



# De wil tot verschil

Eindrapportage Adviescommissie  
Bestuurlijke Toekomst Nuenen c.a.

8 september 2016



# De wil tot verschil

## Eindrapportage Adviescommissie Bestuurlijke Toekomst Nuenen c.a.

*Adviescommissie Bestuurlijke Toekomst Nuenen c.a.*

Letty Demmers, voorzitter  
Herman Klitsie, commissielid  
Peter van Vugt, commissielid  
Carla de Rie, secretaris

8 september 2016

***Adviescommissie Bestuurlijke Toekomst Nuenen c.a.***

P/a Lysias Advies B.V. | [CarladeRie@lysiasgroup.com](mailto:CarladeRie@lysiasgroup.com) | 033 464 70 70

## Voorwoord

Voor u ligt het eindrapport van de Adviescommissie Bestuurlijke Toekomst Nuenen c.a. Onze commissie is in maart van dit jaar ingesteld met de opdracht om – vanuit regionale optiek – in kaart te brengen wat het meest passende scenario is voor de bestuurlijke toekomst van de gemeente Nuenen c.a.

Tijdens de uitvoering van onze opdracht hebben we ons verdiept in de positie en ontwikkeling van Nuenen en in de maatschappelijke opgaven en ontwikkelingskansen in de context van Nuenen. Onze inzet was erop gericht een zorgvuldig afgewogen advies te formuleren over de bestuurlijke toekomst van Nuenen c.a., dat een adequaat antwoord geeft op huidige en toekomstige opgaven en dat aansluit bij de schaalniveaus waarop inhoudelijke opgaven in (de context van) Nuenen zich afspelen.

Voor onze advisering hebben we nadrukkelijk gekeken naar Nuenen, maar we hebben ook gezocht naar een oplossing in samenhang met de omgeving; de regio Eindhoven. De gemeente Nuenen staat immers niet op zich, maar is onderdeel van het regionale krachtenveld. We beogen met ons advies een bijdrage te leveren aan, en meerwaarde te bieden voor het geheel van de regio. De regio Eindhoven is een krachtig gebied met sterke steden, en een krachtig landelijk gebied. Met ons advies willen we een bijdrage leveren aan het realiseren van de ambitie van de regio Eindhoven om een economische wereldspeler te zijn, waarbij internationale allure wordt gekoppeld aan regionale eigenheid.

In ons advies hebben we geredeneerd vanuit de inhoud en de maatschappelijke opgaven en ontwikkelingskansen centraal gesteld. De essentie van ons advies is om taken, bevoegdheden en middelen over te dragen aan de bestuursautoriteit op het schaalniveau waarop bepaalde opgaven zich afspelen. Om daarmee loyaliteit, slagkracht en doorzettingsmacht te organiseren voor het adequaat aanpakken van opgaven en het verzilveren van kansen.

We adviseren om de mogelijkheden te benutten die zich nu aandienen om tot bestuurlijke vernieuwing te komen in deze regio. Deze mogelijkheden dienen zich aan dankzij de selectie van de regio Eindhoven tot proeftuin in het verlengde van het rapport van de Studiegroep Openbaar Bestuur 'Maak Verschil; Krachtig inspelen op regionaal-economische opgaven'. Van de betrokken partijen vraagt dit dat zij de voorwaarden creëren voor het succesvol realiseren van het toekomstperspectief, zoals we dat in ons advies presenteren. De selectie tot proeftuin dient te worden benut voor het ontwikkelen van een wettelijke basis voor (ook niet-vrijwillige) overdracht van taken, bevoegdheden en middelen. We bevelen aan om met het Kabinet rechtstreekse afspraken te maken over het organiseren van deze wettelijke basis in de vorm van een Experimenteerwet.

Passend binnen het toekomstperspectief voor de regio Eindhoven formuleren we in deze rapportage ons advies voor de bestuurlijke toekomst van Nuenen c.a. Dit toekomstperspectief biedt naar onze overtuiging kansen om als innovatieve high tech-regio Eindhoven ook bestuurlijk innovatief te zijn. De betrokkenen roepen we op de wil te tonen het verschil te maken.

We spreken tot slot onze dank uit aan allen die bijdragen hebben geleverd aan onze opdracht. De gesprekken die we gevoerd hebben, waren zonder uitzondering zeer informatief, openhartig en plezierig. We danken onze gesprekspartners voor deze plezierige en constructieve medewerking.

*Adviescommissie Bestuurlijke Toekomst Nuenen c.a.*

Letty Demmers, voorzitter

Herman Klitsie, commissielid

Peter van Vugt, commissielid

Carla de Rie, secretaris

# De wil tot verschil

## Eindrapportage Adviescommissie Bestuurlijke Toekomst Nuenen c.a.

### INHOUDSOPGAVE

Blz.

1.	Schets achtergrondsituatie en opdracht .....	1
1.1	Inleiding .....	1
1.2	Schets achtergrondsituatie .....	1
1.3	Opdracht aan Adviescommissie Bestuurlijke Toekomst Nuenen c.a. ....	3
1.4	Benaderingswijze en werkwijze van de commissie .....	4
1.5	Leeswijzer .....	5
2.	Inhoudelijke verdieping.....	6
2.1	Inleiding .....	6
2.2	Strategische samenwerking: Metropoolregio Eindhoven .....	6
2.3	Beleidsvorming en -uitvoering: Stedelijk Gebied Eindhoven .....	8
2.4	Bedrijfsvoering en dienstverlening: Dienst Dommelvallei .....	10
3.	Relevante studies over inrichting openbaar bestuur.....	12
4.	Vertrekpunten voor advisering.....	17
4.1	Verdiepende invalshoeken .....	17
4.2	Criteria voor weging scenario's.....	18
5.	Afweging mogelijke scenario's .....	20
5.1	Inleiding .....	20
5.2	Onvoldoende toekomstbestendige oplossingen .....	20
6.	Advies van de commissie .....	23
6.1	Inleiding .....	23
6.2	Toekomstperspectief voor MRE en Stedelijk Gebied Eindhoven .....	23
6.3	Bestuurlijke toekomst voor Nuenen c.a. ....	26
6.4	Zicht bieden op oplossing voor Nuenen-West.....	29

#### Bijlagen:

1. Overzicht geconsulteerde gesprekspartners.
2. Overzicht geraadpleegde documenten.

## 1. Schets achtergrondsituatie en opdracht

### 1.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft op hoofdlijnen de achtergrondsituatie voor het instellen van de 'Adviescommissie Bestuurlijke Toekomst Nuenen c.a.' In het tweede deel van dit hoofdstuk komt de opdracht aan de commissie aan de orde en lichten we de benaderingswijze en de werkwijze van de commissie nader toe.

### 1.2 Schets achtergrondsituatie

#### *Krachtig Bestuur in Brabant*

De provincie Noord-Brabant en de Vereniging van Brabantse Gemeenten (VBG) zijn eind 2011 gestart met het project 'Krachtig Bestuur in Brabant'. Aanleiding hiervoor was de constatering dat de wijze waarop de overheid zich organiseerde, steeds minder goed aansloot bij economische en maatschappelijke ontwikkelingen. Voor de provincie Noord-Brabant was dit de reden de Adviescommissie 'Krachtig Bestuur in Brabant' (de Commissie-Huijbregts) in te stellen. Deze commissie voerde in 2012 en 2013 een bestuursscan uit van de toekomstbestendigheid van alle Brabantse gemeenten. In het kader van de bestuursscan zijn gesprekken gevoerd tussen de provincie, gemeenten en andere partijen over de bestuurlijke toekomst van Brabant.

#### *Rapport (Veer)Krachtig Bestuur*

In juni 2013 publiceerde de Commissie-Huijbregts het rapport '(Veer)Krachtig Bestuur in Brabant'. Dit rapport bevat concrete aanbevelingen voor versterking van de regionale samenwerkingskracht. Voor de regio Zuidoost-Brabant pleitte deze commissie voor het versterken van het stedelijk gebied rond Eindhoven. Gemeenten in dit gebied dienen vergaande afspraken te maken op beleidsinhoudelijk en financieel gebied met de bijbehorende delegatie van bevoegdheden aan de gemeente Eindhoven, waardoor deze gemeente met kracht en snelheid kan handelen, aldus de Commissie-Huijbregts. Als dat op korte termijn niet zou leiden tot het gewenste resultaat, adviseerde de Commissie-Huijbregts dat Eindhoven met de omliggende gebieden de gemeente Groot Eindhoven zou gaan vormen (gemeentelijke herindeling).

De Commissie-Huijbregts adviseerde daarnaast om specifiek voor Nuenen c.a. een bestuurskrachtonderzoek uit te voeren. Volgens het rapport '(Veer)Krachtig Bestuur in Brabant' kent de gemeente knelpunten bij het uitvoeren van gemeentelijke taken en is de financiële positie zwak. Indien het bestuurskrachtonderzoek het beeld van onvoldoende bestuurskracht zou bevestigen, achtte de Commissie-Huijbregts het noodzakelijk om Nuenen c.a. samen te voegen met Eindhoven (ongeacht of Groot Eindhoven zou gaan ontstaan).

#### *Ontwikkelen bestuurlijke visie*

Naar aanleiding van het advies van de Commissie-Huijbregts verzocht de provincie in maart 2014 alle Brabantse gemeenten een visie op hun bestuurlijke toekomst op te stellen. Nuenen c.a. kreeg het verzoek binnen een jaar na het aantreden van het nieuwe college tot een bestuurlijk gedragen uitwerking te komen, in samenspraak met de gemeenten Helmond en Eindhoven in het bijzonder, en met de overige gemeenten in het Stedelijk Gebied. In het verzoek spreekt de provincie zorgen uit over de duurzaamheid van de Dommelvallei-samenwerking, de financiële positie van Nuenen en de regionale samenhang met Eindhoven en Helmond.

Een groot aantal gemeenten heeft in reactie op het verzoek van de provincie inmiddels een bestuurlijke visie ontwikkeld en vastgesteld in hun raden. De gemeenteraad van Nuenen c.a. werkt momenteel nog aan het ontwikkelen van een eigen visie op de bestuurlijke toekomst.

#### *Visiedocument (Veerkrachtig) Bestuur*

In oktober 2014 publiceerde de provincie een visiedocument met een aantal uitgangspunten voor een (veer)krachtig bestuur. De belangrijkste uitgangspunten zijn als volgt geformuleerd:

- grotere samenwerkingsverbanden zijn niet per definitie beter;
- oplossingen moeten zoveel mogelijk van onderop komen door experimenteerruimte te bieden;
- en er moet een goede balans zijn tussen meer slag- en schakelkracht enerzijds en betrokkenheid bij het lokale niveau anderzijds.

