze te maken om deze wel of niet op te pakken en uit te werken. De provincie kan daarbij stimuleren en faciliteren.

De adviescommissie adviseert de kleinere gemeenten bestuurskrachtonderzoeken naar verdergaande samenwerking c.q. herindeling te starten, omdat de kwetsbaarheid daar het grootst is en de mogelijkheden om een volwaardige bijdrage te leveren aan regionale, dan wel subregionale samenwerking te beperkt zijn. Verder geeft de commissie aan dat met het kiezen voor de 'stadtelandbenadering' gedachten over grotere landelijke gemeenten als buffer ten opzichte van de grotere stad zijn achterhaald.

Al met al hebben de voorlopige adviezen de vraag bij ons neergelegd, hoe we ons in de toekomst willen organiseren. Zijn we sterk genoeg om de toekomstige uitdagingen aan te kunnen? Het komt er op aan om een goede balans te vinden. Enerzijds moet voldoende bestuurskracht ontwikkeld kunnen worden om de uitdagingen op het terrein van ruimte, economie, arbeidsmarkt en de grote decentralisaties te kunnen vormgeven. En anderzijds moet de relatie tussen bestuur en burger sterk blijven, zeker nu de overheid mede om financiële redenen een stap terug moet zetten. Zowel op sociaal, als op ruimtelijk terrein worden de burgers meer op zichzelf teruggeworpen: zij zullen elkaar moeten helpen en zullen nadrukkelijker ingeschakeld worden bij de ontwikkeling en het beheer van de dagelijkse leefomgeving.

Nu ook de andere regio's en gemeenten in Noord-Brabant in beeld zijn, nadert de discussie rondom het project 'Krachtig Bestuur' zijn voltooiing. De adviescommissie zal op 14 juni a.s. het eindrapport presenteren en daarbij aangeven op welke wijze de bestuurskracht van gemeenten en provincie vergroot kan worden. Het college van Gedeputeerde Staten zal over dit advies deze zomer nog een besluit nemen. De teneur werpt zijn schaduw inmiddels al wel vooruit: bestuurlijke fusie dient bespreekbaar te worden als antwoord op eisen, te stellen aan toekomstige bestuurskracht van (kleine) gemeenten.

**Embargo tot 22 mei 2013 16.00 uur**

## **Bijlage 2: Samenwerkingsmodellen gewogen; in theorie en praktijk**

### **Inleiding**

Hieronder treft u twee vergelijkingen van samenwerkingsmodellen aan. Ten eerste treft u de resultaten aan van een onderzoek van de bestuurskundige Boogers naar de voor- en nadelen van diverse vormen van samenwerking. Dit onderzoek is gebaseerd op een analyse van veel samenwerkingsinitiatieven en herindelingen in Nederland. Vervolgens willen wij graag ook de weging van samenwerkingsmodellen met u delen, die de Peel- en Maasgemeenten – vanuit de praktijk - hebben opgesteld. In de periode 2006-2008 hebben deze gemeenten (i.c. Helden, Kessel, Maasbree en Meijel) nadrukkelijk stilgestaan bij de voor- en nadelen van de huidige situatie (de zelfstandige, autonome gemeente), het seta-model (de ambtelijke fusie) en het fusiemodel (herindeling). De samenvattende vergelijking hiervan is in deze bijlage opgenomen. Beide vergelijkingen blijken parallel te lopen en de hierin aangegeven argumenten nog altijd actueel. Theorie en praktijk komen goed met elkaar overeen, zoals ook uit onderstaande zal blijken.

### **1. Een theoretische weging van samenwerkingsmodellen**

Bestuurskundige Boogers<sup>3</sup>, destijds verbonden aan de Universiteit van Tilburg, heeft een keuzemodel ontwikkeld, waarmee de voor- en nadelen van diverse samenwerkingsmodellen binnen het openbaar bestuur afgewogen kunnen worden. Kern van het model is een drietal criteria, waarmee de verschillende vormen van gemeentelijke samenwerking worden beoordeeld: daadkracht, democratie en duurzaamheid. Dit keuzemodel wordt hierna integraal gepresenteerd.

**DAADKRACHT:** de eerste eis die aan het lokaal bestuur mag worden gesteld, is dat het genoeg daadkracht biedt om de taken waarvoor het gesteld is naar behoren uit te voeren en in staat is een antwoord te formuleren op nieuwe kansen en uitdagingen. Dat betekent allereerst dat de gemeente beschikt over voldoende uitvoeringscapaciteit: het adequaat uitvoeren van (gedecentraliseerde) taken, het tijdig realiseren van projecten, het bieden en bewaken van goede dienstverlening aan burgers en bedrijven. Het tweede element van daadkracht is besliscapaciteit: het vermogen om een strategisch beleid te formuleren voor nieuwe plaatselijke vraagstukken en ontwikkelingen.

**DEMOCRATIE:** de tweede kwaliteitseis waaraan de vormgeving van het lokaal bestuur moet voldoen is die van democratie. Dat houdt ten eerste in dat het burgers en belanghebbenden de mogelijkheid geeft om democratisch invloed uit te oefenen op de plaatselijke besluitvorming; via verkiezingen en/of anderszins. Democratie betekent verder dat er democratische controle mogelijk is op het plaatselijke beleid en dat lokale bestuurders hier verantwoording over afleggen.

**DUURZAAMHEID:** de laatste kwaliteitseis is duurzaamheid. Het lokaal bestuur dient toekomstbestendig te zijn. Dat betekent allereerst dat aansluiting nodig is bij de bestaande inzichten en politieke opvattingen over de bestuurlijke vormgeving van het gemeentebestuur: de beleidskaders van de landelijke en provinciale overheid ten aanzien van gemeentelijke herindelingen en intergemeentelijk bestuur en de visie op de lokale taakontwikkeling die hieraan ten grondslag ligt. Ten tweede dient het lokaal bestuur bestand te zijn tegen toekomstige ontwikkelingen, zoals nieuwe beleidsopgaven en (arbeids)marktontwikkelingen die nieuwe eisen stellen aan de wijze waarop het lokaal bestuur moet worden vormgegeven.

Een andere D, die van draagvlak, valt buiten dit model. De politieke discussie over de daadkracht, democratische kwaliteit en de duurzaamheid van de verschillende vormen van samenwerking, zou uiteindelijk moeten leiden tot een keuze die op politiek draagvlak kan rekenen, zowel in de gemeenteraad als in de samenleving.

<sup>3</sup> Dr. M. Boogers & Mw. J. van der Heijden, Tilburgse school voor Politiek en Bestuur, Universiteit van Tilburg, december 2008

## **Embargo tot 22 mei 2013 16.00 uur**

De discussie over de bestuurlijke toekomst van gemeenten kent meerdere lagen. In de eerste plaats speelt de fundamentele vraag of de bestaande situatie grotendeels kan worden gehandhaafd, of dat er gekozen moet worden voor een nieuwe vorm waarbij de zelfstandigheid van de gemeente geheel of gedeeltelijk wordt opgegeven. Als wordt gekozen voor een nieuwe vorm staan gemeenten voor de vraag of er moet worden ingezet op een intensivering van de intergemeentelijke samenwerking of dat er gedacht moet worden aan een fusie met een of meerdere andere gemeenten. Bij een keuze voor meer intensieve intergemeentelijke samenwerking moet worden nagedacht over de wijze waarop er wordt samengewerkt en met wie; bij een keuze voor een fusie met een of meerdere andere gemeenten is een afweging nodig om te bepalen welke fusiepartners hiervoor in aanmerking komen.

### **Beoordeling samenwerkingsmodellen**

Boogers onderscheidt in zijn onderzoek de volgende samenwerkingsmodellen bij gemeenten:

- een nuloptie (behoud status quo);
- het uitbesteden van taken;
- gemeenschappelijke administratie (shared services);
- ambtelijke fusie;
- regionale beleidsvorming;
- volledige gemeentelijke fusie (herindeling).

Aan de hand van het 3D-model (Daadkracht, Democratie en Duurzaamheid) zijn de verschillende bestuurlijke ontwikkelingsrichtingen beschreven en beoordeeld.

#### **NULOPTIE:**

Hierbij wordt gekozen om zelfstandig te blijven en de bestaande intergemeentelijke samenwerkingsverbanden ongewijzigd te laten.

*Daadkracht:* de uitvoeringscapaciteit (het vermogen om taken naar behoren uit te kunnen voeren) is in deze situatie voldoende, maar niet meer dan dat. Kleinschaligheid brengt enerzijds met zich mee dat er een korte afstand is tussen beleidsafdelingen (intern) en tussen ambtenaren en de samenleving (extern) waardoor snel maatwerkoplossingen kunnen worden gevonden. Tegelijkertijd zorgt de genoemde kwetsbaarheid van het ambtelijk apparaat ervoor dat de kwaliteit van de dienstverlening en taakuitvoering niet altijd volledig kan worden gegarandeerd. De besliscapaciteit (het vermogen om strategisch beleid te ontwikkelen voor nieuwe plaatselijke vraagstukken en omstandigheden) laat in deze situatie wat te wensen over. Niet alleen omdat het haast onmogelijk is om voor alle lokale ontwikkelopgaven een strategisch beleid te formuleren dat binnen de bestaande uitvoeringscapaciteit gerealiseerd kan worden, maar ook door de afhankelijkheid van andere overheden (regio gemeenten, provincie, departementen) die de ruimte beperken om een eigen strategisch beleid te ontwikkelen. Bovendien verhindert de schaal niet dat men zich bestuurlijk ook met details en individuele belangen bezig houdt.

*Democratie:* Bij de nuloptie lijken democratische criteria op het eerste gezicht goed gewaarborgd: door de relatieve kleinschaligheid van de gemeente kunnen inwoners gemakkelijk hun wensen en opvattingen kenbaar maken aan het bestuur en zijn politici beter in staat om zich te informeren over wat er in de samenleving leeft en speelt. Maar omdat de gemeente in deze situatie beperkte mogelijkheden heeft om tegemoet te komen aan de wensen en opvattingen van burgers is de feitelijke democratische invloed per saldo geringer dan men zou verwachten. Datzelfde geldt ook voor democratische controle en verantwoording. Politici en bestuurders lijken door hun fysieke nabijheid gemakkelijker aanspreekbaar en controleerbaar, maar omdat hun beslissingen in deze situatie sterk afhankelijk zijn van wat op andere plaatsen (Den Bosch, Den Haag, etc.) is besloten, zijn de mogelijkheden tot democratische controle en verantwoording toch weer beperkt.

