

# Concept oordeelvormingsnotitie visie Bestuurlijke Toekomst Son en Breugel

## 1 Introductie

Deze oordeelvormingsnotitie is het logische vervolg op de beeldvormingsfase. In het plan van aanpak Bestuurlijke Toekomst Son en Breugel is opgenomen dat er in april 2015 een oordeelvormingsnotitie ligt. Het is als concept bedoeld zodat de commissie kan reageren op de voorgestelde criteria en bestuurlijke vormen die op basis van de bijeenkomst met de raad van 24 maart jl. zijn opgesteld. De criteria moeten in samenhang gezien worden met de beeldvormingsnotitie, de mogelijke bestuurlijke vormen en de uitkomsten van de gesprekken met de colleges van de omliggende gemeenten. Deze vier elementen samen leiden tot een aantal mogelijke scenario's. Deze scenario's worden nog nader uitgewerkt op basis van de uitkomsten van de bijeenkomst van 16 april met inwoners en de 4O's. Met de verwerking in de definitieve oordeelvormingsnotitie, die aan de gemeenteraad van 13 mei aangeboden wordt, is een nader kader geschetst waarbinnen de besluitvorming over de bestuurlijke toekomst vorm gegeven kan worden. Omwille van de voortgang van het proces is er voor gekozen om werkenderwijs de oordeelvormingsnotitie nader invulling te geven; de uiteindelijke versie kan daarmee afwijken van de versie die u nu als commissie voorgelegd krijgt.

## 2. Criteria en de weging

Tijdens de raadsbijeenkomst van 24 maart hebben we gesproken over verschillende criteria die voor de raad van belang zijn in de afweging in de bestuurlijke toekomst. Deze uitkomsten hebben we op een rij gezet en gaan we als input voor de bijeenkomst met de 4O's op 16 april gebruiken. Op basis van de uitkomsten van beide sessies maken we een analyse van de criteria en een weging ervan.

### **2.1 Overzicht van de criteria na afloop van 24 maart**

Tijdens de bijeenkomst van 24 maart hebben we in twee delen discussie gevoerd over criteria.

In het eerste deel is het voornamelijk gegaan over randvoorwaarden en criteria voor en van de gemeente. In het tweede deel kwamen voornamelijk criteria aan bod vanuit het perspectief gemeenschap. Wat bindt mensen aan het dorp. Wat vinden mensen belangrijk?

De criteria die door de raadsleden in de bijeenkomst van 24 maart zijn opgehaald kunnen we onderverdelen in criteria die gaan over randvoorwaarden voor de bestuurlijke vorm, relatie burger-bestuur en positionering van bestuur lokaal en in de regio enerzijds en criteria die gaan over randvoorwaarden voor de inhoud, de gemeenschap anderzijds. Dit zijn overwegend criteria die een bestuursvorm moet waarborgen dan wel kunnen realiseren.

Hieronder een weergave van de criteria; zonder verdere analyse en weging. Deze criteria worden nog nader uitgewerkt en toegelicht in de definitieve notitie op basis van de uitkomsten van de bijeenkomsten van 15 en 16 april.

### **2.2 Overzicht criteria die van toepassing zijn op de bestuurlijke vorm:**

#### Verhouding tot inwoners:

De raad heeft aangegeven het van belang te vinden dat bij de verschillende vormen goed gekeken wordt naar de:

- *Korte lijnen tussen gemeentebestuur (raadsleden, burgemeester en wethouders en ambtelijke organisatie) en inwoners, belangengroepen, ondernemers.*
- *Laagdrempeligheid, het toegankelijk zijn als bestuur voor inwoners zowel in het afnemen van diensten als het aandragen van vraagstukken of oplossingen.*
- *Draagvlak van inwoners voor de gekozen vorm*

De raad heeft aangegeven dat de scenario's antwoord moeten geven op welke wijze bovenstaande aandachtspunten geborgd blijven.

Vanuit de provincie zijn in dit kader onderstaande criteria als aandachtspunt meegegeven:

- *Borging van democratische legitimatie. Daarmee mogen zaken als transparante besluitvorming, controle van de macht, het recht om uit samenwerkingsverbanden te stappen en het budgetrecht van de gemeenteraad niet in het geding komen.*
- *Draagvlak onder inwoners voor de visie op de bestuurlijke toekomst. In het proces om te komen tot een bestuurlijke toekomst wordt aangegeven dat deze toekomst gevoed moet zijn door de inwoners en de 40's.*

#### Verhouding in de regio:

De raad heeft aangegeven dat de positie in de regio een belangrijk element vormt bij de keuze voor de vorm. Er moet in ieder geval aandacht besteed worden aan de volgende elementen bij de keuze voor een bestuurlijke vorm:

- *Sterk in het knooppunt / netwerk. De gemeente moet vanuit eigen slagkracht in de ambtelijke en bestuurlijke en maatschappelijke netwerken een sterke rol kunnen spelen. Deze rol kan verschillen van faciliterend tot sturend, maar in alle rollen moet de gemeente kunnen voorzien als de situatie daar om vraagt.*
- *Taken alleen of organiseren in samenwerking? In elke vorm die gekozen wordt moet een goede afweging komen welke opgaven de gemeente heel goed zelf op kan pakken en welke opgaven zich bij uitstek voor samenwerking lenen.*