#### *Bestuurskrachtonderzoek Nuenen c.a.*

Externe onderzoekers van bureau Partners+Pröpper concludeerden vervolgens in december 2015 op basis van het bestuurskrachtonderzoek dat de bestuurskracht van Nuenen c.a. matig is. Dat geldt zowel voor de realisatie van maatschappelijke opgaven als voor de invulling van bestuurlijke voorwaarden. De grootste knelpunten zitten naar het oordeel van de onderzoekers bij de invulling van politiek-bestuurlijk leiderschap, het politiek-bestuurlijk samenspel tussen raad en college en de financiële situatie. De conclusie van het bestuurskrachtonderzoek is dat de huidige bestuurskracht ontoereikend is om in te spelen op toekomstige ontwikkelingen.

Tegelijkertijd signaleren de onderzoekers dat er ook een positieve ontwikkeling gaande is in Nuenen c.a. De gemeente heeft de afgelopen één tot twee jaar zichtbaar gewerkt aan een ontwikkelingstraject op politiek-bestuurlijk en ambtelijk niveau. Dit heeft geleid tot concrete resultaten en een groei aan bestuurskracht.

#### *Vervolgproces gemeenteraad Nuenen c.a.*

Parallel aan het bestuurskrachtonderzoek verscheen in december 2015 een dialoognota van de begeleidingscommissie vanuit de raad van Nuenen c.a. Deze nota schetst een aantal scenario's voor de bestuurlijke toekomst van de gemeente, waaronder ambtelijke of bestuurlijke fusie, een shared service organisatie tussen twee of meer gemeenten en het afnemen van diensten bij een centrumgemeente. De dialoognota geeft niet aan met welke gemeente(n) welk scenario invulling zou kunnen krijgen.

In februari 2016 heeft de raad van Nuenen c.a. een plan van aanpak voor het vervolgproces vastgesteld. In lijn met dit plan heeft Nuenen c.a. inspraakavonden georganiseerd om inwoners, instellingen en bedrijven te betrekken bij het gesprek over de bestuurlijke toekomst van de gemeente. Van de gelegenheid tot inspraak is tijdens deze avonden in beperkte mate gebruik gemaakt. De opbrengsten hiervan worden gebruikt voor het opstellen van een rapportage, op basis waarvan de raad in het najaar van 2016 een finaal besluit kan nemen over de bestuurlijke toekomst van de gemeente.

#### *Instelling Adviescommissie Bestuurlijke Toekomst Nuenen c.a.*

In februari 2016 heeft de provincie Noord-Brabant de Adviescommissie Bestuurlijke Toekomst Nuenen c.a. (de Commissie-Demmers) ingesteld. Opdracht aan deze onafhankelijke commissie is om – vanuit regionale optiek – in kaart te brengen wat het meest passende scenario is voor de bestuurlijke toekomst van Nuenen c.a. De commissie staat onder leiding van Letty Demmers, en bestaat daarnaast uit Peter van Vugt en Herman Klitsie. De opdrachtformulering is hierna beschreven (zie paragraaf 1.3).



### *Evaluatie samenwerking Dienst Dommelvallei*

In mei 2016 verscheen de evaluatie van de Dienst Dommelvallei. Deze dienst is een samenwerkingsverband van Nuenen c.a., Geldrop-Mierlo en Son en Breugel op het gebied van onder andere financiën, belastingen en personeel & organisatie. Uit de evaluatie komt naar voren dat de samenwerking over het algemeen goed verloopt, maar dat vergaande ambtelijke samenvoeging nodig is voor de uitvoering van (toekomstige) complexe taken.

De evaluatie bevat de conclusie dat de urgentie van ambtelijke schaalvergroting het grootst is voor Nuenen vanuit het oogpunt van kwetsbaarheid, kwaliteit en kosten. Ook Son en Breugel heeft een kwetsbare ambtelijke organisatie. Het evaluatieonderzoek bevat de aanbeveling de bestuurlijke visies van de drie gemeenten op elkaar af te stemmen, met inbegrip van de positionering van de ambtelijke capaciteit. De gemeenten zouden elkaar niet moeten loslaten wanneer een bestuurlijke fusie aan de orde komt. Een 'groeimodel' van de Dienst Dommelvallei zou echter onverstandig zijn omdat dit de al kwetsbare ambtelijke organisaties van Nuenen en Son en Breugel zal uithollen.

### *Standpunt college Nuenen c.a.*

Per brief van 15 juni 2016 aan de leden van de gemeenteraad van Nuenen c.a. verwoordt het college van B&W het collegestandpunt over de bestuurlijke toekomst van Nuenen. Het college onderschrijft de conclusie van het bestuurskrachtonderzoek, dat de bestuurskracht tekort schiet in het licht van de toekomstige opgaven van de gemeente. Het college acht intensivering en verbreding van de samenwerking in de Dienst Dommelvallei mogelijk en wenselijk. Het Stedelijk Gebied is naar de mening van het college de juiste schaal voor samenwerking op de gebieden wonen, werken en voorzieningen. Daarbij constateert het college dat versterking van de Dienst Dommelvallei en versteviging van de samenwerking in het Stedelijk Gebied leiden tot verdere uitholling van de gemeentelijke organisatie en tot vermindering van het vermogen om een volwaardige rol te spelen in het Stedelijk Gebied Eindhoven. Het college geeft aan dat een bestuurlijke fusie nodig is om in de toekomst verzekerd te zijn van voldoende bestuurskracht. De voorkeursvariant van het college is een fusie van de gemeente Nuenen c.a. met de gemeenten Son en Breugel en Geldrop-Mierlo. Deze visie wordt onderschreven door alle leden van het college, met dien verstande dat wethouder Jansen zich niet kan verenigen met het pleidooi voor een bestuurlijke fusie.

## **1.3 Opdracht aan Adviescommissie Bestuurlijke Toekomst Nuenen c.a.**

Onze commissie heeft de opdracht gekregen om – vanuit regionale optiek – in kaart te brengen wat het meest passende scenario is voor de bestuurlijke toekomst van Nuenen.

De provincie Noord-Brabant heeft de taakopdracht aan de commissie als volgt geformuleerd:

*“De commissie heeft als opdracht om aan de hand van bestaande onderzoeksgegevens waaronder het recente bestuurskrachtonderzoek, bestuurlijke en ruimtelijke taakstellingen en regionale/plaatselijke omstandigheden en op grond van gesprekken met gemeenten in het Stedelijk Gebied Eindhoven te komen tot aanbevelingen over de bestuurlijke toekomst van de gemeente Nuenen c.a. en het gemeentebestuur van Nuenen c.a. en het college van gedeputeerde staten hierover te rapporteren.*

*Daarbij in acht nemende:*

- *de belangen van de aangrenzende gemeenten van Nuenen c.a., zoals Geldrop-Mierlo, Son en Breugel, Eindhoven, Helmond en Laarbeek, en van het Stedelijk Gebied in zijn geheel;*
- *de doorontwikkeling van het Stedelijk Gebied.*

*Verder vragen wij de commissie om:*

- *Het college van Gedeputeerde Staten en de gemeente Nuenen c.a. tussentijds te informeren over de resultaten van haar werkzaamheden en hierover nadere afspraken te maken.*
- *Verslag te doen van de aanbevelingen, zowel aan het gemeentebestuur van Nuenen c.a. als aan het college van Gedeputeerde Staten.*
- *De werkzaamheden af te ronden voor de zomer.*

*De werkzaamheden van de commissie eindigen op het moment dat het college van Gedeputeerde Staten en de raad van de gemeente Nuenen c.a. een besluit hebben genomen over de aanbevelingen in het rapport.”*

Gezien de complexiteit van het vraagstuk dat aan de commissie is voorgelegd en de zorgvuldigheid die zowel de commissie, als het provinciebestuur in acht willen nemen, zijn de commissie en het provinciebestuur tot de nadere afspraak gekomen niet op de valreep van het zomerreces het advies van de commissie uit te brengen, maar kort daarna.

#### **1.4 Benaderingswijze en werkwijze van de commissie**

##### *Benaderingswijze commissie*

De inzet van de commissie is erop gericht geweest een zorgvuldig afgewogen advies op te leveren over de bestuurlijke toekomst van Nuenen c.a., waarmee een adequaat antwoord wordt gegeven op de huidige en toekomstige opgaven en dat aansluit bij het schaalniveau van de inhoudelijke, maatschappelijke opgaven, waarvoor Nuenen zich gesteld ziet.

Ook de veranderende context waarin de overheid opereert, vraagt van gemeenten dat zij nieuwe verbindingen en vormen van samenwerking organiseren met de samenleving. Ook deze ontwikkelingen, waarin andere bestuurlijke verhoudingen ontstaan tussen overheid, markt en samenleving, heeft de commissie betrokken bij haar werkzaamheden.

Bij het opstellen van deze eindrapportage heeft de commissie nadrukkelijk voor ogen gehouden dat het advies van de commissie handvatten moet bieden voor besluitvorming door de raad van de gemeente Nuenen c.a. en door Gedeputeerde Staten van Noord-Brabant.

##### *Werkwijze van de commissie*

In de maanden mei en juni analyseerde de commissie de relevante documenten over de ontwikkelingen in Nuenen en in de context van de regio Eindhoven. Ook nam de commissie kennis van recente relevante studies over de inrichting van het openbaar bestuur.

De commissie sprak op politiek, bestuurlijk en ambtelijk niveau met de gemeente Nuenen c.a. Ter voorbereiding op het gesprek met de voltallige raad van Nuenen op 6 juni jl. legde de commissie enkele vragen voor aan de raadsfracties, die door nagenoeg alle fracties schriftelijk zijn beantwoord.

Daarnaast voerde de commissie gesprekken met de colleges van B&W van de aan Nuenen grenzende gemeenten, en met vertegenwoordigers van samenwerkingsverbanden waarin Nuenen participeert, te weten de Metropoolregio Eindhoven, het Stedelijk Gebied Eindhoven, de Dienst Dommelvallei en de Veiligheidsregio Brabant-Zuidoost.

De commissie sprak tevens met Gedeputeerde Staten van Noord-Brabant. Ook consulteerde de commissie maatschappelijke partners op de terreinen van zorg, welzijn en onderwijs en op de terreinen van economie en werkgelegenheid. De overzichten van geraadpleegde gesprekspartners en de bestudeerde documenten zijn als bijlagen bij deze rapportage gevoegd.

De commissie hield tussentijds de opdrachtgever (de provincie Noord-Brabant) en de gemeente Nuenen c.a. op de hoogte van de procesmatige voortgang van de opdrachttuitvoering.

Op basis van de analyse van de uitkomsten van het onderzoek, formuleerde de commissie in deze eindrapportage haar advies.

## 1.5 Leeswijzer

In het tweede hoofdstuk schetst de commissie allereerst een beeld op hoofdlijnen van relevante maatschappelijke opgaven en ontwikkelingskansen waarvoor Nuenen c.a. en de regio Eindhoven zich gesteld zien. De commissie acht het schetsen van dit beeld van belang om tot een afgewogen oordeel te komen van de bestuurskracht die nodig is om opgaven en kansen adequaat aan te pakken.