## **Embargo tot 22 mei 2013 16.00 uur**

*Duurzaamheid:* Waar de nuloptie op het gebied van daadkracht en democratie nog een betrekkelijk genuanceerd beeld laat zien, worden er onvoldoendes gescoord als het duurzaamheids criterium in ogenschouw wordt genomen. De taakontwikkeling van het lokaal bestuur en de ontwikkelopgaven waar de gemeente voor staat, maken het steeds moeilijker om de bestuurlijke status quo van de gemeente te handhaven. Decentralisatie van rijkstaken, nieuwe eisen aan overheidsdienstverlening, en het streven om de gemeente als 'eerste overheid' meer ruimte te geven om lokale problemen slagvaardig aan te pakken, zorgen ervoor dat er hogere eisen worden gesteld aan het (bestuurlijk) vermogen van gemeenten. Eisen waaraan in de nuloptie niet tegemoet gekomen kan worden. Niet alleen van buitenaf, maar ook van binnenuit staat de status quo onder druk. Dat de gemeente (vooral als sprake is van een krappe arbeidsmarkt) steeds moeilijker in staat is om ambtelijk talent te werven en aan zich te binden zorgt ervoor dat de daadkracht van het gemeentebestuur niet duurzaam kan worden gehandhaafd.

### **UITBESTEDEN:**

Bij de tweede ontwikkelingsrichting worden taken uitbesteed. Daarbij kan worden voortgebouwd op de bestaande samenwerkingsrelaties, maar er kan ook naar andere samenwerkingspartners worden gezocht. Bij uitbesteding wordt de uitvoering van gemeentelijke taken ondergebracht bij een andere gemeente. Dat kan via een publiekrechtelijke WGR-constructie, maar ook langs privaatrechtelijkeweg via een contract. Het meest bekende voorbeeld van verregaande uitbesteding is de gemeente Ten Boer, die nagenoeg alle uitvoerende taken heeft uitbesteed aan de gemeente Groningen. Recentelijk is door het platform middelgrote gemeenten het Finse 'gastheergemeentemodel' onder de aandacht gebracht, waarbij taken worden uitbesteed zonder oprichting van een openbaar lichaam op grond van de WGR, maar waar ambtelijke capaciteit wordt overgeheveld naar de 'gastheergemeente'. Een voorbeeld hiervan in Nederland is de uitvoering van de Wet werk en bijstand door Smallingerland in opdracht van Opsterland. In alle verschillende modaliteiten van uitbesteding blijft de gemeente bestuurlijk verantwoordelijk voor de uitvoering van de taak. Om ervoor te zorgen dat de taakuitvoering tegemoet komt aan de politieke keuzes van de gemeente kan zij in een kadernotitie aangeven hoe het beleid door de 'gastheergemeente' dient te worden uitgevoerd. Via periodieke managementrapportages wordt het college op de hoogte gehouden over de taakuitvoering.

*Daadkracht:* de uitvoeringscapaciteit is in deze situatie flink vergroot. Vooral voor de uitvoering van persoonsgebonden gedecentraliseerde taken kan uitbesteding veel verlichting betekenen. Op die manier kan er ruimte vrijkomen voor andere taken, mits er niet teveel ambtelijke capaciteit wordt overgeheveld naar de 'gastheergemeente'. Verder kan met uitbesteding de kwaliteit van de dienstverlening flink worden vergroot. Als het gaat over de beslisbaarheid levert dit model nauwelijks voordelen en eerder zelfs wat nadelen op. Het vermogen om strategisch beleid te formuleren voor de ontwikkeling van de gemeente neemt niet toe als uitvoeringstaken worden uitbesteed. De mogelijkheden om gedecentraliseerde taken toe te snijden op lokale wensen en omstandigheden neemt zelfs wat af bij uitbesteding. Niet alleen omdat het in de praktijk lastig blijkt om een taak op een heel andere manier uit te laten voeren dan de gastheergemeente, maar ook omdat de gemeenteraad bij uitbesteding vaak wat op afstand staat en minder snel geneigd is gebruik te maken van de mogelijkheden eigen eisen te stellen aan de uitvoering van deze lokale taken.

*Democratie:* op het gebied van democratische criteria levert deze ontwikkelingsrichting weinig voor- en nadelen op ten opzichte van de bovengenoemde nuloptie. De mogelijkheden van burgers om hun wensen en opvattingen aan het bestuur kenbaar te maken nemen niet toe en datzelfde geldt voor het vermogen van het gemeentebestuur om aan democratische wensen tegemoet te komen. Aangezien er, zoals gezegd, niet veel ruimte is om heel eigen keuzes te maken bij de uitvoering van het uitbesteedde beleid, kunnen de gemeenteraad en de bevolking hun democratische invloed per saldo misschien zelfs minder goed laten gelden. Hierdoor zal de kwaliteit van de democratische controle en verantwoording wat afnemen: omdat het gemeentebestuur slechts op grove hoofdlijnen kan sturen op de uitvoering van de taken die zijn uitbesteed, is het hier slechts in beperkte mate op aanspreekbaar (maar wél verantwoordelijk).

## **Embargo tot 22 mei 2013 16.00 uur**

*Duurzaamheid:* Als het gaat om duurzaamheid levert deze optie winstpunten op. Acute problemen op het gebied van de uitvoeringscapaciteit kunnen blijvend worden aangepakt. De te verwachten overdracht van rijkstaken in nieuwe decentralisatierondes kunnen bij uitbesteding zonder problemen worden opgevangen. Voor de andere ontwikkelopgaven waar gemeenten zich nu en in de toekomst gesteld zien biedt uitbesteding minder soelaas. Voor een strategisch beleid dat antwoord geeft op de vraagstukken en ontwikkelingskansen van de gemeente heeft een 'gastheergemeente' immers weinig te bieden. In dat opzicht is uitbesteding geen duurzame oplossing.

### **SHARED SERVICES:**

Een variant op uitbesteding is de vorming van een shared service centrum waarin de gemeente met andere gemeenten de administratieve en ondersteunende taken onderbrengen. Een voorbeeld hiervan is het samenwerkingsverband Kempengemeenten (Bergeijk, Bladel, Eersel, Oirschot en Reusel-de Mierden) dat gezamenlijk taken uitvoert op het gebied van onder andere ICT, juridische kwaliteitszorg, personeel en organisatie en vastgoedinformatie. Ook is het denkbaar dat op deze manier een gezamenlijke backoffice voor een of meerdere administratieve taken wordt opgericht met een waterschap.

*Daadkracht:* net zoals bij uitbesteding levert de shared-services optie voor wat betreft de gemeentelijke daadkracht wat voordelen op. Administratieve en ondersteunende taken kunnen hierdoor efficiënter worden verricht, waarmee de dienstverlening wordt verbeterd. Voor andere aspecten van daadkracht (besliscapaciteit) is de vorming van een gezamenlijke back-office niet van belang.

*Democratie:* aangezien een shared servicecentrum zich beperkt tot administratieve en ondersteunende taken heeft het geen implicaties voor de democratische kwaliteit van het gemeentebestuur.

*Duurzaamheid:* de duurzaamheidswinst van deze optie is beperkt. Hoewel een shared servicecentrum de kwetsbaarheid van het ambtelijk apparaat wat kan verminderen, moet worden betwijfeld of de gemeente hiermee goed is toegerust op nieuwe taken en nieuwe ontwikkelopgaven.

### **AMBTELIJKE FUSIE:**

De meest vergaande vorm van ambtelijke samenwerking is de vorming van een gezamenlijk ambtelijk apparaat. Deze optie wordt ook vaak aangeduid met het acroniem SETA; Samen En Toch Apart. Hierbij fuseren gemeenten hun ambtelijk apparaat maar behouden ze hun bestuurlijke zelfstandigheid. Wel vindt er geregeld bestuurlijke afstemming plaats over de aansturing van het gezamenlijke ambtelijk apparaat. Hoewel er door meerdere gemeenten met deze samenwerkingsvorm is geëxperimenteerd is deze het meest succesvol toegepast in de zogenaamde BEL-gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren, die begin 2008 een SETA-samenwerking zijn gestart.

*Daadkracht:* deze optie levert grote winst op voor de gemeentelijke daadkracht. Die winst geldt vooral voor de uitvoeringscapaciteit, maar ook de besliscapaciteit kan hiermee een impuls krijgen. Door de ambtelijke apparaten van twee of meer gemeenten samen te voegen is de gemeente beter in staat om omvangrijke en complexe taken uit te voeren. Een groter apparaat kan namelijk gemakkelijker specialistische functies tot ontwikkeling brengen. Dat kan ook de besliscapaciteit ten goede komen: er is meer ambtelijke capaciteit die strategische beleidsvisies voor de gemeenteraad kan voorbereiden. Tegelijkertijd is er wel een mogelijk nadeel aan deze constructie verbonden voor de besliscapaciteit: omdat er bestuurlijke afstemming moet plaatsvinden tussen de deelnemende gemeenten over de wijze waarop het ambtelijk apparaat wordt aangestuurd, kan iedere gemeente geremd worden in het ontwikkelen van een eigen lokaal beleid.

*Democratie:* voor de democratische invloed op het lokaal beleid heeft de SETA-constructie enige betekenis. Burgers en belanghebbenden krijgen niet meer of minder mogelijkheden om hun wensen of opvattingen kenbaar te maken, maar het gemeentebestuur is door zijn toegenomen daadkracht wel beter in staat om aan die wensen en opvattingen tegemoet te komen. Voor democratische controle en verantwoording lijkt er in deze situatie niet erg veel te veranderen.

## **Embargo tot 22 mei 2013 16.00 uur**

Alleen als er in de afstemming tussen de deelnemende gemeenten veel inhoudelijke afspraken worden gemaakt over het te voeren beleid (zie boven), ontstaan er gedeelde beleidsverantwoordelijkheden die in de praktijk niet altijd even eenvoudig te controleren zijn en waarover niet altijd eenduidig verantwoording kan worden afgelegd.

*Duurzaamheid:* De SETA-constructie kan het gemeentebestuur op een aantal punten veel toekomstbestendiger maken. De samenvoeging van de verschillende ambtelijke apparaten zorgt ervoor dat nieuwe gedecentraliseerde taken en nieuwe beleidsopgaven gemakkelijk kunnen worden aangepakt. De duurzaamheid van deze constructie heeft echter wel een kwetsbare kant: nog meer dan bij de bovengenoemde samenwerkingsrelaties staat of valt ze bij de kwaliteit van de samenwerking tussen de deelnemende gemeenten. Als er spanningen ontstaan tussen de samengevoegde delen van het ambtelijk apparaat of er tussen de deelnemende gemeenten politieke onenigheid ontstaat over de aansturing ervan, kan dat de SETA-constructie flink onder druk zetten.