Vanuit de provincie zijn in dit kader onderstaande criteria als aandachtspunt meegegeven:

- *Sluit de toekomstvisie aan bij de noodzaak om uitdagingen van deze tijd meer in samenhang en in samenwerking op te pakken*
- *De visie op de bestuurlijke toekomst moet complementariteit en slagkracht tussen overheden realiseren*
- *Draagt de toekomstvisie bij aan de vorming van een mozaïek metropool Brabant; het functioneel versterken van stad en platteland ten behoeve van een economisch sterke en internationaal concurrerende regio.*

#### Organisatie van bestuurlijke vorm:

De raad heeft uitspraken gedaan over eisen aan de organisatie die bij een mogelijke nieuwe vorm in overweging genomen moeten worden.

- *Niet te groot. De organisatie van de bestuurlijke vorm moet niet zo omvangrijk worden dat het leidt tot een hoge mate van interne sturing en management. Bij de inrichting moeten slagkracht en efficiëntie samen met de uitdrukkelijk genoemde criteria flexibiliteit en beheersbaarheid uitgangspunt zijn.*
- *Flexibiliteit. De organisatie moet snel in kunnen spelen op de actualiteiten, maatschappelijke en bestuurlijke uitdagingen, wensen van de gemeenschap en regionale ontwikkelingen*
- *Beheersbaarheid.*
- *De bestuurlijke vorm moet ruimte bieden om taken alleen uit te kunnen voeren maar ook te organiseren in samenwerking*
- *Lokale kwaliteit is niet gekoppeld aan schaalgrootte*
- *Wat bieden we aan burgers op belangrijke inhoudelijke thema's?*

Vanuit de provincie is in dit kader onderstaand criterium als aandachtspunt meegegeven:

- *Draagt de toekomstvisie en de gekozen vorm bij aan de bestuurlijke innovatie van Brabant*

### **2.3 Overzicht van criteria die randvoorwaardelijk zijn voor de gemeenschap**

Naast criteria die gesteld zijn vanuit het perspectief waar de bestuurlijke vorm aan moet voldoen heeft de gemeenteraad tijdens de bijeenkomst van 24 maart een aantal criteria opgesteld. Deze criteria kennen het karakter van versterken of borgen van bepaalde elementen in de gemeenschap. Het doel van deze criteria is dan ook een antwoord te geven op de vraag in hoeverre de vorm bijdraagt aan onderstaande elementen:

#### Bindingen van de gemeenschap versterken en borgen

- *Vitaliteit gemeenschap. De gemeente moet blijvend een bijdrage leveren aan het vitaal houden van de gemeenschap in Son en Breugel. Dit kan onder andere door middel van het faciliteren van voorzieningen, initiatieven en activiteiten.*
- *Blijvend binden van opgroeiende jongeren aan gemeente.*
- *Sociale bindingen via verenigingsleven en andere vormen;*
- *Welvarendheid gemeenschap door relatief hoge inkomens*
- *Opkomen en ondersteunen van zwakkeren die niet mee kunnen in de gemeenschap en die hulp behoeven.*
- *Een dichtbij overheid die sociale bindingen faciliteert. Dichtbij betekent benaderbaar voor lokale initiatieven, zichtbaarheid*

#### Bindingen van de fysieke leefomgeving versterken en borgen

- *Groene omgeving. Het bewaren van een groene omgeving rondom de gemeenschap en in de nabije regio is van groot belang voor de inwoners. Het heeft een hoge aantrekkingskracht en de gemeente moet zich lokaal en regionaal inspannen om dit te borgen.*
- *Bereikbaarheid en ontsluiting. Een goede ontsluiting van de gemeenschap met grotere vervoersknooppunten, regionale centra en bedrijventerreinen is van groot belang voor de leefbaarheid en aantrekkingskracht van de gemeenschap.*

#### Bindingen van de functionaliteiten in de omgeving versterken en borgen

- *Sterke regio Eindhoven met Brainport. Om werkgelegenheid en voldoende aanbod van voorzieningen te realiseren is een sterke regio Eindhoven van essentieel belang voor de gemeenschap.*
- *Levensloopbestendige gemeenschap. De gemeenschap moet adequaat ondersteund worden door middel van adequate voorzieningen voor een gevarieerde bevolkingssamenstelling, en een goede ontsluiting in de regio naar voorzieningen elders.*
- *Nabijheid van een gedegen aanbod aan faciliteiten: zoals horeca, winkels en kleine bedrijvigheid ten behoeve van de gemeenschap.*

### **Overzicht van de criteria na afloop bijeenkomsten 15 en 16 april 2015**

PM

#### **2.2 Interpretatie, duiding en weging criteria**

De raad heeft 3 clusters van criteria over de bestuurlijke vorm en 3 clusters van criteria over de gemeenschap. Van belang is dat er een nauwe relatie tussen een slagvaardig en efficiënt bestuur en een vitale gemeenschap blijft.