In hoofdstuk 3 staat de commissie stil bij enkele relevante studies over de inrichting van het openbaar bestuur die recent zijn verschenen. Deze studies zijn relevant in het licht van de veranderende context waarin de overheid opereert. Zoals eerder in dit hoofdstuk aangegeven, heeft de commissie de ontwikkelingen waarin andere bestuurlijke verhoudingen ontstaan tussen overheid, markt en samenleving betrokken bij haar werkzaamheden en inzichten uit recente relevante studies hierover benut voor haar advisering.

Vervolgens bevat hoofdstuk 4 een beschrijving van de verdiepende invalshoeken en vertrekpunten die de commissie heeft gehanteerd voor haar advisering. Deze invalshoeken en vertrekpunten vormen de basis voor de criteria die de commissie heeft gehanteerd voor haar afweging om te komen tot het best passende scenario voor de bestuurlijke toekomst van Nuenen c.a.

De mogelijke oplossingen die de commissie beoordeelt als onvoldoende toekomstbestendig zijn uitgewerkt in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 beschrijft de commissie het advies voor de bestuurlijke toekomst van Nuenen c.a.

## 2. Inhoudelijke verdieping

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we op hoofdlijnen de maatschappelijke opgaven en ontwikkelingskansen waarvoor de gemeente Nuenen c.a. en de regio Eindhoven zich gesteld zien. Deze beschrijving is van belang om tot een afgewogen oordeel te komen van de benodigde bestuurskracht. Bij het afwegen van mogelijke scenario's voor de toekomst gaat het bij het criterium van bestuurskracht immers om de kracht die nodig is in relatie tot (toekomstige) ontwikkelingen en opgaven.

De gemeente Nuenen c.a. participeert in verschillende samenwerkingsverbanden, zoals de Dienst Dommelvallei (DDV), het Stedelijk Gebied Eindhoven en de Metropoolregio Eindhoven (MRE). Bij dergelijke samenwerkingsvormen is het gebruikelijk onderscheid te maken naar drie niveaus van regionale samenwerking:

- *Strategische samenwerking*: economische, ruimtelijke ordenings- en infrastructurele keuzes en maatregelen die bijdragen aan het versterken van de (internationale) concurrentiepositie.
- *Beleidsvorming en -uitvoering*: het maken van beleidskeuzes en de beleidsuitvoering van gemeentelijke taken in het fysieke en sociale domein.
- *Bedrijfsvoering en dienstverlening*: het beheer van de ambtelijke organisatie en de uitvoering van gemeentelijke diensten die zich richten op buurten, wijken en dorpskernen.

In de paragrafen hierna gaan we nader in op de samenwerkingsverbanden waarin Nuenen participeert. Voor elk niveau van samenwerking presenteren we hierna een beknopte analyse van de doelen en taken, de organisatiestructuur, de regionale opgaven en enkele gesignaleerde aandachtspunten en observaties van de commissie.

### 2.2 Strategische samenwerking: Metropoolregio Eindhoven

#### *Doelen en taken*

In het verband van de Metropoolregio Eindhoven (MRE) werken 21 gemeenten, waaronder de gemeente Nuenen c.a., bestuurlijk samen met als doel het realiseren van de agenda 'Brainport 2020'. De MRE wil bijdragen aan een regio die hoogtechnologisch, innovatief en duurzaam is en blijvend welvaart en welzijn genereert voor zijn inwoners. De regio Eindhoven moet een 'economische wereldspeler [worden] die internationale allure koppelt aan regionale eigenheid', aldus de agenda Brainport 2020.

De gemeenten werken binnen de MRE samen op de terreinen van economie, ruimte en mobiliteit. Afhankelijk van het onderwerp wordt samengewerkt met bedrijven en onderwijsinstellingen (triple helix). Concreet betekent dit (op hoofdlijnen) dat de MRE:

- een gezamenlijke strategie en agenda opstelt;
- samenhang en afstemming organiseert tussen regionale partijen;
- gezamenlijk optrekt naar hogere overheden.

### Organisatie

De MRE, die officieel van start ging in februari 2015, heeft een ander karakter dan haar voorganger: het Samenwerkingsverband Regio Eindhoven (SRE). De MRE is een netwerkorgaan gericht op het vinden van gemeenschappelijk bestuurlijk draagvlak. Het netwerkorgaan heeft een kleinere ambtelijke organisatie (circa 25 f.t.e.), een kleiner takenpakket dan het SRE en wil flexibeler samenwerken op thema's.

De structuur van de MRE bestaat uit de volgende gremia: Regionaal Platform, werkplaatsen, gesprekstafels, Regioraad (algemeen bestuur), dagelijks bestuur, gemeenteraden, Raadstafel 21 en de ambtelijke organisatie MRE. Het Regionaal Platform richt zich op het vastleggen van de regionale strategie, kaders en opgaven. In dit platform zijn de voltallige colleges van de 21 gemeenten vertegenwoordigd. Het platform neemt geen formele besluiten, die bevoegdheid ligt bij de Regioraad en het Dagelijks Bestuur. Besluiten treden echter pas in werking na goedkeuring door alle 21 gemeenteraden.

### Regionale opgaven

De regionale agenda van de MRE beschrijft de regionale opgaven voor de periode 2015 - 2018. Geclusterd per thema laten de regionale opgaven zich als volgt samenvatten:

#### *Economie:*

- Investeren in economisch structuurversterkende projecten (investeringsfondsen).
- Versterken Brainport Regio Eindhoven (Brainport Development).
- Volledige werkgelegenheid, werkzekerheid en scholingsinfrastructuur.
- Verhogen kwaliteit werklocaties (campusvorming, dynamische ontmoetingsplekken etc.).

#### *Ruimte:*

- Creëren van balans in vraag en aanbod woningen en werklocaties.
- Behouden en uitbouwen dorp-stedelijk netwerk (stad-land).
- Verminderen van regels en toestaan van experimenten.
- Ontwikkelen van unieke woonmilieus.

#### *Mobiliteit:*

- Aansluiten op internationale vervoers- en kenniscorridors.
- Doorontwikkelen regio als ontwikkel- en testomgeving (automotive).
- Invulling geven aan rol als vervoersautoriteit.

### Aandachtspunten / observaties van de commissie

Het realiseren van de ambities van de Metropoolregio Eindhoven vereist doorzettingsmacht en slagvaardigheid. In de documentenanalyse en in gesprekken met betrokkenen bij de MRE heeft de commissie gesignaleerd dat de belangen van de deelnemende gemeenten niet vanzelfsprekend gelijk gericht zijn, dat er verschillende opvattingen bestaan over de koers van de MRE en dat besluitvormingsprocessen moeizaam verlopen gezien de tijd die nodig is om consensus te bereiken. De commissie betreft deze observaties bij haar advisering (zie hierna in hoofdstuk 6).

## 2.3 Beleidsvorming en -uitvoering: Stedelijk Gebied Eindhoven

### *Doelen en taken*

In het Stedelijk Gebied Eindhoven (hierna: Stedelijk Gebied) werken 9 gemeenten<sup>1</sup>, waaronder Nuenen c.a., bestuurlijk samen gericht op het uitvoeren van de 'Brainport 2020' agenda. Deze uitvoering staat in het teken van het realiseren van hoogwaardige werklocaties, woonmilieus en voorzieningen op terreinen als cultuur, sport en recreatie. De regio Eindhoven moet zich ontwikkelen tot een mondiale 'place to be'.

De gemeenten werken samen op bovenlokale vraagstukken binnen de thema's wonen, werken en voorzieningen. Afhankelijk van het onderwerp wordt samengewerkt met marktpartijen en andere belanghebbenden (triple helix).

Concreet betekent dit dat het Stedelijk Gebied:

- afstemming organiseert over ruimtelijke plannen en beleidsplannen;
- verschillende programma's ontwikkelt, uitvoert en monitort;
- onderzoek uitvoert naar relevante thema's.

### *Organisatie*

Het Stedelijk Gebied heeft een oorsprong in een eerder samenwerkingsconstruct<sup>2</sup> dat als alternatief diende voor het niet doorgaan van de voorgenomen herindeling<sup>3</sup> in de regio Eindhoven rond 2000. Het Stedelijk Gebied kiest er bewust voor om de samenwerking te organiseren binnen de eigen gemeentelijke organisaties op basis van vrijwilligheid. Samenwerkingsactiviteiten vormen onderdeel van de reguliere processen en lopen niet via hulpstructuren buiten de gemeenten om. Procesondersteuning wordt georganiseerd vanuit de gemeente Eindhoven.

De structuur van het Stedelijk Gebied bestaat uit de volgende gremia: bestuurlijk platform, portefeuillehoudersoverleggen en een ambtelijke ondersteuningsgroep. Het bestuurlijk platform, dat bestaat uit één collegelid per deelnemende gemeente, ontwikkelt en bewaakt de visie en neemt voorgenomen besluiten over financiering van projecten. De portefeuillehoudersoverleggen geven uitvoering aan de afspraken over de thema's wonen en werken. Besluiten van het bestuurlijk platform zijn pas van kracht nadat alle gemeenteraden akkoord gaan. Bij niet-naleving van afspraken volgen er geen sancties.

---

<sup>1</sup> De deelnemende gemeenten van het Stedelijk Gebied Eindhoven zijn: Oirschot, Best, Son en Breugel, Nuenen, Helmond, Eindhoven, Geldrop-Mierlo, Veldhoven en Waalre.

<sup>2</sup> Het doel van het eerdere samenwerkingsconstruct was het selecteren en aanwijzen van woning- en bedrijvenlocaties waarvoor in Eindhoven geen ruimte bestond. Financiële sancties waren afgesproken om de realisatie hiervan te bevorderen.

<sup>3</sup> Deze niet-doorgegane herindeling rond 2000 betrof de samenvoeging van Son en Breugel, Geldrop en Nuenen met Eindhoven en samenvoeging van Mierlo en een stukje van Someren met Helmond.

### Regionale opgaven

De opgaven van het Stedelijk Gebied laten zich voor de verschillende thema's als volgt samenvatten.

#### Wonen:

- Ontwikkelen van een excellent woon- en leefklimaat.
- Creëren van balans in vraag en aanbod van woningen.
- Op peil houden van de sociale woningvoorraad.

#### Werken:

- Zorgen voor een regionaal aanbod van werklocaties.
- Creëren van balans in vraag en aanbod van werklocaties.

#### Voorzieningen:

- Zorgen voor voldoende en betaalbare voorzieningen voor sport en cultuur.
- Aantrekken van voorzieningen van (inter)nationale topkwaliteit.
- Profileren op het gebied van 'hospitality, leisure en evenementen'.