### **REGIONALE BELEIDSVORMING:**

In deze intergemeentelijke samenwerkingsvorm ligt het accent niet de op gezamenlijke beleidsuitvoering, maar op intergemeentelijke beleidsvorming. Die kan op verschillende manieren gestalte krijgen. De meest klassieke manier is door beleidsverantwoordelijkheden, die strategisch van belang zijn voor de gemeente en een sterke regionale component hebben (bijvoorbeeld beleid op het gebied van woningbouw, ruimtelijke ordening en economische ontwikkeling) onder te brengen in een regionaal openbaar lichaam. Een andere manier om gezamenlijk beleid te ontwikkelen is door rondom een regionale beleidsopgave een projectorganisatie op te richten, bijvoorbeeld in de vorm van een ontwikkelingsmaatschappij die de beleidsontwikkeling en meestal ook de uitvoering van het beleid ter hand kan nemen. Een voorbeeld van die laatste categorie is de regionale ontwikkelingsmaatschappij Drechtsteden die zorg draagt voor de revitalisering van bedrijventerreinen.

*Daadkracht:* regionale beleidsvorming levert grote winst op voor de daadkracht van de gemeente. Vooral de besliscapaciteit (het vermogen om een antwoord te formuleren op nieuwe vraagstukken en beleidsopgaven) neemt in deze situatie flink toe, temeer omdat veel plaatselijke vraagstukken en beleidsopgaven een sterke regionale component hebben en daarom ook beter op regionaal niveau kunnen worden aangepakt. Voor de uitvoeringscapaciteit levert deze optie niet automatisch winst op, maar omdat verwacht mag worden dat regionale beleidsontwikkeling gepaard zal gaan met gezamenlijke beleidsuitvoering kan het ook in dit opzicht voordelen opleveren.

*Democratie:* voor de democratische kwaliteit van het gemeentebestuur levert deze optie zowel voor- als nadelen op. Dat de gemeentelijke daadkracht wordt vergroot (zie boven), is meteen het belangrijkste democratische winstpunt: dankzij regionale beleidsvorming kunnen de wensen van burgers en bedrijven gemakkelijker en sneller worden omgezet in concreet beleid. Hier tegenover staat een aantal nadelen. Omdat er in deze optie sprake is van een vorm van verlengd lokaal bestuur, is de democratische invloed op al wat in regionaal verband wordt besloten steeds indirect. Datzelfde geldt ook voor democratische controle en verantwoording. Over de democratische wensen en voorkeuren van iedere gemeente moet in regionaal verband steeds politiek overeenstemming worden bereikt, wat ertoe leidt dat de regionale besluitvorming hier nooit helemaal aan tegemoet kan komen. Als regionale belangen niet overeenkomen met lokale belangen kunnen er zelfs besluiten worden genomen die niet overeenkomen met de wensen van de bevolking. Omdat een regionaal samenwerkingsorgaan, dat gezamenlijk beleid ontwikkelt, geen democratisch mandaat heeft (er is immers geen direct gekozen bestuur) kan het ook niet rechtstreeks verantwoording afleggen aan de deelnemende gemeenten en is het ook niet rechtstreeks controleerbaar.

*Duurzaamheid:* Deze ontwikkelingsrichting vergroot de toekomstbestendigheid van het lokaal bestuur omdat het hierdoor goed voorbereid is op nieuwe vraagstukken en beleidsopgaven. De enige kwetsbaarheid ligt, net zoals bij de hierboven beschreven SETA-constructie, bij de kwaliteit van de verhoudingen tussen de deelnemende gemeenten.

## **Embargo tot 22 mei 2013 16.00 uur**

Duurzame spanningen en conflicten over regionale beleidskeuzes zullen de duurzaamheid van deze oplossing in gevaar brengen. Een ander probleem dat de duurzaamheid van deze oplossing in gevaar kan brengen, zijn de huidige opvattingen over de inrichting van het binnenlands bestuur. Volgens deze opvattingen dient 'bestuurlijke drukte' te worden bestreden en zijn bestuurlijke constructies naast gemeenten en provincies taboe.

### **GEMEENTELIJKE SAMENVOEGING:**

De laatste optie is het meest vergaand. De gemeente fuseert hier met een of meerdere andere gemeenten. De gemeente geeft dan zijn zelfstandigheid op en wordt onderdeel van een groter geheel.

*Daadkracht:* Voor de daadkracht van het lokaal bestuur levert deze optie, zeker op de langere termijn, veel op. Door de ambtelijke en bestuurlijke samenvoeging met een of meerdere gemeenten wordt de uitvoeringscapaciteit en beslisbaarheid van de gemeente flink vergroot. Omdat het ambtelijk apparaat groter is geworden ontstaan mogelijkheden om de dienstverlening en taakuitvoering te verbeteren. Omdat de gemeente in bestuurlijke zin is vergroot kunnen nieuwe ontwikkelopgaven slagvaardiger worden aangepakt. De vergrote schaal nodigt ook uit om te besturen op hoofdlijnen. De vergroting van de gemeente betekent verder dat zij een steviger positie inneemt ten opzichte van andere overheden en instellingen, waardoor de gemeente beter in staat is haar beleidskeuzes te realiseren. Op korte termijn kan de daadkracht van de nieuwe gemeente wat minder zijn. Ervaringen met gemeentelijke samenvoegingen leren dat de fusiekosten in het begin de efficiencywinst kunnen overstijgen.

*Democratie:* Het is een populaire gedachte dat schaalvergroting van gemeenten ten koste gaat van de kwaliteit van de lokale democratie. Omdat de fysieke afstand tussen de inwoners en het gemeentebestuur groter wordt kunnen inwoners minder gemakkelijk hun wensen en opvattingen kenbaar aan het gemeentebestuur en moet het gemeentebestuur meer moeite doen om zich hierover te informeren. Hier staat tegenover dat een grotere gemeente door haar vergrote daadkracht beter in staat is om de democratische volkswil in beleid om te zetten. In de praktijk, zo blijkt uit onderzoek naar de effecten van herindelingen, weten gemeenten met aanvullende maatregelen zoals dorps- en wijkraden en andere vormen van bewonersparticipatie de negatieve gevolgen van herindeling vaak effectief te bestrijden.

*Duurzaamheid:* Een samenvoeging van gemeenten is de meest toekomstbestendige optie. Het zorgt ervoor dat het lokaal bestuur is toegerust op toekomstige taken en nieuwe beleidsopgaven. Ook de bestaande opvattingen over de inrichting van het binnenlands bestuur tenderen in de richting van schaalvergroting. De versterking van het lokaal bestuur wordt hierbij niet langer gezocht in nieuwe bestuurslagen en samenwerkingsverbanden (die tot 'bestuurlijke drukte' zouden leiden), maar in het bevorderen van gemeentelijke fusies.

### **Conclusie beoordeling samenwerkingsvormen aan de hand van model Boogers**

Voorgaand keuzemodel geeft inzicht in verschillende vormen van gemeentelijke samenwerking.

Geconcludeerd kan worden dat elke vorm zijn voor- en nadelen kent.

Boogers beoordeelt de 'volledige gemeentelijke samenvoeging' als meest daadkrachtige en duurzame vorm. Als gelet wordt op het vergroten van de daadkracht van de gemeente bieden regionale beleidsvorming en gemeentelijke samenvoeging de meeste perspectieven. Vanuit democratisch oogpunt heeft iedere vorm voor- en nadelen en is er geen duidelijke voorkeursvariant. Voor het vergroten van de duurzaamheid van de gemeente biedt een gemeentelijke samenvoeging de meeste mogelijkheden.

Bij dit overzicht passen twee kanttekeningen:

1) De genoemde samenwerkingsmodellen zijn vrij ruim omschreven, net zoals de criteria waarmee ze zijn beoordeeld. Beoordelingsmaatstaven als 'aansluiten bij het karakter van de gemeente', of 'bereikbaarheid van de dienstverlening' zijn niet in de beschouwing betrokken omdat het oordeel hierover sterk afhangt van de wijze waarop iedere optie wordt uitgewerkt. Door bij de uitwerking van een optie rekening te houden met de omschreven voor- en nadelen ervan, kan het beeld erover positiever uitvallen.



## **Embargo tot 22 mei 2013 16.00 uur**

2) Zoals gezegd zijn combinaties van samenwerkingsvormen mogelijk: regionale beleidsvorming met uitbesteden of shared services; shared services met uitbesteding, enzovoorts.

In onderstaande matrix zijn de voor- en nadelen van de verschillende samenwerkingsmodellen, zoals geschetst door Boogers, kort en bondig visueel gemaakt.

<b>Model</b>	<b>Daadkracht</b>	<b>Democratie</b>	<b>Duurzaamheid</b>
Nuloptie	-	+/-	--
Uitbesteden taken	+	+/-	+
shared service	+	+/-	+/-
Ambtelijke fusie	++	+/-	+/-
Regionale beleidsvorming	++	+/-	+
Volledige gemeentelijke fusie (herindeling)	++	+/-	++

### **2. Een analyse van bestuurs-/samenwerkingsmodellen vanuit de praktijk**

Zoals aangegeven hebben de Peel- en Maasgemeenten Helden, Kessel, Maasbree en Meijel tussen 2006 en 2008 stilgestaan bij hun toekomstige (bestuurlijke) situatie en organisatie, mede naar aanleiding van het destijds in Limburg gehouden bestuurskrachtonderzoek. Deze gemeenten zijn met elkaar in gesprek gegaan over hun toekomstvisie en identiteit en hebben een drietal bestuurs-/samenwerkingsmodellen gezien: de autonome gemeente (vanuit de toenmalige situatie), het SETA-model (waarbij SETA staat voor 'Samen En Toch Apart', in feite een ambtelijke fusie) en bestuurlijke fusie (herindeling).<sup>4</sup>

Allereerst hebben leden van de gemeenteraden en de colleges van voornoemde gemeenten uit de regio Peel en Maas de criteria aangegeven om de voor- en nadelen van de drie genoemde modellen in beeld te brengen en om deze te kunnen wegen. De Peel- en Maasgemeenten onderscheidden de volgende criteria:

#### *Bestuurlijke zaken*

- Bestuurskracht/effectiviteit
- Evenwichtig bestuur

#### *Bedrijfsmatige zaken*

- Dienstverlening richting de burger
- Gezonde financiële huishouding
- Kwaliteit ambtelijke organisatie
- Interne complexiteit

#### *Gemeenschapszaken*

- Afstand burger – bestuur
- Burgerbetrokkenheid

Met het bepalen van de criteria die van belang zijn bij het beoordelen van de diverse modellen is in feite een weegschaal gebouwd, zonder gewichten te plaatsen bij de criteria. Dat is ook moeilijk omdat de gewichten voor iedereen verschillen. Het geven van gewichten is in feite een politieke aangelegenheid. Wel kan men met elkaar beredeneren waarop een model goed, minder goed of misschien wel slecht scoort. Dit is voor een groot deel objectief met elkaar te beredeneren. De Peel- en Maasgemeenten hebben vervolgens de voor- en nadelen van de verschillende bestuursmodellen op een rij gezet. Hieronder staan hun resultaten per model samengevat.