PM

#### **2.3 Weging en conclusie**

PM

### **3. Bestuurlijke opties**

In dit hoofdstuk schetsen we de verschillende mogelijke opties zoals deze ook in de presentatie van 24 maart jl. aan bod zijn gekomen. De belangrijkste opties die mogelijk zijn worden

beschreven met daarbij een uitleg over voor- en nadelen, alsmede aandachtspunten bij deze vormen:

#### *-Splendid Isolation / Status Quo*

In deze optie behouden we de huidige gemeente als bestuurlijke vorm. We trekken ons terug uit verschillende regionale gremia en leggen de focus op de gemeentelijke prioriteiten. Vanuit een eigen positie en belang acteren we waar nodig in de regio.

#### *-Differentiatie tussen gemeenten*

In deze vorm kijken we naar de taaktoedeling aan gemeenten. Deze kan en mag verschillen. Sommige gemeenten hebben meer taken dan andere en deze gemeenten voeren deze taken dan ook in de regio voor alle gemeenten uit. Dat betekent voor Son en Breugel dat bepaalde taken niet meer door de gemeente zelf worden uitgevoerd maar bijvoorbeeld door Eindhoven

#### *-Projectensamenwerking*

De projectensamenwerking is een kortlopende samenwerking op quick wins. Deze variant bestaat uit projecten die wisselende gemeenten met elkaar aangaan om bepaalde regionale zaken op te pakken. Nadeel van deze vorm van samenwerking is dat er weinig commitment voor langere termijn is.

#### *-Bedrijfsvoeringsorganisatie*

Met de bedrijfsvoeringsorganisatie worden de bedrijfsvoeringstaken van enkele gemeenten (personeelszaken, ICT en informatievoorziening, financiën, administratie en huisvesting) samengevoegd. Voordeel is een versterking op de efficiëntie, een verbetering van de ondersteuning van de verschillende organisaties met meer kwaliteit en minder kwetsbaarheid. Nadeel is dat er wel een goede bestuurlijke en ambtelijke sturing op de bedrijfsvoeringsorganisatie moet plaatsvinden en dat de rollen van eigenaar, opdrachtgever en klant vanuit de gemeente goed onderkend worden.

#### *- Samenwerking op uitvoeringstaken*

Bij een samenwerking op uitvoeringstaken worden taken als afvalreiniging, onderhoud groen en beheer openbare ruimte, maar ook bepaalde dienstverleningstaken door gemeenten gezamenlijk uitgevoerd zoals verstrekking voorzieningen in het kader van de Wmo of andere sociale ondersteuning. Voordeel en nadeel zijn hetzelfde als bij de bedrijfsvoeringsorganisatie.

#### *-Samenwerking op beleid*

Een beleidssamenwerking kan heel eenvoudig met kennisdeling of detachering. Maar het kan ook door middel van samenvoeging van bepaalde beleidsonderdelen, tijdelijk (project-basis) of voor langere termijn. Voordeel is dat er meer expertise op de betreffende beleids-terreinen ingezet kan worden, waardoor kwaliteit verhoogd kan worden.

#### *-Politiek-bestuurlijke samenwerking*

Bij een politieke (raad en/of college) samenwerking is niet het versterken van de ambtelijke ondersteuning in een samenwerking het hoofddoel, maar juist de samenwerking op politiek-bestuurlijk niveau. Het gaat hier vaak om het realiseren van besluitvorming op regionaal niveau bij grensoverschrijdende thema's zoals economie, huisvesting, vervoer. Voordeel is dat er op regionaal niveau vanuit lokale en regionale belangen een afweging gemaakt wordt. Nadeel is dat besluitvorming bindend is en dus ook tegenstrijdig aan lokale belangen kan

zijn. Aandachtspunt is de bestuurlijke vormgeving van een politiek-bestuurlijke samenwerking (meestal via de Wgr).

#### *-Regionaal platform*

Een regionaal platform beoogt hetzelfde als een politiek-bestuurlijke samenwerking, maar wil aanvullend daarop een directere betrokkenheid van de inwoners van de regio realiseren voor wat betreft de thema's die aan een regionaal platform zijn opgedragen. Voordeel en nadeel zijn hetzelfde als bij politiek-bestuurlijke samenwerking, met als aandachtspunt hoe de betrokkenheid van inwoners gerealiseerd kan worden. Mogelijkheden zijn verkiezingen van afgevaardigden, referenda over thema's et cetera. Niet alle opties zijn nu wettelijk mogelijk, maar wellicht wel met de ondersteuning van de provincie om mee te kunnen experimenteren.

#### *-Ambtelijke fusie*

Een ambtelijke fusie is de fusie van de afzonderlijke ambtelijke organisaties van meerdere gemeenten tot één ondersteuning op beleid, uitvoering en bedrijfsvoering. De afzonderlijke gemeenten blijven politiek zelfstandig, maar hebben ambtelijk één ondersteuning. Voordelen zijn een versterking op de efficiëntie, een verbetering van de ondersteuning van de verschillende organisaties met meer kwaliteit en minder kwetsbaarheid. Nadeel is dat er wel een goede bestuurlijke en ambtelijke sturing op de gezamenlijke organisatie moet plaatsvinden en dat de rollen van eigenaar, opdrachtgever en klant vanuit de gemeente goed onderkend worden. Ook is de kwaliteit van coördinatie en sturing van gemeente naar ambtelijke organisatie essentieel, omdat de kennis niet meer bij de gemeente zelf in huis is.