### Aandachtspunten / observaties van de commissie

Op basis van de gevoerde gesprekken en de documentenanalyse signaleert de commissie enkele aandachtspunten voor het Stedelijk Gebied. De commissie betreft deze aandachtspunten en observaties bij haar advisering (zie hierna in hoofdstuk 6).

De basis voor de samenwerking in het verband van het Stedelijk Gebied is vastgelegd in het 'Convenant regionale samenwerking Stedelijk Gebied' (december 2013). De realisatie van de agenda voor het Stedelijk Gebied vraagt om loyaliteit, slagkracht en doorzettingsmacht. Het uitgangspunt van het samenwerkingsmodel: 'opereren als ware we één gemeente' getuigt van goede intenties en van een urgentie tot samenwerking. Tegelijkertijd signaleert de commissie dat het vinden van oplossingen voor één van de grootste opgaven van de regio op dit moment – het overschot aan bestaande woningbouwplannen – een weerbarstig en moeizaam proces is. De vorm van samenwerking leidt niet vanzelfsprekend tot loyaliteit en solidariteit, maar heeft het risico in zich van vrijblijvendheid en van onderlinge concurrentie tussen gemeenten.

Besluiten van het bestuurlijk platform van het Stedelijk Gebied moeten door de raden van de betrokken gemeenten worden vastgesteld. In de gesprekken van de commissie is naar voren gekomen dat de betrokken gemeenteraden het lastig lijken te vinden om hun rol te bepalen ten opzichte van het Stedelijk Gebied. Het binnen deze structuur realiseren van doorzettingsmacht, vereist een zorgvuldige procesinrichting van besluitvorming over politiek-bestuurlijk gevoelige dossiers. Dat blijkt in de praktijk niet eenvoudig te realiseren.

Daarnaast signaleert de commissie dat het onderscheid van strategische samenwerking op het niveau van de MRE en samenwerking op de terreinen van beleidsvorming en -uitvoering (het maken van beleidskeuzes en de beleidsuitvoering van gemeentelijke taken) op het niveau van het Stedelijk Gebied in de praktijk niet altijd even duidelijk zichtbaar is. Het Stedelijk Gebied lijkt zowel te opereren op het niveau van strategische samenwerking als op het niveau van beleidsvorming en -uitvoering. Keuzes van het Stedelijk Gebied op het gebied van woningbouw- en werklocaties werken door op de strategische keuzes die de MRE maakt en vice versa.

## 2.4 Bedrijfsvoering en dienstverlening: Dienst Dommelvallei

### *Doelen en taken*

In de Dienst Dommelvallei (DDV), die sinds januari 2014 operationeel is, werken Nuenen c.a., Geldrop-Mierlo en Son en Breugel samen met als doel het verbeteren van de kwaliteit, het verminderen van kwetsbaarheid en kosten, en goed werkgeverschap op het gebied van bedrijfsvoerings- en dienstverleningstaken. De DDV voert voor de drie gemeenten bedrijfsvoeringstaken uit op het gebied van:

- financiën;
- belastingen;
- personeel en organisatie;
- informatievoorziening;
- planning en control.

Daarnaast zijn vanuit de gemeenten Nuenen c.a. en Son en Breugel de taken op het gebied van werk en inkomen en dienstverlening belegd bij de DDV.

### *Organisatie*

In 2004 zijn Nuenen c.a. en Son en Breugel begonnen met samenwerking op het taakveld informatisering en automatisering. In de loop van de jaren is die samenwerking verbreed, zowel wat het aantal taakvelden betreft, als wat betreft het aantal deelnemende gemeenten. De samenwerking is ook verdiept in de zin dat Nuenen c.a., Son en Breugel en Geldrop-Mierlo de diensten die horen bij de overeengekomen contracten moeten afnemen. Uitgangspunten van de organisatie zijn: beheersbare afdelingen, beperkt aantal leidinggevenden, herkenbaarheid voor medewerkers en de gemeenten, helder opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap en een platte organisatie.

De structuur van de Dienst Dommelvallei bestaat uit de volgende gremia: algemeen bestuur, dagelijks bestuur en de ambtelijke organisatie DDV. Het algemeen bestuur bestaat uit drie leden per deelnemend college. Zij stellen het meerjarig organisatieplan en de begroting vast. Het dagelijks bestuur bestaat uit één collegelid uit het algemeen bestuur per gemeente. De totale formatie van de DDV bedraagt ongeveer 130 f.t.e.

### *Regionale opgaven*

Uit de bestudeerde stukken en de gevoerde gesprekken maakt de commissie op dat de overkoepelende sub-regionale opgaven voor de DDV betrekking hebben op het versterken van de bestuurskracht van gemeenten en het verbeteren van de dienstverlening aan burgers.

### *Aandachtspunten / observaties van de commissie*

Zoals ook opgemerkt in hoofdstuk 1, blijkt uit een recente evaluatie van de Dienst Dommelvallei door bureau Seinstra van de Laar dat de samenwerking over het algemeen goed verloopt. Uit het evaluatieonderzoek, en ook uit de gesprekken van de commissie met betrokkenen, komt naar voren dat de politiek-bestuurlijke verbindingen tussen de drie gemeenten beperkt zijn. Naast het overleg van het algemeen bestuur en het dagelijks bestuur, is er geen sprake van breder bestuurlijk overleg of bestuurlijke afstemming tussen de drie gemeenten. Dat is begrijpelijk, omdat de samenwerking betrekking heeft op bedrijfsvoering en dienstverlening. Wel komt uit de evaluatie en de gesprekken van de commissie naar voren dat de gemeenten Nuenen c.a. en Son en Breugel meer met elkaar hebben dan met Geldrop-Mierlo. De betrokkenheid vanuit Geldrop-Mierlo is meer ingegeven vanuit zakelijke, bedrijfsmatige overwegingen.



De commissie onderschrijft de uitkomst van het evaluatieonderzoek dat de samenwerking in het verband van de Dommelvallei-gemeenten, kijkend naar de ambtelijke kwaliteit en capaciteit, voor dit moment voldoet en in voldoende mate op orde is. Daarbij merkt de commissie ook op dat een eventuele uitbreiding van deze samenwerking gepaard zal gaan met een verdere uitholling van de ambtelijke organisaties van de betrokken gemeenten. De uitvoering van de resterende taken door de individuele gemeenten en de kwaliteit van dienstverlening komen daardoor onder druk te staan. Tegelijkertijd is de commissie van mening dat het adequaat functioneren in regionaal verband vraagt om zwaardere en andere ambtelijke kwaliteiten en capaciteiten en andere competenties, zodat gemeentebestuurders goed worden geadviseerd en ondersteund in het proces van politiek-bestuurlijke besluitvorming.

De commissie betreft de bovenstaande aandachtspunten en observaties bij haar advisering (zie hierna in hoofdstuk 6).

### 3. Relevante studies over inrichting openbaar bestuur

Recent zijn verschillende studies verschenen over de inrichting van het openbaar bestuur. Deze studies zijn relevant in het licht van de veranderende context waarin de overheid opereert. Van gemeenten vraagt dit dat zij nieuwe verbindingen en vormen van samenwerking organiseren met medeoverheden en met de samenleving. Deze ontwikkelingen, waarin andere bestuurlijke verhoudingen ontstaan tussen overheid, markt en samenleving, heeft de commissie betrokken bij haar werkzaamheden.

De commissie licht in dit hoofdstuk enkele van deze studies uit. Hierna komen achtereenvolgens enkele hoofdpunten uit de volgende studies aan bod:

- 'Intergemeentelijke samenhang in Zuidoost-Brabant' (Atelier Tordoir, 2013).
- 'De veranderende geografie van Nederland' (Regioplan en Atelier Tordoir, 2015).
- 'Voorzieningen en mobiliteitspatronen in het Stedelijk Gebied Eindhoven' (Telos, 2015).
- 'Naar een betere wisselwerking tussen gemeenteraden en de bovengemeentelijke samenwerking' (Rob, 2015).
- 'Maak verschil; Krachtig inspelen op regionaal-economische opgaven' (Studiegroep Openbaar Bestuur, 2016).
- 'Op weg naar meervoudige democratie' (Commissie 'Toekomstgericht lokaal bestuur', 2016).

#### *'Intergemeentelijke samenhang in Zuidoost-Brabant'*

Dit rapport van Atelier Tordoir (d.d. augustus 2013) bevat een analyse van de samenhang tussen de 21 gemeenten en tussen de vier subregio's in de regio Zuidoost-Brabant. De analyse richt zich op de economie en arbeidsmarkt, winkelen en voorzieningen, recreatie, wonen en bereikbaarheid.

Het rapport stelt dat het Stedelijk Gebied sterk geïntegreerd is; de facto gaat het om één stad met functionele specialisaties. Die samenwerking zal sterker worden en randgemeenten krijgen meer direct met elkaar te maken. Deze ontwikkeling is robuust en zal moeten worden voortgezet. Ook de integratie van Helmond in de stedelijke agglomeratie, via de as met Nuenen, Geldrop-Mierlo en Eindhoven, is – naar het oordeel van de onderzoekers van Atelier Tordoir – belangrijk.

#### *'De veranderende geografie van Nederland'*

Dit rapport van Regioplan en Atelier Tordoir (d.d. augustus 2015) beschrijft de bevindingen van een onderzoek naar de ruimtelijke verbanden in Nederland en wat deze verbanden betekenen voor het functioneren van het middenbestuur. Dit rapport heeft weliswaar niet specifiek betrekking op de regio Eindhoven, maar beschrijft enkele meer algemene waarnemingen.

- Er is in Nederland sprake van een geleidelijke geografische opschaling van delen van markten waarbij een interstedelijke netwerkstructuur steeds geprononcerder wordt (het betreft woningmarkten, arbeidsmarkten, voorzieningen).
- Die opschaling is echter (zeer) ongelijk naar plekken en naar economische en maatschappelijke groepen.
- Langzaam maar heel zeker ontwikkelt zich zo een geïntegreerd interregionaal, interstedelijk systeem. Dit netwerk is herkenbaar op nationale schaal en is het sterkst herkenbaar bij zakelijke relaties en bij zowel dagelijkse bewegingen als bij verhuisbewegingen van hoger opgeleide jongeren.

- De sterk groeiende knopen in het interstedelijke netwerk worden in toenemende mate gevoed door toeleverende steden binnen het interstedelijke netwerk, in plaats van door verhuizingen binnen het stadsgewest.
- Voor een meerderheid van de Nederlanders blijven echter stadsgewesten en streken de belangrijkste leef-, werk- en marktomgeving; het daily urban system. Naast stadsgewest en interstedelijk netwerk herkennen we:
  - Gebieden met krachtige sociale, economische en culturele verbanden: de globale economie en samenleving. Hier zijn vooral leden van de werkende middengroep te vinden.
  - Gebieden die sterk profiteren van de leisure class en private consumptie- en zorgeconomie. In deze gebieden zijn comfortabel gepensioneerden neergestreken, maar recreëert ook de netwerkstedeling.