<sup>4</sup> Deze analyse is terug te vinden in het document: 'Nota Weging Bestuursmodellen voor de Regio Peel en Maas'.

## **Embargo tot 22 mei 2013 16.00 uur**

Het autonome model

	<b>Voordelen</b>	<b>Nadelen</b>
<b>BESTUURLIJK</b>		
<b>Bestuurskracht</b>	Lokaal snelle besluitvorming	Weinig visie op grote vraagstukken Minder samenhangend regiobeleid Lastig grote ambities te realiseren Weinig beleidsruimte Zwakkere positie in regio en provincie Veel plannen, weinig uitvoering Weinig innovatie
<b>Evenwichtig bestuur</b>	Een goede raadsvertegenwoordiging Hoog democratisch gehalte Een sterke raad voor eigen ambities We weten wat we hebben, zekerheid	Kwetsbaar bestuur Geen duurzaam bestuursmodel
<b>BEDRIJFSMATIG</b>		
<b>Dienstverlening</b>		
<b>Financieel</b>		Financieel moeilijk te houden Weinig doelmatigheid Kwetsbare organisatie
<b>Ambtelijke organisatie</b>		Weinig capaciteit Weinig deskundigheid
<b>Interne complexiteit</b>	Eenvoudige organisatie (lokaal) Transparante organisatie voor burger	Bestuurlijke drukte, stroperig proces (regionaal)
<b>GEMEENSCHAP</b>		
<b>Afstand burger</b>	Korte afstand tot de burger Vertrouwde omgeving	Beperkte professionele communicatie Dreigend cliëntelisme
<b>Burgerbetrokkenheid</b>	Maatwerk (kernen) is goed mogelijk Inspelen op de wens van de burger Versterkt de identiteit: gem. en kernen Kleinschalig maar zelfstandig Herkenbaarheid en gezelligheid Maatschap. betrokkenheid en controle De burgers tonen draagvlak hiervoor	Te weinig kracht om eigenheid te kunnen behouden en bevechten

## **Embargo tot 22 mei 2013 16.00 uur**

SETA-model (ambtelijke fusie)

	<b>Voordelen</b>	<b>Nadelen</b>
<b>BESTUURLIJK</b>		
<b>Bestuurskracht</b>	Volwaardig partner en positie in regio Meer slagkracht (dan autonomie) Gemeenten leren van elkaar	Minder slagkracht (dan fusie)
<b>Evenwichtig bestuur</b>		4 kapiteins, werkbaarheid model Zwakkere positie raad, legitimatie Gemeenteraden als concurrenten Beleidsvrijheid (afpraak=afpraak) Weinig duurzaam model
<b>BEDRIJFSMATIG</b>		
<b>Dienstverlening</b>	Efficiëntie, kwaliteit en snelheid	
<b>Financieel</b>	Meer efficiënt ambtenarenapparaat	Hoge bestuurlijke kosten Duur (veel praten, veel plannen) Stroperig model Grote implementatiekosten Geen financiële prikkel
<b>Ambtelijke organisatie</b>	Meer deskundigheid en specialisatie Minder kwetsbaar, meer capaciteit Meer uniformiteit, meer differentiatie Verzakelijking van de organisatie	Interne strijd om capaciteit/prioriteit Moeilijke aansturing (veel ruis) Afstand bestuur – bedrijf/uitvoering Loyaliteitsproblemen ambtenaren Grote druk op ambtenaren
<b>Interne complexiteit</b>	Korte lijnen naar de burger (bestuur)	Bestuurlijke drukte, veel overleg Onduidelijke partner voor externen 4 kapiteins op één schip (stuurbaar?) Verwarring relatie bestuur-ambtelijk
<b>GEMEENSCHAP</b>		
<b>Afstand burger</b>	Behoud van autonomie en identiteit Herkenbaar bestuur, nabijheid politiek	Cliëntelisme (neg. nabijheid) Afstand tot burger neemt toe
<b>Burgerbetrokkenheid</b>	Maatwerk blijft mogelijk (lokaal, kern)	

## **Embargo tot 22 mei 2013 16.00 uur**

### *Fusiemodel (herindeling)*

	<b>Voordelen</b>	<b>Nadelen</b>
<b>BESTUURLIJK</b>		
<b>Bestuurskracht</b>	Ambitie (nieuw elan) en slagkracht Aandacht voor nieuwe ontwikkelingen Focus op de hoofdlijnen Eén visie en één beleid Sterke partner (regio, provincie) Professioneel bestuur	
<b>Evenwichtig bestuur</b>	Duurzaam model, ook richting toekomstige taken	Concurrentie tussen kernen
<b>BEDRIJFSMATIG</b>		
<b>Dienstverlening</b>	Efficiëntie, kwaliteit en snelheid	
<b>Financieel</b>	Grotere efficiëntie financieel structureel voordeel Meer financiële slagkracht (projecten) Financiële prikkel tot fusie	Implementatiekosten
<b>Ambtelijke organisatie</b>	Meer kwaliteit Meer strategische deskundigheid Krachtige organisatie Minder kwetsbaar	Toenemende bureaucratie
<b>Interne complexiteit</b>	Minder bestuurlijke drukte Transparante organisatie	
<b>GEMEENSCHAP</b>		
<b>Afstand burger</b>	Heldere verhoudingen	Verlies zelfstandigheid gemeente Langere lijnen, formeler, logger Kans op verlies betrokkenheid
<b>Burgerbetrokkenheid</b>		Leefbaarheid kernen als uitdaging Identiteit onder druk Burgerparticipatie als uitdaging Draagvlak bij de burger Nieuwe gemeente heeft minder gemeenteraadsleden i.r.t. aantal inwoners

### **Wegingsmatrix voor de bestuurs-/samenwerkingsmodellen**

Hieronder eindigen we met een wegingsmatrix voor de geschetste modellen. Daarbij is de situatie van de afzonderlijke gemeenten die steeds intensiever samenwerken als ijkpunt genomen. Vervolgens is gekeken per criterium beziende hoe het SETA-model en het fusiemodel scoort ten opzichte van de huidige situatie als autonome gemeente. Als één van beide modellen nog beter scoort dan de ander, dan is gebruik gemaakt van een extra plusje. Als één van beide modellen nog slechter scoort, dan is gebruik gemaakt van een extra minnetje. Bovendien zijn de scores kwalitatief en is er geen weegfactor aangegeven. Zodoende biedt dit geen rekenkundige basis om voor een conclusie, het is slechts een structurering van argumenten. De politiek is vervolgens aan het woord om te bepalen hoe de modellen gewogen moeten worden en welk model het beste uit de afweging komt.

## **Embargo tot 22 mei 2013 16.00 uur**

*Wegingsmatrix bestuurs-/samenwerkingsmodellen*

	<b>4 gemeenten (ijkpunt)</b>	<b>2. SETA</b>	<b>3. Fusie</b>
<b>BESTUURLIJK</b>			
<i>Bestuurskracht</i>	0	+	++
<i>Evenwichtig bestuur</i>	0	-	0
<b>BEDRIJFSMATIG</b>			
<i>Dienstverlening</i>	0	+	+
<i>Financieel</i>	0	0	+
<i>Ambtelijke organisatie</i>	0	+	+
<i>Interne complexiteit</i>	0	-	+
<b>GEMEENSCHAP</b>			
<i>Afstand burger</i>	0	0	-
<i>Burgerbetrokkenheid</i>	0	0	-
<b>REGIONALE SAMENHANG</b>	0	+	++

Zo hebben de Peel- en Maasgemeenten de bestuurs-/samenwerkingsmodellen gewogen door deze te verbinden met de ontwikkelingen die op hen afkwamen, hun maatschappelijke opgaven en toekomstvisie. Die weging is voor iedere regio en gemeente specifiek en om die reden laten we de weging die de Peel- en Maasgemeenten hebben gemaakt dan ook hier achterwege.

Bovenstaande hebben we geschetst om inzicht te geven in de argumenten bij het maken van een keuze voor een bepaald bestuurs- of samenwerkingsmodel. De wijze waarop een ieder de argumenten weegt laten we graag aan een ieder.

**Embargo tot 22 mei 2013 16.00 uur**

### **Bijlage 3: Historie Meierij**

De Meierij van 's-Hertogenbosch besloeg het grootste deel van Oost-Brabant. De hoofdstad van de bestuursregio was 's-Hertogenbosch. De rest was ingedeeld in de vier kwartieren (districten):

- Stad en Lande van 's-Hertogenbosch (hoofdstad: 's-Hertogenbosch);
- Kwartier van Oisterwijk (hoofdstad: Oisterwijk);
- Kwartier van Kempenland (hoofdplaats: Oirschot, later werd dit Eindhoven);
- Kwartier van Peelland (hoofdstad: Sint-Oedenrode, later werd dit Helmond);
- Kwartier van Maasland (hoofdstad: Oss).

De naam Meierij wordt tegenwoordig meestal gereserveerd voor de streek ten noorden van de lijn Tilburg – Helmond, zodat de Kempen en een deel van Peelland erbuiten vallen. Met name het gebied rond Sint-Michiëlsgestel, Boxtel, Schijndel, Veghel en Sint-Oedenrode draagt heden ten dage de naam Meierij. Veghel droeg vanaf de 19e eeuw de naam *Parel van de Meierij*, verwijzend naar de regionale functie van Veghel in de Brabantse Midden-Meierij, terwijl Sint-Oedenrode de naam *Het groene hart van de Meierij* draagt. In 1998 werd door de provincie Noord-Brabant de gebiedsafbakening van de Meierij gemaakt, waarmee de huidige grenzen van de Meierij zijn bepaald en ook de gemeenten Haaren en Vught tot deze regio worden gerekend.

De Meierij van 's-Hertogenbosch bestond (en bestaat nog steeds) vooral uit vlakke tot licht golvende zandgronden in Peelland, de Kempen en de stroomgebieden van Aa en Dommel. In vroegere tijden waren deze gebieden niet al te zeer bevolkt. Vroeger bestonden de gebieden ook nog uit heidelandschappen, moerassen, veengebieden en boslandschappen, ook nu nog hetzij in mindere mate. Verder liggen er twee rivieren in het gebied: de Aa en de Dommel; de grens werd gevormd door de Maas. Bij 's-Hertogenbosch komen de Aa en de Dommel samen in de Dieze, die uitmondt in de Maas. Op dit punt is de stad ontstaan.