#### *-Herindeling*

De bestuurlijke fusie van gemeenten is een herindeling. Het samenvoegen van enkele gemeenten betekent dat de zelfstandigheid van de afzonderlijke gemeenten overgedragen wordt naar één nieuwe gemeente voor het totale grondgebied van de voormalige gemeenten. Een dergelijk proces vereist de betrokkenheid van provincie en het rijk door middel van wetgeving. Het proces is grofweg op te delen in 3 fasen: politiek-bestuurlijke afweging en besluitvorming tot herindeling, het administratief voorbereiden en inrichten van de nieuwe gemeente en het fuseren van de ambtelijke organisaties. Voordeel is dat er op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau schaalvoordelen te behalen zijn. Ook kan de positie en slagkracht in de regio toenemen. Nadeel is dat het een langdurig proces is en dat het onderwerp een gevoelige lading heeft.

### **4. Scenario's**

De meest logische opties voortkomende uit de criteria, weging, weergave uitkomsten gemeentegesprekken in het stedelijke gebied en de bijeenkomst van 16 april. In de mogelijke scenario's wordt beschreven welke vormen en welke mogelijke partners aan de orde kunnen zijn. In deze conceptversie wordt vooralsnog volstaan met een beschrijving van de mogelijke scenario's op basis van de huidige criteria, zonder nadere toelichting en afweging. De nadere toelichting en afweging volgt op basis van de commissievergadering van 15 april a.s. en de bijeenkomst van 16 april a.s. Daarbij is leidend op welke wijze de criteria nog worden aangevuld en gewogen.

#### *a. De huidige situatie handhaven zonder verandering.*

Een zelfstandig Son en Breugel, dat samenwerkt in de regio, in het stedelijk gebied en in de Dommelvallei.

#### *b. Intensiveren van de samenwerking*

Een zelfstandig Son en Breugel waarbij er wel een intensivering van samenwerking door middel van overdracht van taken of sterker beleidsmatige samenwerking met de omliggende gemeenten plaatsvindt. Meer taken en eventueel meer partners in de Dienst Dommelvallei is daarbij ook een optie.

*c. Versterking van de samenwerking in het stedelijk gebied door middel van een regionaal platform*

Een zelfstandig Son en Breugel, waarbij er taken die een groot regionaal karakter hebben worden overgedragen aan een regionaal platform, waar bij voorkeur ook directere invloed van inwoners op de besluitvorming van regionale taken plaats kan vinden.

*d. Een ambtelijke fusie met de Dommelvallei-gemeenten.*

Eén ambtelijke organisatie (de gemeenten blijven autonoom); de kosten van de ambtelijke organisatie worden gezamenlijk gedragen.

*e. Bestuurlijke fusie (herindeling)*

Herindeling met Nuenen c.a. of met Nuenen c.a. en Geldrop-Mierlo zijn voor de hand liggende opties vanwege de huidige samenwerking, maar ook herindeling met Eindhoven is een mogelijke optie.

## **5 Conclusie**

PM

**Bijlagen:**

1. Weergave uitkomst gesprekken met gemeenten in het stedelijk gebied
2. Weergave medewerkersbijeenkomst
3. Verslag van 24 maart 2015
4. Verslag van 16 april 2015

## **Bijlage 1 Weergave uitkomst gesprekken met gemeenten in het stedelijk gebied**

### **Inleiding**

Het college heeft in wisselende samenstelling maar altijd met de burgemeester en gemeentesecretaris gesproken over de toekomst van Son en Breugel en het perspectief van de betrokken gemeente daarop. In deze samenvatting wordt een schets gegeven hoe de andere gemeenten Son en Breugel zien. Daarbij hebben we in de gesprekken de volgende vragen als leidraad gehanteerd:

- Wat zijn volgens jullie college sterke en zwakke punten van de gemeente Son en Breugel?
- Hoe zien jullie de positie van de gemeente Son en Breugel, ook in de regio, nu en in de toekomst?
- Hoe zien jullie je relatie met de gemeente Son en Breugel nu en in de toekomst, mede gelet op de vraag van de provincie naar een visie op de bestuurlijke toekomst?

De gemeenten die bezocht zijn: Best, Veldhoven, Waalre, Geldrop-Mierlo, Nuenen, Sint Oedenrode, Helmond, Eindhoven. In de gesprekken zijn de volgende onderwerpen aan de orde geweest die we in de weergave terug laten komen:

- Beeld van Son en Breugel vanuit andere gemeenten;
- Beeld van de relatie met de burens;
- Beeld van de relatie met het stedelijk gebied;

### **Beeld van Son en Breugel vanuit andere gemeenten:**

- Beeld zoals geschetst in beeldvormingsnotitie wordt door alle gemeenten herkend en benoemd als een goede analyse.
- Son en Breugel wordt gezien als een vitale gemeenschap, met veel activiteiten en sterke sociale banden, van waaruit een positieve bijdrage wordt geleverd aan het stedelijk gebied. Meer in het algemeen is dit kenmerkend voor de bijdrage die de randgemeenten leveren aan de kracht van het stedelijk gebied.
- De gemeente is bestuurlijk stabiel en kent een overwegend goede en stabiele relatie met de buurgemeenten.
- Ekkersrijt is een belangrijke factor voor de regio en van groot belang voor Son en Breugel. Enkele gemeenten geven aan dat Son en Breugel haar kracht vooral ontleent aan Ekkersrijt.
- Er wordt aandacht gevraagd voor de ontsluiting van Son en Breugel vanwege het dichtslibben van de verkeersader door het dorp.