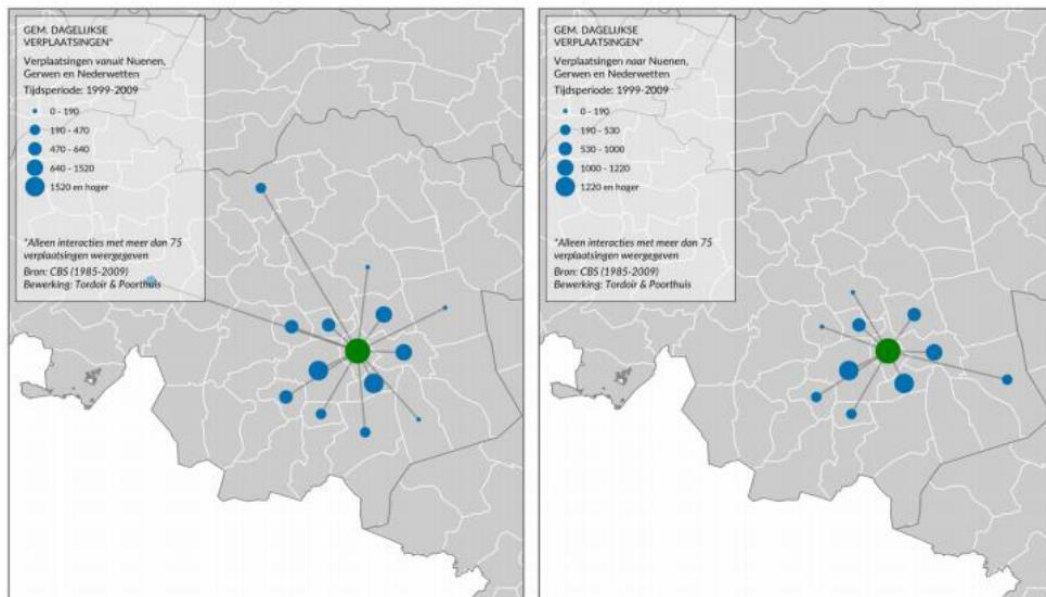
Gegeven de steeds verdere verwevenheid van taakvelden en schaalniveaus, worden beleidsopgaven steeds meer intersectoraal en interregionaal van karakter. Veel van de opgaven vragen daarom om een aanpak waarin betrokkenen met verschillende achtergronden en belangen (overheid, markt, burgers) op verschillende locaties, steden en regio's met elkaar samenwerken om die opgave tot een goed einde te brengen.

#### *'Voorzieningen en mobiliteitspatronen in het Stedelijk Gebied Eindhoven'*

Dit rapport van Telos (september 2015) laat zien dat het voorzieningenniveau in het stadsgewest Eindhoven (= het stedelijk gebied minus de gemeenten Best, Oirschot, Helmond en Nuenen) uitstekend is gerelateerd aan de aanwezigheid in de onmiddellijke nabijheid. Dat wil zeggen dat het voorzieningenniveau voor de gehele stedelijke regio op orde is. Er zijn echter wel verschillen. Het voorzieningenniveau in het noordelijke deel (Oirschot, Best, Son en Nuenen) is wat minder dan in de andere delen van het stadsgewest.

Duidelijk wordt ook dat binnen het stedelijk gebied, gezien het ruimtelijke mobiliteitsgedrag, er sprake is van een sterke ruimtelijk oriëntatie op elkaar. Er is sprake van een samenhangend geheel, van een duidelijk daily urban system waarin gemeentegrenzen minder belangrijk lijken te zijn. Daarbij fungeert Eindhoven nadrukkelijk als de centrale plaats. Een rol die Eindhoven overigens niet alleen speelt binnen het stedelijk gebied. Ook binnen het grotere geheel van de metropoolregio Zuidoost-Brabant en zelfs daarbuiten neemt Eindhoven een centrale plaats in.

De mobiliteitspatronen voor Nuenen zijn weergegeven in de hierna weergegeven plaatjes. In het linker plaatje staan de dagelijkse intergemeentelijke verplaatsingen vanuit Nuenen weergegeven, in het rechter plaatje de verplaatsingen naar Nuenen.



*‘Naar een betere samenwerking tussen gemeenteraden en de bovengemeentelijke samenwerking’*

De Rob adviseert actoren in deze rapportage (d.d. december 2015) om de volgende rollen te vervullen:

- Gemeenteraden dienen zich meer te concentreren op het vertalen van vragen en problemen van de samenleving in bestuurlijke oplossingen.
- Colleges van B&W kunnen ervoor zorgen dat gemeenteraden tegelijk beschikken over dezelfde informatie over de prestaties van regionale samenwerkingsverbanden.
- De bestuurlijke en ambtelijke leiding van samenwerkingsverbanden zouden het ook als hun taak kunnen zien dat zij gemeenteraden proactief betrekken bij belangrijke beleidsbeslissingen.
- Raadsgriffiers kunnen als smeerolie voor de bestuurscultuur dienen. Zij kunnen zorgen voor een klimaat van aanspreekbaarheid en verantwoording.
- De provincie mag meer aandacht besteden aan de samenwerkingsverbanden door de rol van bewaker van de kwaliteit van het openbaar bestuur op zich te nemen.
- De minister van BZK zou ervoor moeten zorgen dat het Rijk passende afstand in acht neemt, en investeert in opleiding en scholing voor gemeenteraadsleden, griffiers, besturen en directies van samenwerkingsverbanden.

*‘Maak verschil; Krachtig inspelen op regionaal-economische opgaven’*

In dit rapport (maart 2016) van de Studiegroep Openbaar Bestuur zijn de effecten onderzocht van de inrichting van het openbaar bestuur op regionaal-economische opgaven en de economische groei in Nederland. De studiegroep doet de volgende aanbevelingen:

- *Inhoudelijke agenda staat voorop:* samenwerkingsverbanden worden opgeroepen een economisch regionaal-bestuurlijk programma op te stellen met/in triple helix.
- *Mensen maken het verschil in het openbaar bestuur:* profielschetsen en benoemingsprocedures, opleiding, ondersteuning moeten gewicht toekennen aan functievereisten die passen bij deze tijd zoals het vermogen in het belang van de regio te denken.
- *Geen blauwdruk, geen vrijblijvendheid:* pleidooi de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) te vereenvoudigen en in die wijziging differentiatie in bestuursvormen mogelijk te maken, de centrumgemeenteconstructie een prominentere plaats toe te delen, vergroting van keuzevrijheden in intergemeentelijke samenwerkingsvormen mogelijk te maken, met behoud van democratische legitimatie via gemeenteraden.

- *De-hiërarchisering van de verhoudingen tussen provincie en gemeente:* mogelijkheid bieden samenwerkingstaken te delegeren aan centrumgemeenten, en ook mogelijkheid gaan bieden dat aan grootstedelijke regio's provinciale taken en bevoegdheden worden gedelegeerd.
- *Modernisering van financiële verhoudingen:* deze moeten stimulerend zijn aan regionale samenwerking.
- *Deregulering van wetgeving:* om ruimte voor differentiatie en inrichting en werkwijze van bestuurlijke samenwerking te scheppen.
- *Interbestuurlijk kader:* spelregels ontwikkelen voor regionale programma's en partnerschappen.

De commissie onderschrijft de conclusie in het rapport 'Maak Vershil' dat mensen het verschil maken en dat politiek-bestuurlijke kwaliteit nodig is – in colleges, maar ook in raden – om op een nieuwe manier te gaan werken. Het gaat hierbij onder meer om het vermogen om in het belang van de regio te denken, de competentie om aan de verschillende tafels de bestuurlijke rol te kunnen invullen en de expertise om steeds vanuit het totale belang het individuele belang van de eigen gemeente te beoordelen en daarnaar te handelen.

#### *Regio Eindhoven geselecteerd als 'proeftuin'*

Het Ministerie van BZK, het IPO en de VNG hebben geconstateerd dat de aanbevelingen uit het rapport 'Maak Vershil' vragen om een toets aan de praktijk. Daartoe zijn op 30 juni jl. zes regio's geselecteerd als proeftuin. De regio Eindhoven is één van de geselecteerde proeftuinen. Reden voor deze selectie zijn de internationale opgaven van de regio Eindhoven.

De proeftuinen zijn bedoeld om inzicht te verkrijgen in hoe regionale samenwerking kan bijdragen aan economische groei. In de proeftuinen wordt onder meer gekeken naar hoe wetgeving meer ruimte kan bieden, hoe financiering beter kan aansluiten op regionale ontwikkelingen en welke vaardigheden publieke professionals nodig hebben om in een regio te opereren. Zodoende moeten de uiteindelijk voorgestelde maatregelen aansluiten bij de dagelijkse regionale praktijk.

De website van het Ministerie van BZK beschrijft dat de proeftuinen worden afgesloten met een eindrapportage in februari 2017. De ervaringen in de regio's moeten leiden tot adviezen aan het volgende kabinet over de inrichting en werkwijze van het openbaar bestuur.<sup>4</sup>

#### *'Op weg naar meervoudige democratie'*

De commissie 'Toekomstgericht lokaal bestuur' roept in de rapportage 'Op weg naar meervoudige democratie' (juni 2016) op tot "groot onderhoud en een radicale omkering van de huidige democratische en bestuurlijke inrichting". De commissie formuleert in haar adviesrapport vier aanbevelingen:

1. Ontwikkel de huidige representatieve democratie *naar een meervoudige democratie*. De weg daartoe: experimenteren, leren en evalueren.
2. *Evalueer het dualisme* in het licht van maatschappelijke en democratische ontwikkelingen. Waar de samenleving meer democratie nodig heeft, heeft het systeem van dualisme vooral meer politiek gebracht.
3. Een *onafhankelijke positie van de burgemeester*, op afstand van de politiek, is cruciaal en moet het uitgangspunt zijn bij de verdere vormgeving van het lokaal bestuurlijk stelsel van de toekomst.

---

<sup>4</sup> Bron: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2016/06/30/praktijkervaring-uit-zes-regio%E2%80%99s-als-input-voor-aanbeveling-nieuw-kabinet>

4. *De uniforme inrichting en werkwijze* van het openbaar bestuur sluit *onvoldoende* aan op de samenleving die vraagt om maatwerk, variëteit en verscheidenheid. Er is een grondige analyse en doordenking nodig van een nieuwe werkwijze die vervolgens snel moet worden vertaald naar concrete maatregelen.

De commissie heeft de relevante inzichten uit deze recente studies benut voor haar advisering. Naar het oordeel van de commissie bevatten deze studies interessante aanknopingspunten die door de gemeente Nuenen c.a. en de regio Eindhoven als kansen dienen te worden benut. Dit komt nader aan de orde in hoofdstuk 6.