Kenmerkend voor de Meierij is het zogenaamde populierenlandschap. Dit landschap ontstond sinds de 18e eeuw als gevolg vanwege het voorpootrecht. Tussen 1760 en 1780 vond de grootste toename van houtteelt plaats in de gemeenten Schijndel-Sint-Oedenrode-Udenhout en Veghel. Deze plaatsen vormen de kern van het "Peppellandschap". De economische functie van dit populierenlandschap bleek later uit de klompenindustrie die zich in Sint-Oedenrode, Schijndel, Veghel, Liempde en Best ontwikkelde. In 1846 had Veghel bijvoorbeeld 20 klompenmakerijen, Best telde er 23 in 1850 en Liempde telde er 15 in 1855. Dat de Meierijse klompenmakerij na 1850 een grote vlucht nam blijkt uit het voorbeeld van Liempde, waar het aantal klompenmakerijen in 1890 was uitgegroeid tot maar liefst 39 bedrijven. Vanaf de jaren na de Tweede Wereldoorlog is de klompen- en luciferindustrie en de daarmee samenhangende populierenteelt nagenoeg verdwenen. Het populierenlandschap ging in rap tempo achteruit en verdween op verschillende plaatsen nagenoeg compleet als gevolg van ruilverkaveling of projectontwikkeling, zoals in de gemeente Veghel.

Momenteel worden er verschillende initiatieven ontplooid om dit karakteristieke Meierijse landschap van de ondergang te redden. Men kent een hoge natuurlijke en emotionele (belevings)waarde toe aan het populierenlandschap en met het ontstaan van het Nationaal landschap Het Groene Woud worden de eerste stappen gezet tot het behoud van het Meierijse landschap. Kenmerkend voor de oostelijke Meierij rond de dorpen Schijndel en Veghel was voorheen de bloeiende verbouw en handel van hop die gebruikt werd voor het brouwen van bier. De hop werd verbouwd in grote aantallen hopkuilen. Van de hopteelt rest tegenwoordig niet veel meer dan de spotnaam "Hopbellen" die men voor Schijndelaren gebruikt.

Sinds de middeleeuwen zijn grote delen van de uitgestrekte heide en venen in cultuur gebracht, waardoor hiervan nog maar een klein deel over is. De overheid wil echter in het kader van natuurontwikkeling en de reconstructie (na de varkenspest van 1995) terug naar meer heide en veengebieden.

**Embargo tot 22 mei 2013 16.00 uur**



## **Bijlage 4: Thema's voor een toekomstbestendige gemeente**

### **Thema's voor een toekomstbestendige gemeente**

De thema's voor de toekomstige gemeente zijn gebaseerd op enerzijds de resultaten van de discussie hierover tijdens de raadsbijeenkomst van 27 maart jl. en anderzijds op de uitkomsten van ambtelijke werkgroepen rondom vergelijkbare thema's. Raads- en commissieleden, colleges en ambtelijke werkgroepen hebben stilgestaan bij de vragen: Wat voor gemeente willen, kunnen en/of moeten we zijn, met het oog op de maatschappelijke ontwikkelingen en opgaven? Wat willen we daarbij behouden? Wat kunnen of willen we daarbij loslaten?

Onderstaande resultaten kunnen worden gezien als kaders voor een toekomstbestendig profiel van een nieuw te vormen gemeente. De genoemde zaken hebben nog niet de status van een visie, maar de ingrediënten daarvoor, waarop voortgebouwd kan worden, zijn hiermee wel ruimschoots gegeven.

De volgende thema's zijn onderscheiden:

- Zorg en welzijn
- Onderwijs
- Vrije tijd, w.o. sport, cultuur, toerisme en recreatie
- Economie en werk
- Wonen en leefbaarheid
- Natuur en milieu
- Veiligheid en handhaving
- Gemeentelijke dienstverlening
- Bedrijfsvoering

### **1. Zorg en welzijn**

#### **Wat willen we bereiken / wat vinden we belangrijk?**

- Dienstverlening dicht bij de burger, met als uitgangspunt de eigen kracht van mensen en hun omgeving, met een vangnet voor mensen met zwaardere problemen.
- Zorg en welzijn op wijkniveau.
- Ga aan de slag met nieuwe vormen en benut de wijkverpleegkundige.
- Zorg voor een hoogwaardige front-office voor (aan)vragen mensen.
- Niet alleen fysiek, maar vooral ook digitaal.
- De rol van de gemeente: faciliteren.
- Strategie en beleid als basis voor een koersvaste uitvoering.
- Uitvoering lokaal (bijv. via het CJG).
- Laat zorg-/welzijnsinstellingen samenwerken.
- Gespecialiseerde zorg naar voren halen, vroeg signaleren en oppakken
- Sterke sociale cohesie
- Sterk georganiseerd vrijwilligerswerk

## **Embargo tot 22 mei 2013 16.00 uur**

### **Wat betekent dat voor de gemeente (en de gemeenschap)?**

- Visie bepalen voor de lange termijn over de toekomst van het sociaal domein en ieders rol daarin. Met scherpere keuzes en duidelijkheid over de inzet van de – schaarsere - beschikbare middelen.
- Meer inzet op preventie?
- Voor de rol van de gemeente betekent dit: bewust zijn dat we, afhankelijk van de vraag, flexibel blijven schakelen, regie voeren, zorgen dat we als lokale samenleving gezamenlijk solide toekomstbestendige keuzes maken.
- Subsidiebeleid richten op stimulering en jeugd.
- Zorgen voor goede mix van voorzieningen dichtbij (in de wijk) en concentratie van (gespecialiseerde) voorzieningen op afstand (ook door slimme inzet technologie).

Specifiek voor de transities in het sociaal domein betekent dit (zie ook het separaat rapport over het spoor met betrekking tot de samenwerking in het sociaal domein in de Meierij):

- de kanteling van verzorgingsstaat naar participatiesamenleving;
- de samenhang in het sociaal domein (de drie transities), concreet wordend in de centrale toegang en ontschotting van budgetten, 1 gezin, 1 plan, 1 regisseur;
- eigen verantwoordelijkheid van burgers, zodat gesprekken en arrangementen 'kantelen' van het compenseren van tekortkomingen naar het zelfoplossend vermogen van burgers;
- nieuwe vormen van samenwerking en andere rolverdelingen tussen gemeenten, professionals en burgers: netwerken en flexibiliteit;
- veel meer (taken) met veel minder (middelen).

Dit leidt tot de volgende zes uitgangspunten bij de transities in het sociaal domein:

- Klant centraal bij toegang.
- Financiën en inkoop: gemeenten krijgen veel extra middelen, maar met flinke korting. Uitgangspunt is budgettair neutraal.
- Samenwerking partners: zorg voor flexibele, op vraag en maatwerk gerichte (netwerk)verbindingen tussen en binnen de 0<sup>e</sup>, 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> lijn.
- Werkgevers nadrukkelijker betrekken bij aanpak arbeidsmarkt en sociaal domein (rekening houdend met afspraken uit het recent gesloten sociaal akkoord).
- Keuze maken voor een Organisatiemodel voor het sociaal domein binnen de Meierij:
- Cultuurverandering: van burgers wordt zelfredzaamheid gevraagd; van professionals dat zij mensen helpen zichzelf te helpen. De gemeente ziet toe op de regie, faciliteert en bewaakt zo nodig het proces.

## **2. Onderwijs**

### **Wat willen we bereiken / wat vinden we belangrijk?**

- primair onderwijs: beleidsinhoudelijk zitten beide gemeenten dicht bij elkaar. Beleid richt zich op ononderbroken leerlijn, brede school ontwikkeling. Dit is al vertaald in de huisvesting (w.o. EBC's). Een grotere schaal biedt meer (financiële) mogelijkheden; daardoor kunnen b.v. scholen in kleine kernen voortbestaan. Daarnaast is er in Schijndel (een vorm van) speciaal onderwijs, welke voor Rooise burgers bij een fusie een extra keuzemogelijkheid geeft. Met een gemeentelijke fusie proberen de schoolbesturen ook zover te krijgen, worden krachtiger door schaalvergroting. De burgers willen de basisscholen dichtbij.
- Voortgezet onderwijs: fusie van gemeenten is voor deze vorm van onderwijs interessant. Wellicht dependance van het Elde in Rooi, grotere schaal biedt mogelijkheden.
- Onderwijs/educatie dichtbij, met een goede kwaliteit en schaalgrootte.
- Handhaven ononderbroken leerlijn, met aandacht voor integratie in de wijk.
- Behoud van voortgezet onderwijs; heeft immers grote aantrekkingskracht op bedrijven en woningzoekenden.

## **Embargo tot 22 mei 2013 16.00 uur**

- Brede scholen/passend onderwijs op basis van inhoud (handelingsplannen t.b.v. ononderbroken ontwikkeling), geconcentreerd in één gebouw, keuze voor samenwerking in brede school, met een duidelijke relatie naar de lokale educatieve agenda (LEA).
- Bestuurlijke eenwording (samenwerking tussen scholen is goed, geen speerpunt).
- VVE (voor-/vroegschoolse educatie): harmonisatie peuterspeelzaalwerk en kinderopvang.
- LEA: gemeente is partner in de coördinatie van de zorg (Lokale educatieve agenda richt zich op kansen voor kinderen, talentontwikkeling (sport, cultuur etc.) en doorgaande leerlijn).
- Leerlingenvervoer: eerste verantwoordelijkheid ouders.

### **Wat betekent dat voor de gemeente (en de gemeenschap)?**

- Aanpassing van vraag en aanbod m.b.t. het onderwijs.
- Hergebruik en herontwikkeling van bestaande onderwijsvoorzieningen (i.p.v. nieuwe).
- We gaan ons meer richten op netwerken van maatschappelijke partners en gebruikers (w.o. ouders, leerlingen, partners/verenigingen die betrokken zijn bij de jeugd en/of de accommodatie).
- Betrekken van betrokkenen bij oplossing van vraagstukken (overheidsparticipatie).
- We gaan ook kijken naar beheer aspecten (kwaliteitsniveau handhaven en verder optimaliseren).
- Accommodaties: van traditioneel beheer naar ondernemend beheer. Gemeente wordt steeds meer een onderneming met ondernemerschap (komt er een accommodatiebedrijf?). Efficiënt en effectief omgaan met maatschappelijk vastgoed door multifunctioneler gebruik en afstoten "overtollig" vastgoed.
- Het meenemen en begeleiden van de bevolking en maatschappelijke partners in de veranderende trends en ontwikkelingen: stimuleren, faciliteren, activeren en begeleiden (coachen).
- Leren omgaan met teruglopende budgetten en bijstellen ambities, creëren nieuwe kansen.
- Vertrouwen schenken, aan de hand van heldere transparante afspraken.