### **Beeld van de relatie met de burens**

- De samenhang tussen Nuenen en Son en Breugel wordt duidelijk herkend. Die herkenning is er minder met Geldrop-Mierlo. Voor ieder is duidelijk dat de drie gemeenten worden gevormd door vitale gemeenschappen in het groene middengebied tussen Helmond en Eindhoven. Geldrop-Mierlo lijkt voor sommigen meer gericht op Helmond, waar Nuenen en Son en Breugel duidelijk zijn georiënteerd op Eindhoven.
- De drie gemeenten zijn onderdeel van Dommelvallei; groene long tussen Helmond en Eindhoven.
- Nuenen schetst haar eerste beelden bij de invulling van een mogelijk toekomstige relatie met Son en Breugel. Er worden enkele scenario's genoemd waaronder een intensivering van de huidige samenwerking, ambtelijke fusie en ook bestuurlijke fusie. In vrijwel alle scenario's heeft Son en Breugel een rol.



- Het college van Geldrop-Mierlo kiest voor zelfstandigheid in combinatie met intensivering van de samenwerking in Dommelvallei (zoals inmiddels in een raadsvoorstel is vastgelegd).
- Sint Oedenrode is op dit moment in een herindelingsproces betrokken en ziet met de Meijerijstad een duidelijke schakel tussen Zuidoost Brabant (Brainport) en Noordoost Brabant (agrifood capital) waarbij Son en Breugel een sleutelpositie heeft vanwege haar ligging. Sint-Oedenrode ziet goede mogelijkheden om binnen een grotere stad ook de lokale gemeenschap in de kernen tot haar recht te laten komen.
- Sint Oedenrode (en Best) geven aan dat samenwerking in het kader van het groene woud ook geïntensiveerd kan worden.
- Best en Veldhoven zetten hun samenwerking voort. Zowel Waalre als Oirschot oriënteren zich voor onderdelen op mogelijke aansluiting. Voorts vinden zowel Best als Veldhoven de samenwerking in het stedelijk gebied als kansrijk. Een hechtere bilaterale samenwerking met Son en Breugel lijkt niet aan de orde. Dat is ook het geval voor Waalre.

### **Beeld van de relatie met de regio (met name het stedelijk gebied)**

- Son en Breugel wordt gezien als een constructieve partner in de regio. Sterk aanwezig voor een kleine gemeente en een gemeente die voortdurend over de grenzen heen kijkt, het regionale belang ziet en daaraan bijdraagt.
- Son en Breugel wordt, net als andere gemeenten in het stedelijk gebied, gezien als een overgangsgemeente tussen het landelijk (achterliggend) gebied en het centrale verstedelijkt gebied, waarbij geldt dat het accent op het stedelijk karakter ligt.
- Deze overgangsgemeenten / randgemeenten van de stad zijn van belang vanwege een gunstig, rustig en relatief veilig woon/leefklimaat, relatief hoge sociale cohesie ten opzichte van de stad en zijn een essentieel onderdeel in het stedelijk gebied.
- De inhoud van de opgaven moet volgens alle gemeenten centraal staan bij het beantwoorden van de vraag welke vorm het beste in de regio past. Daarbij wordt er bij de meeste gemeenten een onderscheid gemaakt tussen lokale taken en de nabijheid van bestuur voor inwoners enerzijds en sub-regionale en stedelijke vraagstukken anderzijds. Vanuit dat oogpunt wordt gekeken naar Son en Breugel als een partner in een samenwerking (stedelijk gebied, Dommelvallei of op andere wijze).
- De focus van de meeste gemeenten is gericht op het stedelijk gebied (en minder op de Metropool Regio Eindhoven) en op het afstemmen en aanpakken van regionale vraagstukken via die vorm van samenwerking.
- De gemeenten die niet direct aan Son en Breugel grenzen staan wat meer op afstand. In de opvattingen over de relatie met Son en Breugel wordt vooral aandacht besteed aan de regionale opgaven die er zijn op het gebied van economie, werkgelegenheid, wonen, verkeer en groen en op welke wijze er al dan niet gezamenlijk invulling aan kan worden gegeven. De meeste gemeenten geven aan een grote mate van zelfstandigheid na te streven met nadrukkelijk de samenwerking op bovengenoemde terreinen.
- Vanuit Eindhoven worden opties genoemd om vooral versnelling in het stedelijk gebied aan te brengen gelet op alle maatschappelijke en economische ontwikkelingen. Daarbij moet de gezamenlijk opgave centraal staan. Gemeenten hebben een eigen lokale verantwoordelijkheid en taken, maar het zou goed zijn om met elkaar de grensoverschrijdende belangen te definiëren en zich daarvoor gezamenlijk in te zetten. Volwassenheid van verhoudingen zou voorop moeten staan. Dat daarbinnen differentiatie in bevoegdheden kan optreden, vanwege regionaal belang, power, efficiency, kan onderwerp van gesprek zijn. Een model Groot

Eindhoven met deelgemeenten is denkbaar. Dit moet van onderop komen en niet opgelegd worden. Gelet op de opgaven voor de regio blijft de inhoud voorop staan. Daar moet energie in gestoken worden; niet in de vorm.