## 4. Vertrekpunten voor advisering

### 4.1 Verdiepende invalshoeken

De beschrijvingen in voorgaande hoofdstukken heeft de commissie benut voor het formuleren van een aantal verdiepende invalshoeken die de commissie hanteert als vertrekpunten voor haar advisering. Op basis van deze invalshoeken formuleert de commissie in de slotparagraaf van dit hoofdstuk de criteria die de commissie hanteert voor haar afweging om te komen tot het best passende scenario voor de bestuurlijke toekomst van Nuenen c.a.

#### *De inhoud staat voorop*

Vertrekpunt voor de advisering van de commissie ligt in de inhoudelijke analyse van maatschappelijke opgaven van de gemeente Nuenen c.a., in de context van het Stedelijk Gebied en de Metropoolregio Eindhoven nu en in de toekomst. De commissie stelt de inhoud voorop. De rapportage over het bestuurskrachtonderzoek (december 2015) bevat de volgende samenvatting van inhoudelijke opgaven waarvoor de gemeente Nuenen c.a. staat:

- Inspelen op vergrijzing en krimp;
- Realiseren van woningbouw;
- Intensivering van regionale samenwerking rond een groot aantal opgaven;
- Doorontwikkeling sociaal domein: van transitie naar transformatie;
- Goed rentmeesterschap voor toekomstige generaties;
- Realiseren van de doe-democratie en civil society;
- Verbeteren digitale dienstverlening;
- Versterken van de toeristische/economische functie.

Samen met het landelijk gebied van de gemeenten Son en Breugel en Geldrop-Mierlo, vormt Nuenen een groene buffer tussen de steden Eindhoven en Helmond. Met de aanwijzing van dit gebied tot 'Rijksbufferzone' (in 2009) is gewaarborgd dat het middengebied zijn open karakter daadwerkelijk behoudt.

#### *Naast opgaven ook voldoende ontwikkelingskansen*

De commissie hecht er groot belang aan dat in de nieuwe situatie voor de gemeente Nuenen c.a. ook sprake is van voldoende economische en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingspotentie en ontwikkelingskansen. Daarbij kijkt de commissie naar de aanwezigheid van inhoudelijk samenhangende gebiedsopgaven. Ook besteedt de commissie in dit verband aandacht aan het organiseren van 'kleinschaligheid' naast 'grootschaligheid', waardoor sociale innovatie en de ontwikkeling van vitale, initiatiefrijke en ondernemende gemeenschappen alle kans krijgen.

#### *Democratische legitimatie gekoppeld aan kerntaken gemeente*

Sinds 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor jeugdzorg, werk en inkomen en zorg aan langdurig zieken en ouderen. Deze decentralisaties binnen het sociaal domein vormen een grote maatschappelijke opgave voor de komende jaren. Met deze transitie heeft het Rijk een nog nooit eerder vertoonde hoeveelheid taken overgedragen aan gemeenten. De verantwoordelijkheden, de inhoudelijke en organisatorische complexiteit en de financiële risico's voor gemeenten zijn hierdoor toegenomen. De gemeente Nuenen c.a. heeft de taken op het gebied van werk en inkomen en dienstverlening belegd bij de Dienst Dommelvallei. De commissie acht een heldere aansluiting tussen de kerntaken van een gemeente en de democratische legitimatie van belang.

### *Noodzaak van toekomstbestendige gemeenten*

Gezien de opgaven waar de gemeente Nuenen c.a. voor staat, dient in de toekomstige situatie sprake te zijn van een toegerust, kundig, bestuurskrachtig, betrouwbaar gemeentebestuur en van een toekomstbestendige gemeentelijke organisatie. Dat laatste betekent dat de bedrijfsvoering goed is georganiseerd om interne en op de samenleving gerichte taken en opgaven te vervullen. De gemeentelijke organisatie toont intern leiderschap en activerend vermogen en levert prestaties.<sup>5</sup> Het vormen van toekomstbestendige gemeenten houdt ook in dat op korte termijn niet opnieuw een nieuwe bestuurlijke herinrichting nodig zou moeten zijn.

### *Balans in regionale verhoudingen*

Ook de balans in regionale verhoudingen vormt een vertrekpunt voor het advies van de commissie. Daarbij gaat het om de ontwikkelingen en de balans binnen het geheel van de regio Zuidoost Brabant. De steden Eindhoven en Helmond hebben partnerschap en tegenwicht nodig en moeten in samenspraak met hun partners een gezamenlijke koers kunnen ontwikkelen en implementeren.

Vertrekpunt voor de advisering van de commissie is dat een oplossing alleen aanvaardbaar is als de oplossing ook voor Zuidoost Brabant als totaal goed uitpakt en er balans is en blijft in de regionale verhoudingen.

### *Kleinschaligheid en grootschaligheid*

De commissie is van mening dat het organiseren van kleinschaligheid niet zozeer afhankelijk is van de schaal van een gemeente, maar veel meer van de cultuur en toegankelijkheid van het gemeentebestuur. Een beweging van opschaling, die gepaard moet gaan met het organiseren van kleinschaligheid, vraagt om bestuurders die zowel oog en hart hebben voor strategische opgaven, als voor dienstverlening dichtbij inwoners, dorpsraden en de identiteit van dorpen en kernen. Diverse voorbeelden in ons land laten zien dat het goed mogelijk is adequaat invulling te geven aan het schakelen tussen deze schaalniveaus.

In veel gesprekken is het rijke verenigingsleven en het grote aantal initiatieven vanuit de samenleving in Nuenen aan de orde gekomen. Nuenen c.a. beschikt over een krachtige gemeenschap, kent een sterke ondernemersvereniging, beschikt over innovatief bedrijfsleven en heeft een sterk cultureel profiel dat onder andere tot uitdrukking komt in de Van Gogh Village. De commissie onderkent deze sterke punten van Nuenen als belangrijke waarden die in een nieuwe bestuurlijke inrichting gekoesterd moeten worden.

## **4.2 Criteria voor weging scenario's**

Op basis van de hiervoor beschreven vertrekpunten voor advisering, komt de commissie tot de volgende criteria voor het afwegen van mogelijke scenario's voor de bestuurlijke toekomst van Nuenen c.a.

- *Draagvlak*: Hierbij gaat het zowel om maatschappelijk, als om politiek-bestuurlijk draagvlak.
- *Bestuurskracht*: Dit criterium relateert de commissie aan de maatschappelijke en inhoudelijk samenhangende gebiedsopgaven en ontwikkelingskansen van Nuenen c.a. in de context van het Stedelijk Gebied en de Metropoolregio Eindhoven. Ofwel: de bestuurskracht die nodig is in relatie tot (toekomstige) maatschappelijke opgaven en ontwikkelingen.

---

<sup>5</sup> Korsten, prof. dr. A. (januari 2014). *De toekomstige kundige gemeente – Aan welke eisen moeten gemeenten op weg naar 2020 voldoen?*



- *Duurzaamheid*: Bij dit criterium gaat het om een voldoende toekomstbestendige en robuuste oplossing, die antwoord geeft op huidige en te voorziene toekomstige kwetsbaarheden. Het vormen van toekomstbestendige gemeenten houdt ook in dat op korte termijn niet opnieuw een nieuwe bestuurlijke herinrichting nodig is.
- *Interne samenhang*: Dit criterium betreft de oriëntatie van inwoners, maatschappelijke partners en bedrijven. In verschillende recente studies wordt dit ook aangeduid als het 'daily urban system'.
- *Evenwichtige regionale verhoudingen*: Dit criterium houdt in dat een oplossing voor Nuenen moet passen binnen het gewenste toekomstperspectief voor het Stedelijk Gebied en de Metropoolregio Eindhoven. De commissie zal niet adviseren over een oplossing die op zich goed kan zijn voor Nuenen, maar die voor andere gemeenten of voor de regio nieuwe problemen met zich mee zal brengen.

Deze criteria sluiten nauw aan bij het herindelingskader van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

## 5. Afweging mogelijke scenario's

### 5.1 Inleiding

Op basis van de hiervoor beschreven vertrekpunten voor advisering en de criteria voor weging van mogelijke scenario's beoordeelt de commissie enkele mogelijke scenario's als onvoldoende toekomstbestendig. De mogelijke oplossingen, die de commissie beoordeelt als onvoldoende toekomstbestendig, zijn uitgewerkt in dit hoofdstuk.

### 5.2 Onvoldoende toekomstbestendige oplossingen

#### *Niets doen is geen optie*

De commissie komt op basis van de bestudeerde documenten en de gevoerde gesprekken tot het oordeel dat de gemeente Nuenen c.a. niet zelfstandig kan blijven. Niets doen is geen optie. De commissie beoordeelt – gezien het krachtenveld waar Nuenen onderdeel van uitmaakt – de huidige bestuurskracht als onvoldoende toereikend om maatschappelijke uitdagingen en ontwikkelingskansen nu en in de toekomst adequaat aan te pakken.

Zowel uit het bestuurskrachtonderzoek, de evaluatie van de Dommelvallei-samenwerking, als in gesprekken met de commissie is duidelijk geworden dat ook de ambtelijke organisatie kwetsbaar is. De commissie plaatst ook kritische kanttekeningen bij een eventuele intensivering van de samenwerking in het verband van de Dommelvallei. Zoals eerder opgemerkt in deze rapportage, zal het overdragen van meer taken aan deze samenwerking de eigen ambtelijke organisatie van de gemeente Nuenen c.a. verder uithollen en de uitvoering van de resterende taken door de gemeente Nuenen onder druk zetten.

Daarnaast concludeert de commissie, op basis van de gevoerde gesprekken met het maatschappelijk middenveld, dat er nagenoeg geen sprake is van maatschappelijk draagvlak voor het zelfstandig verder gaan als gemeente Nuenen c.a.

Uit de schriftelijke reacties van de raadsfracties van Nuenen komt naar voren dat een ruime meerderheid van mening is dat de huidige vorm niet toekomstbestendig is. De politieke voorkeuren van de verschillende raadsfracties voor de bestuurlijke toekomst van Nuenen lopen uiteen en variëren van intensiveren van de ambtelijke samenwerking, tot een uitbreiding van de Dommelvallei-samenwerking, en tot het afstoten van gebiedsoverstijgende taken, en van een ambtelijke tot een bestuurlijke fusie. Verschillende fracties spreken een voorkeur uit voor buurgemeenten waarmee de intensivering van de ambtelijke samenwerking, dan wel de ambtelijke of bestuurlijke fusie invulling zou kunnen krijgen, andere fracties spreken zich daar niet over uit. Ook op basis van de schriftelijke reacties van de raadsfracties en het gesprek met de voltallige raad van Nuenen, komt de commissie tot de conclusie dat niets doen geen optie is.