## **3. Vrije tijd, w.o. sport, cultuur, toerisme en recreatie**

### **Wat willen we bereiken / wat vinden we belangrijk?**

Vanuit het perspectief van de burger geldt: alle voorzieningen in het dorp en dichtbij. Vanuit de financiële situatie is dit geen houdbare zaak. Een fusie biedt mogelijkheden om naar het totale scala van voorzieningen te kijken en hierin keuzes te maken wat waar is/blijft. Door samen krachtiger te zijn is het doel om binnen redelijke afstand voldoende en kwalitatief goede voorzieningen te behouden/aanbieden. Dit betreft met name de theatervoorziening en het zwembad. Dit zal vanuit het perspectief van de burger niet gesteund worden (m.n. de afstand) maar we moeten hier nuchter en zakelijk naar kijken.

### ***Sport***

- Basisvoorziening: nabij, toegankelijk en uitnodigend, laagdrempelig.
- Voorzieningen behouden, doch slimme stappen zetten bij herinvesteren en durven differentiëren.
- Uitgangspunt is "self supporting".
- Initiatieven stimuleren.
- 1<sup>e</sup> investering door gemeente.
- Fusie werkt drempelverlagend.
- Breder aanbod, hogere ambitie.
- Stimuleren breedtesport in belang van volksgezondheid en sociale cohesie.
- Bewegen ouderen bevorderen.
- Behoud en gelijk trekken van kwaliteit en tarifiering voorzieningen.
- Accommodatiebedrijf instellen (ondernemen m.b.t. vervanging, groot onderhoud).
- Uitgaan van eigen kracht verenigingen: zoveel mogelijk beheerstaken bij verenigingen leggen, met kwaliteitsvoorwaarden.
- Verenigingsondersteuning: inzet op vinden en opleiden vrijwilligers (dus niet het overnemen van taken).

## **Embargo tot 22 mei 2013 16.00 uur**

### ***Cultuur***

- Veel overeenkomsten met wat bij sport is aangegeven.
- Breed aanbod.
- Kleinschalige voorzieningen.
- Verenigingen in stand houden.
- Huidige identiteit niet prijsgeven.
- We blijven dorpen en hebben geen stadse neigingen.
- Samenwerking/-voeging stimuleren van onderaf.
- Financieel prikkelen.
- Cultuurhistorisch erfgoed in Sint-Oedenrode (en diens trots op zijn afkomst) en kunst in Schijndel zijn 'unique sellingpoints'.
- Cultuur inzetten als bindende factor in de samenleving (educatieve component, sociale cohesie: instandhouden MIK en bibliotheek als basisvorming).
- Muziek, dans en toneel: stimuleren participatie van vooral jeugd en ondersteunen lokale producties, ook vooral van de jeugd.

### ***Recreatie en toerisme***

- Sint-Oedenrode: groen en erfgoed. Schijndel: kunst. Profiel is aanvullend en versterkend. Gezamenlijkheid gaan voelen binnen het Groene Woud. Groen imago versterken.
- Uitbreiding activiteiten op gebied van R&T.
- Niet loslaten, doch samen optrekken met de ondernemers.
- Beide gemeenten liggen in het Groene Woud, benut de groeikansen.
- Ruimte voor inwoners om in eigen gemeente te kunnen recreëren (sport en cultuur).
- Meer toeristen lokken; zeker regionale aantrekkings. Belangrijke economische trekker in Sint Oedenrode.
- Bruisende karakter Sint-Oedenrode behouden. Dit is ontleend aan erfgoed, groen (beschermen en respecteren van natuur en landschap) en evenementen.
- Continueren huidige beleid.
- Diversiteit biedt kansen, versterken elkaar.

### ***Wat betekent dat voor de gemeente (en de gemeenschap)?***

- Aanpassing van het vraagpatroon en hergebruik en herontwikkeling van bestaande voorzieningen.
- Maatregelen (w.o. fysieke) t.a.v. vergrijzing en toename (aantal mensen met) vrije tijd.
- Meer richten op netwerken van gebruikers.
- Betrekken van burgers bij oplossing van vraagstukken (overheidsparticipatie).
- Beheeraspecten aanpassen: kwaliteitsniveau handhaven en verder optimaliseren.
- Accommodaties: van traditioneel beheer naar ondernemend beheer. Gemeente wordt steeds een onderneming met ondernemerschap (Accommodatiebedrijf?). Efficiënt en effectief omgaan met maatschappelijk vastgoed door multifunctioneler gebruik en afstoten van "overtollig" vastgoed (is geen core business gemeente).
- Bevolking en maatschappelijke partners t.a.v. de veranderende trends en ontwikkelingen: stimuleren, faciliteren, activeren en begeleiden (coachen).
- Aantrekkelijkheid openbare ruimte vergroten (recreatie en toerisme).
- Teruglopende budgetten en bijstellen ambities, creëren nieuwe kansen.
- Vertrouwen schenken, aan de hand van heldere transparante afspraken.

#### **4. Economie en werk**

##### **Wat willen we bereiken / wat vinden we belangrijk?**

- Synergie op gebied van recreatie en werkgelegenheid door gezamenlijke inspanningen.
- Arbeidsplaatsen koesteren.
- Plezierig wonen tussen de bedrijvigheid van de grote werkgelegenheidsgemeenten.
- Dynamische gemeente gericht op innovatie/beroepsonderwijs.
- Regiofunctie (beroeps)onderwijs met duidelijke relatie naar werk.
- Complementair aan elkaar.
- Energie en dynamiek uitstralen.
- Rust en Bourgondische uitstraling als kwaliteit naast werkgelegenheid.
- Rode loper voor ondernemers als onderscheidende ambitie.
- 'Boost' geven aan onderwijs.
- Behoud identiteit is mogelijk vanwege complementariteit.
- Gezonde economie om elkaar te versterken.
- Eigenheid van kernen (werkgelegenheid en recreatie) behouden en koesteren (identiteit van de kernen).
- Economische dynamiek behouden cq. versterken.
- Woon- en onderwijsklimaat versterken economie en omgekeerd.
- Nieuwe, versterkte ambities als uitgangspunt voor een nieuwe gemeente:
  - Samen sterk, complementair aan elkaar:  
Schijndel werkgelegenheid / Sint-Oedenrode recreatief;
  - Samen innovatief en dynamisch:
    - rode loper uit voor bedrijven;
    - vernieuwende dienstverlening: "Wat kunnen we voor u betekenen"?
  - Fusie aangrijpen voor vernieuwing, denken vanuit concept.
- Clustering en specialisatie van bedrijven en daardoor een groei van de regionale bedrijfslocaties.
- Dynamische omgeving: bedrijvigheid, werkgelegenheid / internetverkopen.
- Agrarische / voedselproducerende sector verankeren in netwerken.
- Groeikansen benutten op toeristisch / recreatief vlak (Groene woud).

##### **Wat betekent dat voor de gemeente (en de gemeenschap)?**

- Zorgen voor een krachtige economische omgeving: aantrekkelijk ondernemersklimaat.
- Benutten (meeliften op) dynamiek van Eindhoven Brainport, Veghel e.a. bedrijvigheid rondom as A50.
- Groei bedrijven ondersteunen.
- Sterk veranderende arbeidsmarkt mee in goede banen leiden (aan vraag- en aanbodzijde).
- Zorgen voor goede bereikbaarheid en ontsluiting naar de regio (infrastructuur).
- Ondernemers ondersteunen bij aanpassen winkel- en werkaanbod als gevolg van digitalisering samenleving.
- Plattelandseconomie verder verankeren in de krachtige netwerken rondom Agro-Food (o.a. ZLTO, Campina).
- Plattelandseconomie ondersteunen bij verbreding en verduurzaming.
- Positie Groene Woud verstevigen; groeikansen op toeristisch-recreatief vlak (laten) benutten.
- Aantrekkelijkheid openbare ruimte vergroten (ook in relatie tot recreatie).
- Gezamenlijk ondernemerschap: samen organiseren, samen betalen, gedeelde verantwoordelijkheid:
  - centrum management (Samen organiseren, samen betalen);
  - park management (gezamenlijk beheer industrieterreinen);
- Zorgen voor een aantrekkelijke woongemeente in de vorm van een aantrekkelijk centrum, aantrekkelijke wijken en aantrekkelijk buitengebied met voldoende voorzieningen.

## **5. Wonen en leefbaarheid**

### **Wat willen we bereiken / wat vinden we belangrijk?**

- Leefbaarheid kleine kernen:
  - ook woningbouw in de kleine kernen;
  - basisscholen behouden.
- Aantrekkelijk blijven voor jonge mensen.
- Keuzes durven maken bij voorzieningen, bijv. zwembad, atletiekbaan.
- Zorgen dat beide winkelcentra aantrekkelijk blijven, eigen identiteit bewaren.
- Burgerparticipatie wordt nog belangrijker voor een grote gemeente.
- Eigen identiteit behouden.
- Buitengebied niet "prijs" willen geven.
- Bestuurder moet bereikbaar blijven voor de burger.
- Voorzieningenniveau behouden, maar niet voor elke prijs of voor elke locatie.
- Eigen budget voor wijken en kernen.
- Burger/verenigingen faciliteren bij activiteiten: vanuit gemeente faciliterende rol en flexibiliteit bieden.

### **Wat betekent dat voor de gemeente (en de gemeenschap)?**

- Inspelen op veranderend vraagpatroon in relatie tot woningen, voorzieningen e.a. accommodaties.
- Hergebruik en herontwikkeling van het bestaande voorzieningenniveau.
- Aanpassing regelgeving en rol gemeente als gevolg van veranderende vraagpatronen op andere de woonmarkt en de veranderende sociaal-economische omstandigheden.
- Aanpassing sociaal-maatschappelijke en fysieke (ruimtelijke) infrastructuur.
- Basisvoorzieningen kort en dicht bij de burger.
- Hergebruik en herontwikkeling van de openbare ruimte, met behoud / versterking van waardevolle kenmerken, zoals gezelligheid, sfeer en toegankelijkheid.
- Maatregelen in verband met vergrijzing en toenemende (aantal mensen met) vrije tijd.
- Waar mogelijk actief bezien of openbare ruimte weer terug gegeven kan worden aan de natuur.
- Bevorderen van een gezonde leefomgeving.
- Meer richten op netwerken van gebruikers.
- Beheeraspecten nader bezien (kwaliteitsniveau handhaven en verder optimaliseren).
- Gezamenlijk ondernemerschap: samen organiseren, samen betalen, gedeelde verantwoordelijkheid:
  - Wijk management (schouwen, monitoren, opstellen werkomschrijving, budgetbeheer en uitvoering in gezamenlijkheid met de inwoners, partners, etc.).
- Coachen bij initiatieven door burgers en lokale verenigingen (IVN, verenigingen, burgerinitiatieven) zoals groenbeheer, bosbeheer, flora en faunbeheer, maaibeheer.
- Faciliteren door ter beschikking stellen van materieel (machines), materiaal (gereedschappen), arbeid, kennis en geld.
- Begeleiding (door inbreng van lokale gebieds- en vakkennis).
- Activeren en Stimuleren: ambassadeursfunctie, dienstverlening dicht bij de burger zodat je actief kunt reageren op signalen vanuit de klanten (burgers, bedrijven) en deze kunt vertalen (coachen).
- De inrichting en beheer van de openbare ruimte afstemmen op de behoefte.