### Beschouwing op basis van bovenstaande elementen

- **Invulling geven aan gemeenschapszin is belangrijke randvoorwaarde**  
In meerdere gesprekken kwam aan bod dat er vanuit de gedachte “van gemeente naar gemeenschap” wordt geredeneerd. Een kleinere gemeente die dichtbij de inwoners staat kan toegevoegde waarde hebben (dichtbij, weten wat er leeft, gemeenschap en gemeente komen grotendeels overeen, hoge mate van democratische legitimatie in verhouding tot grotere gemeenten, etc.). Ook de kwaliteit van de organisatie door de beperkte capaciteit van kleinere gemeenten wordt niet als een struikelpunt gezien, juist daar is door middel van meerschalligheid in samenwerking op verschillende terreinen winst in te boeken.
- **Vorm volgt inhoud**  
Uit de gesprekken komt naar voren dat men gezamenlijk inhoud wil geven aan de lokaal overstijgende taken. Welke zijn dat en hoe geef je daar op een eenvoudige en slimme wijze vorm aan, is de hoofdvraag. Sterk institutionaliseren is voor geen van de gesprekspartners aan de orde. Wel is – als wordt doorgevraagd op de opgaven voor het stedelijk gebied - een oplopende schaal waar te nemen, die herkenbaar terugkomt in de oordeelvormingsnotitie over de samenwerkingsvormen: gezamenlijke opgaven benoemen en afstemmen, via bestuurlijke aandachtsvelden en trekkers (werkplaatsen), tot differentiatie in bevoegdheden (meerdere A en B gemeenten) tot een gemandateerde stad met randgemeenten of een gemandateerd stedelijk gebied.
- **Positieve waardering inzet Son en Breugel in de regio**  
De inzet van Son en Breugel in de regio wordt herkend en positief beoordeeld. De gemeente wordt als een krachtige partner gezien die enkele troeven heeft (Ekkersrijt, goed leefklimaat, sterke vitale gemeenschap, bestuurlijk stabiel). De gemeente heeft in het stedelijk gebied wat te bieden.
- **Dommelvallei demografisch en geografisch niet vanzelfsprekend**  
Dommelvallei wordt (zeker op de strategisch/tactische opgaven) niet als een vanzelfsprekende geografische en demografische eenheid gezien. Wel als het gaat om de groene long en de dorpen daarbinnen, maar dat behoeft minder bestuurlijke aandacht dan de aandacht voor de sterke relatie tussen randgemeenten en stad op heel andere gebieden.
- **Herindeling nauwelijks als optie genoemd**  
Geen van de gemeenten heeft een herindeling nadrukkelijk als gewenste optie benoemd. Ook het opleggen van hogerhand (provincie) van herindeling wordt door iedereen afgewezen. Waar het aan de orde kan zijn, moet het van onderop komen. Gemeenten moeten zelf de regie nemen als er noodzaak wordt gevoeld.

### Aandachtspunten / vraagstukken vanuit de gesprekken met de omliggende gemeenten

- Is Son en Breugel vooral toegang tot het landelijk gebied, of een voorstadje / buitenwijk van de grote stad? Welke consequenties heeft het één en ander?
- Worden de belangen van de kernen / gemeenschappen beter gediend in een kleine gemeente, of in een groter geheel?
- Hoe verhoudt zich bestuurlijke en ambtelijke nabijheid met de kwaliteit van besluitvorming en met kwaliteit van ondersteuning door de organisatie?
- Wachten we op de ontwikkelingen die op ons afkomen, of maken we nu zelf onze keuzes voor de toekomst?

- Om maatschappelijke opgaven ook in de toekomst goed op te pakken is een stevige (ambtelijke) schaa sprong nodig; of ligt het vanuit nabijheid en lokaliteit voor de hand om voor samenwerking te kiezen?
- Waar ligt de grens tussen lokaliteit en nabijheid van vraagstukken, sub-regionaal, regionaal; wat doe je decentraal dicht bij de inwoners en wat centraal vanuit –sub-regionaal belang
- Is Ekkersrijt essentieel voor de gemeente? en voor de gemeenschap? Of is dit bij uitstek een regionale taak die gezamenlijk opgepakt moet worden?

## **Bijlage 2 Weergave medewerkersbijeenkomst**

Weergave medewerkersbijeenkomst over de bestuurlijke toekomst 26 februari 2015

### **Achtergrond:**

In het project bestuurlijke toekomst is opgenomen dat we ook met de medewerkers spreken over hun beelden bij de bestuurlijke toekomst. Op 26 februari 2015 hebben we met vrijwel alle medewerkers in een bijeenkomst gesproken over de beeldvormingsnotitie en de mogelijke

bestuurlijke opties vanuit ambtelijk perspectief. Tijdens deze sessie is aan de hand van een presentatie de beeldvormingsnotitie toegelicht en is er vervolgens op basis van een drietal

hoofdvragen in werkgroepen gediscussieerd:

1. Wat vind jij van het geschetste beeld van de gemeente
2. Vind je de huidige gemeentelijke organisatie voldoende in staat om de ambities en uitdagingen aan te kunnen? Kan de organisatie voldoende kwaliteit leveren?
3. Wat zie jij als de beste bestuurlijke oplossing om de huidige en toekomstige taken van de gemeente uit te voeren; uitgaande van het belang van de inwoners.