#### *Geen oriëntatie op Laarbeek*

In de gesprekken heeft de commissie verkend of de gemeente Laarbeek een mogelijke partner kan zijn in een oplossing voor de bestuurlijke toekomst van Nuenen. Op basis van de gevoerde gesprekken concludeert de commissie dat een optie van bestuurlijk samengaan met Laarbeek niet voor de hand ligt.

Vanuit de criteria van interne samenhang en evenwichtige regionale verhoudingen beoordeelt de commissie een mogelijke variant met de gemeente Laarbeek als een niet-passende oplossing. De gemeente Laarbeek heeft een oriëntatie op Helmond en ziet zichzelf niet als een partner voor Nuenen. Omgekeerd geldt dat inwoners, maatschappelijke partners en bedrijven van Nuenen niet georiënteerd zijn op Laarbeek. Daarbij kiest de gemeente Laarbeek voor een open houding naar buurgemeenten als het gaat om mogelijkheden tot samenwerking.

Daarnaast is de commissie van mening dat deze variant niet passend is binnen het gewenste toekomstperspectief voor het Stedelijk Gebied Eindhoven. Wat dit gewenste toekomstperspectief voor het Stedelijk Gebied Eindhoven betreft, heeft de commissie een model voor ogen, waarbij de stad Eindhoven wordt omringd door voldoende krachtige, kleinere gemeenten. In paragraaf 6.2 van deze rapportage gaat de commissie hier nader op in.

#### *Ambtelijke fusie biedt onvoldoende soelaas*

Het scenario van een ambtelijke fusie tussen Son en Breugel en Nuenen (al dan niet als opmaat naar een bestuurlijke fusie) beoordeelt de commissie als een onvoldoende adequate oplossing. Zowel in kwantitatieve zin als in kwalitatieve zin biedt deze oplossing onvoldoende soelaas. Uit het bestuurskrachtonderzoek van de gemeente Nuenen c.a. komt het beeld naar voren van onvoldoende bestuurskracht. Gezien de noodzaak tot het versterken van de bestuurskracht is een ambtelijke fusie niet de oplossing.

De commissie sluit zich op dit punt voorts aan bij de evaluatie van de Dommelvallei-samenwerking. Uit deze evaluatie komt naar voren dat de ambtelijke organisaties van deze beide gemeenten de nodige kwetsbaarheden kennen. De commissie is van mening dat met een ambtelijke fusie deze kwetsbaarheden onvoldoende worden opgelost. Het adequaat functioneren in regionaal verband vraagt om zwaardere en andere ambtelijke kwaliteiten en capaciteiten en andere competenties, zodat gemeentebestuurders goed worden geadviseerd en ondersteund in het proces van politiek-bestuurlijke besluitvorming.

Daarnaast heeft het college van B&W van Son en Breugel in het gesprek met de commissie aangegeven een ambtelijke fusie uit te sluiten. Daarmee is er geen sprake van bestuurlijk draagvlak vanuit Son en Breugel voor deze variant.

Ook een eventuele ambtelijke fusie tussen Son en Breugel, Nuenen en Geldrop-Mierlo beoordeelt de commissie als een niet-passende oplossing. Ook deze variant biedt, naar het oordeel van de commissie, onvoldoende soelaas. Bovendien kan deze variant niet op politiek-bestuurlijk draagvlak rekenen van Geldrop-Mierlo en van Son en Breugel.

#### *Nuenen samenvoegen met Eindhoven isoleert Son en Breugel*

De gemeente Nuenen c.a. samenvoegen met Eindhoven brengt weliswaar enkele voordelen met zich mee. Zo sluit deze variant aan bij de interne samenhang van het gebied, omdat inwoners, maatschappelijke organisaties en ondernemers uit Nuenen zijn georiënteerd op Eindhoven. Deze variant kan op maatschappelijk draagvlak rekenen.

Voor deze variant is daarnaast enig politiek-bestuurlijk draagvlak aanwezig. Zo heeft de vertegenwoordiging van het college van B&W van Eindhoven in het gesprek met de commissie laten weten dat, als gemeentelijke herindeling onderdeel uitmaakt van het advies van de commissie, Eindhoven de optie van samengaan van Nuenen met Eindhoven als wenselijk beschouwt.

Deze optie sluit volgens Eindhoven het beste aan bij de maatschappelijke oriëntatie van de inwoners van Nuenen en bij de inhoudelijke opgaven en kansen in de regio (meer specifiek in het stedelijk gebied). Deze optie heeft eveneens de voorkeur van enkele fracties in de raad van Nuenen. De gemeentebesturen van Nuenen en Son en Breugel hebben echter geen draagvlak uitgesproken voor deze variant.

Samenvoeging van Nuenen c.a. met Eindhoven betekent dat een robuuste en duurzame oplossing zou worden geboden. Deze variant biedt een oplossing voor het vraagstuk van onvoldoende bestuurskracht van Nuenen c.a.

Daarnaast biedt deze variant een oplossing voor de woningbouwopgave Nuenen-West (zie ook paragraaf 6.4), waarbij de commissie overigens van mening is dat dit vraagstuk niet voorop mag staan in de afweging om te komen tot het advies over het meest passende scenario voor de bestuurlijke toekomst van Nuenen.

Echter, vanuit de regionale context bezien, beoordeelt de commissie deze variant als een niet-passende oplossing. De commissie komt tot dit oordeel op basis van de volgende argumenten.

Deze variant isoleert de gemeente Son en Breugel. De commissie wil een oplossing aanreiken, waar minimaal beide gemeenten bij zijn gebaat en die niet verstorend werkt voor het evenwicht in de regionale verhoudingen.

Een bestuurlijke fusie van Nuenen met Eindhoven ondergraaft de samenwerking met Son en Breugel en met Geldrop-Mierlo en haalt de samenwerking van de Dienst Dommelvallei onderuit. Dit betekent dat deze variant voor andere gemeenten nieuwe problemen met zich mee brengt.

Daarnaast heeft deze variant bredere consequenties voor de verhoudingen tussen de stad Eindhoven en de direct aan Eindhoven grenzende gemeenten. De commissie verwacht dat een bestuurlijke fusie van Nuenen met Eindhoven de verhoudingen binnen het Stedelijk Gebied uit evenwicht kan brengen, omdat met een fusie van Nuenen met Eindhoven de wederzijdse meerwaarde van samenwerking tussen Eindhoven en de andere aan Eindhoven grenzende gemeenten – met name op de terreinen van wonen, werken en voorzieningen – kan afnemen. Ook blokkeert deze variant het door de commissie geschetste toekomstperspectief voor het Stedelijk Gebied als geheel. De commissie gaat hier in paragraaf 6.2 nader op in.

De commissie wil een oplossing aanreiken, waar minimaal de beide gemeenten Nuenen c.a. en Son en Breugel bij zijn gebaat en die niet verstorend werkt voor het evenwicht in de regionale verhoudingen.

## 6. Advies van de commissie

### 6.1 Inleiding

Zoals eerder beschreven in deze rapportage, is de opdracht aan de commissie om te adviseren over de bestuurlijke toekomst van Nuenen c.a. en om – vanuit regionale optiek – in kaart te brengen wat het meest passende scenario is voor de bestuurlijke toekomst van Nuenen.

De commissie kijkt voor haar advisering nadrukkelijk naar Nuenen, maar heeft ook gezocht naar een oplossing in samenhang met de omgeving; de regio Eindhoven. De gemeente Nuenen staat immers niet op zich, maar is onderdeel van het regionale krachtenveld. De commissie beoogt met haar advies een bijdrage te leveren aan, en meerwaarde te bieden voor het geheel van de regio. De regio Eindhoven is een krachtig gebied met sterke steden, en een krachtig landelijk gebied. De regio heeft de ambitie een 'economische wereldspeler te zijn, die internationale allure koppelt aan regionale eigenheid'. Dit vraagt naar het oordeel van de commissie ook dat belangen van individuele gemeenten goed vertegenwoordigd kunnen worden in het grotere geheel.

Vanuit deze context heeft de commissie zich beraden op de vraag hoe te komen tot een advies dat enerzijds recht doet aan de vraag die aan de commissie is gesteld en anderzijds een stap voorwaarts doet en verdere ontwikkelingen mogelijk maakt. Dit betekent dat de commissie zich in haar advisering richt op het aanreiken van een toekomstbestendige oplossing voor Nuenen, en tegelijkertijd handreikingen wil bieden voor de verdere ontwikkeling waar de regio Eindhoven voor staat.

Om te komen tot een advies voor Nuenen dat meerwaarde biedt voor het geheel van de regio, schetst de commissie in de volgende paragraaf van dit hoofdstuk allereerst het toekomstperspectief voor de Metropoolregio Eindhoven en voor het Stedelijk Gebied Eindhoven. In de paragraaf daarna beschrijft de commissie het advies voor de bestuurlijke toekomst van Nuenen c.a. In de slotparagraaf van dit hoofdstuk vraagt de commissie aandacht voor het bieden van een oplossing voor Nuenen-West.

### 6.2 Toekomstperspectief voor MRE en Stedelijk Gebied Eindhoven

#### *Aandachtspunten die om een oplossing vragen*

In hoofdstuk 2 heeft de commissie enkele aandachtspunten beschreven voor de Metropoolregio Eindhoven en het Stedelijk Gebied. De volgende punten zijn in het tweede hoofdstuk nader toegelicht:

- Het realiseren van de ambities van de Metropoolregio Eindhoven vereist doorzettingsmacht en slagvaardigheid. De commissie constateert dat de belangen van de deelnemende gemeenten niet vanzelfsprekend gelijk gericht zijn, dat er verschillende opvattingen bestaan over de koers van de MRE en dat besluitvormingsprocessen moeizaam verlopen gezien de tijd die nodig is om consensus te bereiken.
- Het onderscheid van strategische samenwerking op het niveau van de MRE en samenwerking op de terreinen van beleidsvorming en -uitvoering op het niveau van het Stedelijk Gebied is in de praktijk niet altijd even duidelijk zichtbaar. Het Stedelijk Gebied lijkt zowel te opereren op het niveau van strategische samenwerking als op het niveau van beleidsvorming en -uitvoering.

- Het uitgangspunt van het samenwerkingsmodel van het Stedelijk Gebied leidt niet vanzelfsprekend tot loyaliteit en solidariteit. De huidige samenwerking op basis van het 'Convenant regionale samenwerking Stedelijk Gebied' (december 2013) en het uitgangspunt van 'als ware we één gemeente', beoordeelt de commissie als te vrijblijvend en biedt onvoldoende houvast om onderlinge concurrentie tussen gemeenten te voorkomen.
- Zorgvuldige procesinrichting van besluitvorming over politiek-bestuurlijk gevoelige dossiers en doorzettingsmacht blijken in de praktijk niet eenvoudig te realiseren. Voor de betrokken gemeenteraden blijkt het lastig om hun rol ten opzichte van het Stedelijk Gebied te bepalen.