## **6. Natuur en milieu**

### **Wat willen we bereiken / wat vinden we belangrijk?**

- Evenwicht en maatwerk wat betreft groen, met het oog op enerzijds de natuurwaarden in relatie tot (bio)diversiteit en anderzijds het ervan kunnen genieten, het kunnen gebruiken, de economische waarden en kosten van het beheer ervan.
- Samen uitgeroepen worden tot groenste gemeente van Europa (vóór 2025).
- In en om de kernen en het centrum gebruikstoegankelijk groen/recreatiemogelijkheden.
- Behoud van onze groene parels (ook i.r.t. recreatie). Het gaat dan o.a. om de Geelders, Scheeken, Vresselse Bos, Wijboschbroek.
- Duurzaamheid stimuleren, zodat de samenleving het (daarna) zelf (al dan niet wijkgericht) oppakt. Denk aan energieverbruik, klimaatneutraal leven, zelf groente telen, gebruik lokale producten.
- Stroken grond aan particulieren t.b.v. henzelf/onderhoud, maar ook aan vrijwilligers voor natuurbeheer.
- Deel verbindingswegen (bijvoorbeeld Scheidingsweg) 'knippen' en beter toegankelijk maken voor langzaam verkeer en recreatie (minder sluipverkeer).
- Randvoorwaarde: Jeugd is toekomst (= basis). Dat betekent: deelname Natuurwacht stimuleren, bijdragen aan lespakketten/-activiteiten op het gebied van natuur en milieu, schoonmaakdagen (ook de leerkrachten/ouders stimuleren).
- Samenvoeging van Schijndel met Sint-Oedenrode levert vooral een groene gemeente op, accent zal dan op groen/natuur liggen.
- Natuur is onlosmakelijk met economie verbonden. Natuur kan niet zonder economie en omgekeerd
- Nieuwe gemeente wordt een groene werkgemeente
- Duurzaamheidsprojecten ontstaan vaak kleinschalig maar zijn eerder rendabel bij grotere schaal
- De natuur is gebaat bij een groot en samenhangend natuurgebied. Natuur kent geen grenzen
- Door lokale kennis (NMC en IVN) samen te voegen ontstaat meer kennis over natuur van het gebied.
- Duidelijkere rol voor de burger t.a.v. natuur
- Een groter natuurgebied is robuuster en daardoor minder kwetsbaar
- Natuur kent geen grenzen
- Een groene (werk)gemeente biedt veel recreatie en ontwikkelingen voor toerisme
- Een toeristische gemeente is veelal aantrekkelijk om in te wonen
- Toerisme biedt ontwikkelingsmogelijkheden en werkgelegenheid
- Een groene gemeente zal duurzaamheid en milieu serieus moeten nemen
- Een grotere gemeente kan duurzaamheid en milieu beter faciliteren
- Duurzaamheid zal vooral vanuit de gemeenschappen moeten ontstaan

### **Wat betekent dat voor de gemeente (en de gemeenschap)?**

- Afnemende omvang agrarisch areaal leidt tot meer ruimte voor nieuw groen, nieuwe natuur en meer recreatieve mogelijkheden (ook onderdeel verbreding landbouw).
- Noodzaak voor herijking kaders en beleid voor landschap en recreatie, mede in relatie tot veranderd gebruik en economische potentie.
- Inspelen op feit dat openbare ruimte meer is dan een 'technische kwaliteit'. Leefbaarheid en gezondheid zijn zeker zo belangrijk.
- Samenhang of juist differentiatie in landschappelijke structuren onderkennen en versterken.
- Versterken van de cultuurhistorische basis van het landschap.
- Ontwikkelen ecologische verbindingzones (EVZ's) en herijken uitgangspunten en doelstellingen in relatie tot agrarische ontwikkelingen en economie.
- Ontwikkelen synergie tussen (lokale) landschapbeheerders (gemeente, burgers, instanties).
- Pro-actief handelen in samenwerkingsverbanden met landschapsbeheerders.
- Participatie stimuleren en faciliteren.
- Uitgangspunt = duurzaamheid (denk dan aan zaken als 'cradle to cradle', klimaatneutraal en water, ecologische footprint).

## **7. Veiligheid en handhaving**

### **Wat willen we bereiken / wat vinden we belangrijk?**

- Grotere gemeente is beter in staat in te spelen op veiligheid en handhavingsaspecten
- Handhaving wordt daarnaast ook regionaal opgepakt.
- Een grotere gemeente is minder kwetsbaar qua bezetting en kennis
- Locale kennis is wel essentieel voor een effectieve aanpak, korte afstanden/korte lijntjes
- Een grotere gemeente heeft betere organisatorische mogelijkheden
- Een grotere gemeente heeft meer mogelijkheden om veiligheid en handhaving te organiseren.
- Bij een gemeente van meer dan 80.000 inwoners kan veiligheid en handhaving ook beleidsmatig goed georganiseerd worden.
- Mensen willen een veilige woon- en leefomgeving en een zekere mate van dorps herkenbaarheid.
- Burgers blijven vanuit hun gemeenschappen veiligheid beleven. Ondanks de samenvoeging blijft de nieuwe gemeente een landelijke uitstraling behouden en blijft veiligheid gevoelsmatig geborgd.
- Meer verkeersveiligheid.
- Kwaliteit infrastructuur verbeteren (verlichting, wegen etc.).
- Meer sociale veiligheid.
- Vrijwilligersrol versterken vanwege lokale kennis en betrokkenheid.
- Signaleringsfunctie burgers bevorderen. Burgers serieus nemen. Burgers kijken met een ander oog.
- Schaalvergroting mag niet leiden tot grotere afstand burgers-bestuur.
- Meer blauw in de wijk.

### **Wat betekent dat voor de gemeente (en de gemeenschap)?**

- Meer ruimte voor de burger bij signaalfunctie, preventie en oplossend vermogen t.a.v. veiligheid, andere ruimte voor de professional (meer gericht op opsporing, netwerken, zware criminaliteit).
- Burgers hierin motiveren, stimuleren, faciliteren en daarbij meer gebruik maken van Social Media.
- Sociale alarmering stimuleren.
- Bevorderen totstandkoming, gebruik en beheer Virtueel Dorpsplein.
- Inzetten van meer wijkagenten (is ook Rijksbeleid!).
- Slim inzetten van de B.O.A. (Buitengewoon Opsporingsambtenaar).
- Investeren in het verbeteren van de kwaliteit van de infrastructuur; ook met het oog op het verbeteren van de verkeersveiligheid.
- Buurtbemiddeling inzetten met het oog op preventie.

## **8. Gemeentelijke dienstverlening**

### **Wat willen we bereiken / wat vinden we belangrijk?**

- Hanteren van dezelfde processen.
- Korte afstand dicht bij de burger (fysiek).
- Digitale dienstverlening waar dat kan, maatwerk/persoonlijk waar dat nodig is.
- Gebruik maken van nieuwe manieren van werken (naar de mensen toe, niet noodzakelijk gebonden zijn aan een gemeentehuis).
- De backoffice goed op orde te hebben, zaakgericht, integraal werken, procesgerichte organisatie.
- Goede communicatie, helder taalgebruik.
- Kennen en gekend worden.
- De burger: die wil snel, gemakkelijk en tegen een 'eerlijke' prijs verkrijgen wat hij wenst.
- Sturing op gebruik digitaal kanaal en waar nodig face to face contact.
- Behouden van een fysieke, vaste en voor inwoners herkenbare plek voor dienstverlening.



## **Embargo tot 22 mei 2013 16.00 uur**

- Behoud en waar mogelijk verbeteren van het serviceniveau.
- Maatwerk (blijven) bieden.
- Behoud deskundigheid en flexibiliteit.
- Voorkomen van het afhalen van documenten.
- Bevestiging afspraken/communicatie per post (e-mail).

### **Wat betekent dat voor de gemeente (en de gemeenschap)?**

#### ***Strategisch***

- Op hoofdlijnen willen we:
  - balans tussen ontwikkelingen in de dienstverlening (service) en bedrijfsvoering (kosten);
  - ontwikkeling van een Klant Contact Centrum (KCC);
  - kanaalsturing;
  - uitvoering i-NUP;
  - invoering zaakgericht werken;
  - ontwikkeling midoffice.
- Vanuit vertrouwen meer ruimte bieden voor burgers en partners voor het nemen van meer verantwoordelijkheid en initiatief; dus minder (toezicht op) regelgeving vanuit (lokale) overheid.
- We treden onze burgers, partners en collega's tegemoet vanuit een open en coöperatieve houding.
- Realiseren van een effectieve dienstverlening en een efficiënte bedrijfsvoering om onze in- en externe klanten nog beter van dienst te kunnen zijn.
- Door zaakgericht te werken, creëren we ruimte om dit te bereiken. We sturen daarbij op samenhang tussen onze (werk)processen en de inzet van medewerkers, ondersteund door ICT.
- Tot 2015 richten we ons vooral op de verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening:
  - eerst het op orde brengen van de basis (o.a. i-NUP, zaakgericht werken en midoffice);
  - het allengs meer inspelen op de veranderende rol van de burger (de burger voert zelf de regie over zijn eigen informatie);
  - het bevorderen van zelfredzaamheid, eigen kracht en eigen verantwoordelijkheid;
  - doorontwikkeling van het digitale kanaal (relatief goedkoop en 24 uur per dag bereikbaar).
- Richting 2020 ligt de focus op de verbinding met ketenpartners. De kwaliteit van de dienstverlening moet gegarandeerd zijn, waarbij de burger nadrukkelijk centraal staat. De gemeente is in de wereld van de burger aanwezig en toegankelijk, virtueel en fysiek, gestandaardiseerd en waar nodig specifiek. Persoonlijke benadering (hostmanship) staat voorop.

#### ***Tactisch***

- Steeds meer focus op de verbinding met ketenpartners en verbeteren kwaliteit dienstverlening.
- Samenwerking heeft als doel kostenbeheersing, meer kwaliteit en minder kwetsbaarheid.
- Uitgangspunt hierbij is de dienstverlening dicht bij de burger.
- De leidende principes zijn:
  - flexibel, met kanalen- en datamanagement o.b.v. principe *Click-Call-Face-Print*;
  - klantgericht en op basis van 'hostmanship';
  - procesgericht; resultaatgericht;
  - voorkommanagement en vergroten mogelijkheden tot 'self service'.