De discussie is open geweest en heeft tot verschillende beelden geleid. In deze weergave willen we de verschillende beelden van de medewerkers schetsen.

### **Uitkomsten en beelden**

1. Op veel punten wordt het geschetste beeld van de beeldvormingsnotitie en het Telos rapport

herkend. Er wordt wel op een aantal punten verduidelijking en interpretatie gegeven op de eigen werkvelden met betrekking tot de trends en de ambities. Deze duiding geeft aan dat er in de organisatie een bewustwording is van veel ontwikkelingen die op de gemeente af komen en dat er wordt nagedacht of en op welke wijze de gemeente daar op in zou moeten

spelen. Met name de nauwe band met de inwoners wordt genoemd als een belangrijk positief punt van deze organisatie om op kleine schaal in te kunnen spelen op de trends en ontwikkelingen. Ook worden de positie in de regio en de huidige wijze van samenwerking in de diverse samenwerkingsverbanden als goede punten genoemd. Tot slot ervaren de medewerkers

dat ze erg loyaal zijn aan de gemeente.

2. Gelet op de ontwikkelingen, ambities en trends geven de medewerkers meerdere beelden in hoeverre de organisatie in staat is om deze waar te kunnen maken.

Deze beelden variëren van:

- 'de huidige organisatie is klein, maar flexibel en daarmee in staat om deze vraagstukken het hoofd te kunnen bieden' en 'een intensievere samenwerking voor kennis en kunde helpt ons om binnen de bestaande kaders verder vorm te geven aan de ambities en uitdagingen'

tot

- 'De organisatie is klein en kwetsbaar door eenpitters' en 'de hoeveelheid uitdagingen en ambities zijn voor deze huidige organisatie moeilijker realiseerbaar; meer ondersteuning is wenselijk'.

3. Er worden meerdere bestuurlijke opties belicht waarbij per optie aandachtspunten benoemd worden.

- Huidige werkwijze continueren: aandacht voor eenpitters en versterk de kwaliteit op meerdere terreinen. Behoud de herkenbaarheid en lokale kennis van de kleine gemeente.

- Intensiever samenwerken: aandacht voor meer regie (ambtelijk en bestuurlijk) en

duidelijke focus; wat is onze inbreng en wat zijn onze belangen en waarin verschillen we nu werkelijk van anderen? Wel veel kansen en mogelijkheden op een aantal terreinen. Behoud in eigen organisatie strategie en beleid zodat er goede checks en balances zijn in opdrachtgever en -nemerschap.

- Ambtelijke fusie: liever niet, want uit ervaringen elders blijkt dat meerdere broodheren dienen voor een organisatie complex is. Daarbij speelt ook dat ambtelijke fusie vaak als opmaat

dient voor bestuurlijke fusie. Dan liever meteen door naar een bestuurlijke fusie.

Daarbij wordt wel de kanttekening geplaatst dat de lokale kennis en herkenbaarheid vanuit de ambtelijke organisatie geborgd moet zijn om verbondenheid met de gemeenschap te behouden. Aandacht voor borging van strategie en beleid is een essentieel aandachtspunt, ook bij fusie.

Ruurd Palstra, Projectleider.

13 maart 2015

## **Bijlage 3: Verslag raadsbijeenkomst 24 maart 2015**

### **Weergave raadsbijeenkomst 24 maart 2015 over visie bestuurlijke toekomst Son en Breugel, oordeelvormende fase.**

#### **Achtergrond:**

Tijdens deze bijeenkomst was het de bedoeling dat de raadsleden met elkaar onder leiding van prof. dr. Hans Boutellier, directeur van het Verwey-Jonker Instituut, komen tot criteria. In het tweede deel kregen de raadsleden een overzicht van de bestuurlijke opties en de aandachtspunten daarbij.

#### ***DEEL I: KOMEN TOT CRITERIA***

##### Presentatie Hans Boutellier

Hans Boutellier laat aan de hand van enkele aandachtspunten zien hoe de improvisatiemaatschappij zijn intrede doet en wat dat voor gevolgen heeft voor de bestuurlijke organisatie. Hij geeft aan dat zich een aantal fenomenen voordoet.

Ten eerste kenmerkt de huidige maatschappij zich steeds meer als een complexiteit zonder richting. Dit leidt volgens Hans Boutellier tot:

- onmacht van bestuurders
- handelingsverlegenheid van professionals
- onzekerheid en frustratie onder burgers

Mensen verlangen naar bescherming, leiderschap (geen management!) en orde in deze complexiteit.

Hans Boutellier geeft ook enkele positieve punten, want deze complexiteit biedt ook perspectief:

- Veel nieuwe energie – burgerkracht?!
- Eigen kracht, individu dat kan bijdragen aan geheel staat centraal
- Nieuwe ideeën over de maatschappelijke organisatie

Om een vorm van sturing in deze complexiteit te geven maakt Hans Boutellier de vergelijking met de improvisatiejazz. Hierin is sprake van licht leiderschap met een aantal belangrijke kenmerken die het tot een geheel maken. Geen dirigent die bepaalt, maar een leider die voorgaat en het thema uitzet en de principes zoals hieronder neerzet. De groep is verantwoordelijk om het tot een succes te laten zijn, niet de leider.