#### ***Operationeel***

- Hierbij gaat het de eerstkomende jaren om:
  - gezamenlijke doorontwikkeling visie;
  - aanbesteding mGBA;
  - uitvoering i-NUP;
  - gezamenlijke ontwikkeling zaakgericht werken en midoffice (Dimpact);
  - gezamenlijke ontwikkeling website.

## **9. Bedrijfsvoering**

### **Wat willen we bereiken / wat vinden we belangrijk?**

- Een organisatie met medewerkers die breed inzetbaar en flexibel zijn, ontwikkelen en lef tonen.
- Inzet en ontwikkeling van medewerkers gericht op competenties en rollen in een proces- en ketengeoriënteerde organisatie.
- Een organisatie die handelt vanuit het vertrouwen dat burgers over voldoende kwaliteiten beschikken en daardoor keuzes durft te maken en durft los te laten. Ditzelfde vertrouwen is er in de medewerkers. Ook daar worden verantwoordelijkheden laag in de organisatie neergelegd en worden medewerkers ingezet op kwaliteiten (competenties).
- Er is sprake van situationeel, faciliterend leiderschap (mentorschap) in een organisatie die proces- en ketengericht is ingericht. Vrijheid in ge-/verbondenheid op basis van heldere kaders en verwachtingen. Mobiliteit, ontwikkelmogelijkheden, ruimte, steun en maatwerk voor duurzame inzet van medewerkers. De verantwoordelijkheid ligt bij de medewerker, de organisatie geeft ruimte, kaders en faciliteert.
- Onze dienstverlening wordt in toenemende mate digitaal, 24 uur per dag en 7 dagen per week, met aandacht voor transparantie, gegevensveiligheid, kwaliteit en betrouwbaarheid.
- Het gebruik van vastgoed verandert, er is straks minder vastgoed maar dit is wel breder inzetbaar.
- Gemeenten behouden de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van zorg, onderwijs en omgeving, maar zullen deze meer en meer invullen vanuit participatie en samenwerking.

### **Wat betekent dat voor de gemeente (en de gemeenschap)?**

#### ***Algemeen***

- De organisatieontwikkeling en de bedrijfsvoering zijn ondersteunend aan dienstverlening en sluit aan bij de visie op dienstverlening.
- Dit doet zij op alle onderdelen apart maar ook in samenhang met elkaar.
- Zaakgericht werken, standaardisering werkprocessen en systemen.
- Inspelen op het 'nieuwe' plaats- en tijdonafhankelijk werken (w.b. 'bricks, bytes & behaviour').
- Aandacht voor informatietoegankelijkheid – veiligheid, en –betrouwbaarheid.
- Minder mindelen voor meer en meer complexe en nieuwe taken.
- De veranderingen en de daaraan gerelateerde toename van samenwerking vraagt om een groot aanpassingsvermogen en brede, flexibele inzet van het personeel, evenals procesgerichtheid, initiatief, lef en ondernemerschap.
- Aanpassing organisatie wat betreft structuur, aansturing, systemen, werkwijzen en cultuur.
- Als partners zien wij de scholen e.a. maatschappelijke instellingen, buurgemeenten, dorps- en wijkraden, ondernemersverenigingen, KING, Dimpact, de Basisgemeente, leveranciers en adviseurs.

#### **Bedrijfsvoeringspecifieke taken<sup>5</sup>**

Vanuit de specifieke terreinen Personeel en Organisatie (P&O), Informatie- en communicatietechnologie (ICT), Juridische Zaken, Financiën, Administratie, Communicatie en Huisvesting gaat het dan om:

#### ***Personeel***

- Op het gebied van personeel zien we een ontwikkeling naar een ander type medewerker:
  - van kennis naar competenties;
  - van vakgericht naar proces, project- en programmagericht;
  - van taken naar rollen;
  - lef tonen;
  - groei en ontwikkeling;
  - flexibiliteit.

---

<sup>5</sup> Wat betreft ICT, P&O en Belastingen participeert de gemeente Sint-Oedenrode in het samenwerkingsverband Ple1n.

## **Embargo tot 22 mei 2013 16.00 uur**

- Betere dienstverlening aan de burger als gevolg van:
  - Meer expertise, kennisdeling, hogere kwaliteit
  - Minder kwetsbaarheid
  - Betere loopbaanmogelijkheden
  - Bereikbaarheid van kenniswerker is groter (burger heeft grotere kans dat hij iemand treft die hem van de juiste informatie kan voorzien.)
  - Zelf kun je meer vragen van de burger beantwoorden. Daardoor sneller en wellicht goedkoper voor de burger.
  - Gezamenlijke cultuur, gezamenlijke verbondenheid, wij-gevoel t.a.v. beide gemeenten.
  - Efficiëncyslag te maken door gezamenlijke afstemming en inkoop.
- De afdelingsstructuur verdwijnt en gaat over in een proces-/ketenstructuur. Faciliterend, situationeel leiderschap en mentorschap ondersteunen de medewerkers bij de veranderingen, vanuit het principe van goed werkgeverschap.
- Sturen op resultaat- en ketenbewustheid, integraliteit en veranderbereidheid.
- Een fusie zien we niet als bedreiging, maar als kans vanuit ontwikkeling en loopbaanperspectieven.

### *ICT*

- Goedkopere ICT enerzijds en betere, snellere dienstverlening door samenvoeging. Je bent dan 1 gemeente, dit is een voordeel in verband met werkwijze leveranciersmarkt.
- Investerings in digitalisering kunnen beter gedragen worden door grotere gemeente.
- Partners worden groter, daardoor moet je als kleinere gemeente steeds groter gaan 'denken' en handelen (dit is breder dan alleen ICT).
- Betere stabiliteit en opvangmogelijkheid van calamiteiten.
- Als een gemeente weinig te vertellen heeft, dan heeft dat effect voor de burger.
- Specialisme in huis te halen door grotere gemeente.
- Meer slagkracht.
- Gemakkelijker mee te doen in innovatie, maar ook een kwaliteitsslag te maken.
- In de werkomgeving is er een toenemende afhankelijkheid van ICT. Dit vraagt om sturing op continuïteit en veiligheid.
- Vanuit kostenbeheersing valt keuze op 'standaard'; de focus ligt daarom op de basisgemeente en community. Het doel daarvan is standaardisering en vereenvoudiging. Natuurlijk worden daarbij afwegingen gemaakt van 'cloudoplossingen' en gestuurd op al bewezen technologie.
- Er is in toenemende mate sprake van servicemanagement, accountmanagement, contractmanagement en de gemeentelijke organisaties verbeteren hiermee hun kwaliteit van opdrachtgeverschap.

### *Juridische zaken*

- Kwaliteit juridische zaken hebben effect op nalevingsgedrag van de burger. Het winnen van uitspraken geeft vertrouwen in de burger.
- Duidelijkheid: meer standaardisatie, minder cliëntelisme. Meer rechtvaardigheid aan burger.
- Balanceren tussen vertrouwen, deregulering, nieuwe wetten, controle, misbruik wet- en regelgeving en individueel belang versus algemeen belang. Mediation draagt bij aan het balanceren hierbij.

### *Financiën*

- De financiële vooruitzichten en wetgeving noodzaken ons tot creatief denken en kritisch omgaan met kosten. Het vraagt om ondernemerschap, scherpe keuzes en integrale benadering vraagstukken.
- 1 college, aantal wethouders minder, bestuurskosten nemen af.
- Grotere kans dat je dingen in stand kunt houden.
- Grotere kans dat je iets bijzonders kunt realiseren waarmee je je op de kaart kunt zetten.
- Kostenbeheersing loopt als rode draad door alle initiatieven van de gemeente, daarbij wordt gekeken naar successen van anderen en samenwerkingsconstructies als PPS (publiek-private samenwerking).

## **Embargo tot 22 mei 2013 16.00 uur**

### *Administraties*

- In het belang van het goed gebruik en beheer van basisregistraties vergroten bewustzijn medewerkers, dat zij onderdeel zijn van groter geheel van proces / keten.
- Dit ook nodig om informatie tijdig, volledig, correct, transparant en veilig toegankelijk te maken voor de burger en collega's. Zaakgericht werken kan hieraan een belangrijke bijdrage leveren.
- Verbeteren applicatiebeheer; bij standaardiseren en digitaliseren in samenwerking en ketens.

### *Communicatie*

- Door komst van nieuwe media is snelheid communicatie enorm vergroot en daarmee ook de klantverwachting dat hij '24/7' reactie kan geven/krijgen. Deze snelheid stelt hoge eisen aan onze communicatie om de zorgvuldigheid en transparantie niet in het gedrang te laten komen.
- Het communicatiekanaal situatieafhankelijk maken, afgestemd op de doelgroep. Dit alles geldt zowel voor de interne als externe communicatie.
- Communicatie is van ons allemaal. Dit betekent vergroten communicatiebewustzijn en –vaardigheden van medewerkers.
- Ondanks toename digitale communicatie, is er nog duidelijk behoefte is aan persoonlijk contact, daarmee blijft ook dit communicatiekanaal een zeer belangrijk kanaal.
- Eenduidigere berichtgeving, meer specialisme, minder kwetsbaarheid.
- Social media oppakken.
- Met meer flair, uitstraling en impact kunnen communiceren.

### *Huisvesting*

- Nieuwe gebouwen worden maximaal flexibel en multifunctioneel benut en gedeeld met anderen.
- Er zijn digitale faciliteiten en een diversiteit aan werkplekken met mogelijkheden om elkaar te ontmoeten.
- Accommodaties worden meer en meer duurzaam. Dit geldt zowel voor (ver)bouw als beheer.
- Bij nieuwbouw is dit meteen te realiseren, ook vanuit het oogpunt van soberheid en doelmatigheid; echter bij bestaande bouw zijn bewuste keuzes en investeringen nodig.
- Kan de burger nog wel terecht op de 'vertrouwde' plek; vertaal dit naar we 'komen naar de burger toe'.
- Gemeentehuizen worden multifunctionele gebouwen. Het worden 'Huizen van de burger/samenleving'.

### *Archiefvoorziening*

In een gemeenschappelijke regeling is nogal wat te regelen ten aanzien van de archiefwet. Eén entiteit maakt dat het een gezamenlijk archief wordt. Vergroot ook de mogelijkheid om de informatie met elkaar uit te wisselen.

**Embargo tot 22 mei 2013 16.00 uur**

**Bijlage 5: Artikelen Binnenlands Bestuur t.a.v. bestuurlijke  
herinrichting, d.d. 12 april 2013**

**Embargo tot 22 mei 2013 16.00 uur**

**Embargo tot 22 mei 2013 16.00 uur**

**Bijlage 6: Brief gemeente Veghel met verzoek om reactie t.a.v.  
standpunt over samengaan gemeenten, d.d. 6 mei 2013**