- Thema - motief
- Basisritme - momentum
- Duidelijke identiteiten (kernfuncties)
- Verhouding tot traditie (geschiedenis)
- Kennis, ervaring en vaardigheid
- Lichte vorm van leiderschap
- Ruimte voor individueel excelleren - creativiteit
- Afstemming en feedback als permanente opgave

Sturen in de improvisatiemaatschappij vraagt dus om het stellen van thema's en het bepalen van de principes, en bovenal licht leiderschap dat ruimte schept. Dit in tegenstelling tot het stellen van kaders en het sturen en controleren. Daarin stelt Hans Boutellier dat je vooral de problemen en kansen bepaalt, in plaats van aanbod- of vraag. Waarbij het belangrijk is dat je daarvoor de consensus creëert en behoudt en dat nabijheid en contact een belangrijke randvoorwaarde is om vertrouwen en wederkerigheid te realiseren. Alleen dan kun je een vorm van leiderschap tonen en is je legitimatie niet alleen wettelijk (verkiezingen) maar ook inhoudelijk en sociaal.

Hij stelt voor pragmatisch met deze principes te experimenteren en ook te durven stoppen als het niet werkt.

### **Eerste discussiesessie**

Op basis van deze presentatie zijn de aanwezigen in tweetallen in gesprek gegaan om tot criteria te komen. Kern van de criteria is dat deze vooral gericht zijn op de bestuurlijke vorm; hoe zou een overheid zich moeten verhouden tot de inwoners, de regio en hoe zou deze georganiseerd moeten zijn:

Verhouding tot inwoners:

- korte lijnen
- laagdrempeligheid, toegankelijk zijn

Verhouding in de regio:

- Sterk in het knooppunt / netwerk
- Taken alleen of organiseren in samenwerking?
- Wat is mijn en dijn?

Organisatie van bestuurlijke vorm:

- Niet te groot
- Flexibiliteit
- Beheersbaarheid
- Taken alleen of organiseren in samenwerking?

Randvoorwaarde voor gemeenschap creëren:

- Sociale cohesie bewaken
- Opkomen voor zwakkeren

Aandachtspunten bij de vorm:

- Lokale kwaliteit is niet gekoppeld aan schaalgrootte
- Wat bieden we aan burgers op belangrijke inhoudelijke thema's?

### **Tweede en derde discussiesessie**

In het tweede gedeelte van deel I werd aan de hand van de bindingen, zoals door het SCP (Sociaal en Cultureel Planbureau) omschreven, een discussie gevoerd over hoe gebonden (noodzakelijke binding) of verbonden (vrijwillige binding) de gemeenschap is:

- Functioneel: met name werk en boodschappen
- Sociaal: familie, vrienden, bekenden
- Cultureel: dialect, gewoonten, activiteiten
- Landschappelijk: rust, ruimte en schoonheid

Na een eerste scan, waarbij de raadsleden de type bindingen mochten waarderen met een rapportcijfer op een schaal van 1-10, kwam er voor sociaal en landschappelijk een eenduidig beeld naar voren, terwijl er voor functioneel en cultureel een meer divers beeld kwam:

- Functioneel 5,5
- Sociaal 7
- Cultureel 7
- Landschappelijk 8

Men trok daarbij de conclusie dat forenzen overwegend opteren voor functioneel en landschappelijk, terwijl oorspronkelijke inwoners meer voor cultureel sociale bindingen gaan. Van belang is dat de gemeente de integratie van forens naar inwoner stimuleert.

Belangrijke criteria die volgend op de discussie naar bindingen opkwamen zijn:

- Een dichtbijge overheid die sociale bindingen faciliteert;
- De mate waarin een overheid kan realiseren / vasthouden van:
  - Groene omgeving;
  - Sociale bindingen;

- Vitaliteit gemeenschap;
- Levensloopbestendige gemeenschap;
- Welvarendheid gemeenschap;
- Sterk Eindhoven, Brainport, om werkgelegenheid te realiseren;
- Bereikbaarheid en ontsluiting (heeft ook effect op levensloop en sociale bindingen);
- nabijheid faciliteiten;
- blijvend binden van opgroeiende jongeren aan gemeente.

De condities voor de participatiemaatschappij zijn er, zorgdragen dat je dit blijft faciliteren.

## **DEEL II: BESTUURLIJKE OPTIES**

Tijdens dit deel is er een flink aantal bestuurlijke opties de revue gepasseerd. Daarbij is per bestuurlijke optie aangegeven wat de voor- en nadelen zijn. Deze worden verwerkt in het oordeelvormingsdocument. Een overzicht van de besproken bestuurlijke opties:

- Splendid Isolation/Status Quo
- Differentiatie tussen gemeenten
- Projectensamenwerking
- Bedrijfsvoeringsorganisatie
- Samenwerking op beleid
- Politieke samenwerking
- Regionaal platform
- Ambtelijke fusie
- Herindeling

Ruurd Palstra, projectleider,  
31 maart 2015.



**Bijlage 4: Verslag bijeenkomst 16 april 2015**