#### *Stap durven maken en discussie scherper voeren*

Het effectief aanpakken van maatschappelijke opgaven, het adequaat oppakken van ontwikkelingskansen en daarmee het nadrukkelijker verzilveren van de potentie van de regio, vragen om bestuurskracht, loyaliteit en doorzettingsmacht op het schaalniveau van de regio. Gezien de complexiteit van de opgaven waar de regio voor staat en de kansen van dit gebied voor (inter)nationale positionering, roept de commissie de betrokken partners op een stap te durven maken. Om oplossingen te vinden voor de hiervoor gesignaleerde aandachtspunten is het nodig de discussie met en in de regio scherper te voeren.

#### *Perspectief voor Metropoolregio Eindhoven: Strategisch vier-jarenprogramma voor regionale economie en mobiliteit*

Het realiseren van de ambitie van de Metropoolregio Eindhoven om een economische wereldspeler te zijn, met internationale allure, vereist dat de stad Eindhoven namens de hele Metropoolregio kan acteren en kan sturen op ontwikkelingen op de terreinen van regionale economie en mobiliteit. Gezien het schaalniveau waarop deze opgaven en ontwikkelingen zich afspelen, adviseert de commissie voor de onderwerpen regionale economie en mobiliteit een toekomstperspectief te ontwikkelen voor de Metropoolregio Eindhoven dat is vertaald naar een strategisch vier-jarenprogramma.

De aanbeveling om in het strategisch vier-jarenprogramma de focus te richten op regionale economie en mobiliteit betekent dat de commissie tot een iets andere ordening komt dan de huidige toedeling van taakvelden naar de verschillende schaalniveaus (zie hoofdstuk 2). Voor het beleidsterrein 'ruimte' (of 'ruimtelijke inrichting', inclusief bedrijventerreinen) acht de commissie het schaalniveau van het Stedelijk Gebied Eindhoven het meest passend.

Het te ontwikkelen toekomstperspectief voor de Metropoolregio en het strategisch vier-jarenprogramma (de agenda voor het realiseren van dat perspectief) dienen vervolgens als basis voor de nadere analyse van welke opgaven of agendapunten op de terreinen van economie en mobiliteit zich afspelen op het schaalniveau van de Metropoolregio en welke opgaven of agendapunten zich afspelen op kleinere schaal of op lokaal niveau.

Voorwaarde voor eenduidige en slagvaardige sturing, gericht op het realiseren van het strategisch vier-jarenprogramma van de MRE, is dat taken, bevoegdheden en middelen op de terreinen van regionale economie en mobiliteit, door de deelnemende gemeenten worden overgedragen aan een bestuursautoriteit op het schaalniveau van de MRE. Hierbij is de commissie van mening dat de stad Eindhoven de aangewezen partij is om invulling te geven aan deze rol van bestuursautoriteit. Zoals hiervoor opgemerkt moet de stad Eindhoven namens de hele Metropoolregio slagvaardig en bestuurskrachtig kunnen acteren en kunnen sturen op ontwikkelingen op de terreinen van regionale economie en mobiliteit, om daarmee de potentie van de regio nadrukkelijker te kunnen verzilveren.

Om te komen tot overdracht van taken, bevoegdheden en middelen adviseert de commissie de betrokken partijen een proces in te richten, gericht op het organiseren van bestuurskracht en doorzettingsmacht op het schaalniveau waarop de bepaalde opgaven zich afspelen. Indien het veranderproces dit vraagt, kan de regio op de inrichting hiervan variëren.

Een uitvoeringsprogramma is dan vervolgens het instrument om de strategische agenda te operationaliseren en om het onderscheid te maken welke taken, bevoegdheden en middelen op de terreinen van regionale economie en mobiliteit overgedragen dienen te worden voor het realiseren van het strategisch vier-jarenprogramma. Alle andere taken op de terreinen van economie en mobiliteit op lokaal niveau blijven de verantwoordelijk van de individuele gemeente.

Het maken van heldere afspraken hierover en het vaststellen van het strategisch vier-jarenprogramma en het uitvoeringsprogramma bieden vervolgens houvast voor het waarborgen van democratische legitimatie op het passende schaalniveau.

*Perspectief voor het Stedelijk Gebied: Beleidsverantwoordelijk voor taken, bevoegdheden en middelen op terreinen van wonen, werken, ruimtelijke inrichting en voorzieningen*

De commissie acht het allereerst van belang het schaalniveau van het Stedelijk Gebied Eindhoven duidelijker af te bakenen en te definiëren. Onder dit gebied verstaat de commissie de gemeente Eindhoven en de direct daaraan grenzende gemeenten, te weten: Son en Breugel, Nuenen, Geldrop-Mierlo, Waalre, Veldhoven en Best. Voor de commissie is het de vraag of Helmond en Oirschot onderdeel zouden moeten uitmaken van het Stedelijk Gebied Eindhoven. Uiteraard maken Helmond en Oirschot wel nadrukkelijk onderdeel uit van de samenwerking in het verband van de MRE en is het uitstekend dat twee stedelijke agglomeraties deel uitmaken van de MRE.

Helmond is partner van de MRE op de onderwerpen economie en mobiliteit (automotive). Zoals hiervoor beschreven adviseert de commissie dat de deelnemende gemeenten van de MRE (waaronder dus ook Helmond) taken, bevoegdheden en middelen op de terreinen van regionale economie en mobiliteit overdragen aan een bestuursautoriteit op het schaalniveau van de MRE. (Zoals hiervoor toegelicht is de commissie van mening dat de stad Eindhoven de aangewezen partij is om invulling te geven aan deze rol van bestuursautoriteit). Voor de overige onderwerpen is de commissie van mening dat Helmond een eigen agenda zou kunnen ontwikkelen met de omliggende gemeenten van Helmond.

Naar de mening van de commissie zou over de positie van Oirschot (inclusief over het bedrijventerrein van Oirschot) een open discussie gevoerd moeten worden.

Voor het gewenste toekomstperspectief voor het Stedelijk Gebied heeft de commissie een model voor ogen, waarbij de stad Eindhoven wordt omringd door voldoende krachtige, kleinere gemeenten, die een aantal 'zware' taken, bevoegdheden en middelen op de terreinen van wonen, werken, ruimtelijke inrichting (inclusief bedrijventerreinen) en voorzieningen (inclusief de daarbij behorende financiële risico's) overdragen aan een bestuursautoriteit op het niveau van het Stedelijk Gebied. Ook hierbij is de commissie van mening dat de stad Eindhoven de aangewezen partij is om invulling te geven aan deze rol van bestuursautoriteit. Dit betekent dat de gemeenten die de stad Eindhoven omringen verantwoordelijk zijn en blijven voor de uitvoering van taken dichtbij inwoners.

### *Benut de mogelijkheden die zich nu aandienen en verken mogelijkheden van experimenteerwet*

De commissie adviseert voor de realisatie van dit toekomstperspectief de mogelijkheden te benutten die zich nu aandienen, waaronder de selectie van de regio Eindhoven tot proeftuin in het kader van 'Maak Verschil'. De commissie is van mening dat deze proeftuin kansen biedt om te komen tot vernieuwing van de inrichting en werkwijze van het openbaar bestuur en tot overdracht van taken, bevoegdheden en middelen.

Daarbij onderkent de commissie dat het geschetste toekomstperspectief eenvoudig is te voorzien van mitsen en maren en praktische bezwaren. Reële vragen zijn immers bijvoorbeeld: de wijze waarop het onderscheid en de verdeling van taken en bevoegdheden op de verschillende schaalniveaus precies invulling moet krijgen, wat de impact is van deze overdracht op de ambtelijke organisaties van de betrokken gemeenten, wat de financiële effecten zijn van deze ordening van taken, bevoegdheden en middelen (bijvoorbeeld wat betreft de Ozb), en niet in de laatste plaats, op welke wijze de democratische legitimatie georganiseerd dient te worden.

De commissie roept de betrokken partners op deze, op zich terechte, uitwerkingsvragen niet voorop te plaatsen in de discussie en in de zoektocht naar passende oplossingen voor de maatschappelijke opgaven van de regio. Veel belangrijker is het de voorwaarden te creëren voor het succesvol realiseren van dit perspectief. Als noodzakelijke voorwaarde benoemt de commissie het ontwikkelen van een wettelijke basis voor de overdracht van taken, bevoegdheden en middelen aan de bestuursautoriteit op regionale schaal, zijnde de stad Eindhoven. De commissie adviseert de betrokken partijen de selectie tot proeftuin hiervoor te benutten.

Zoals eerder in deze rapportage is opgemerkt, moeten de ervaringen in de geselecteerde proeftuinen leiden tot adviezen aan het volgende kabinet over de inrichting en werkwijze van het openbaar bestuur. De commissie is zich ervan bewust dat de opvolging van deze adviezen afhankelijk is van de samenstelling van de nieuwe coalitie na de Tweede Kamerverkiezingen van maart volgend jaar. De commissie adviseert daarom de betrokken partijen de mogelijkheden te verkennen om met het Kabinet rechtstreekse afspraken te maken over een Experimenteerwet.

De commissie is van mening dat dit perspectief kansen biedt om als regio Eindhoven niet alleen innovatief te zijn op het terrein van high tech, maar ook op bestuurlijk gebied, met een 'high touch' dichtbij inwoners.

### **6.3 Bestuurlijke toekomst voor Nuenen c.a.**

Passend binnen het hiervoor beschreven gewenste toekomstperspectief voor de Metropoolregio en het Stedelijk Gebied Eindhoven formuleert de commissie in deze paragraaf het advies voor de bestuurlijke toekomst van Nuenen c.a. als volgt.

#### *Kom tot een bestuurlijke fusie van de gemeenten Nuenen c.a. en Son en Breugel en draag taken, bevoegdheden en middelen op de terreinen van regionale economie, mobiliteit, wonen, werken, ruimtelijke inrichting en voorzieningen over aan de stad Eindhoven*

De commissie adviseert een bestuurlijke fusie tussen Nuenen c.a. en Son en Breugel, onder de volgende voorwaarden:

- De nieuw te vormen gemeente draagt de taken, bevoegdheden en middelen op de terreinen van regionale economie en mobiliteit over aan de bestuursautoriteit van de Metropoolregio Eindhoven, zijnde de stad Eindhoven.



- De nieuw te vormen gemeente draagt de taken, bevoegdheden en middelen op de terreinen van wonen, werken, ruimtelijke inrichting (inclusief bedrijventerreinen) en voorzieningen (inclusief de daarbij behorende financiële risico's) over aan de bestuursautoriteit van het Stedelijk Gebied Eindhoven, zijnde de stad Eindhoven.
- De nieuw te vormen gemeente draagt zelf de verantwoordelijkheid voor de taken en bevoegdheden op de overige gebieden en is daarmee verantwoordelijk voor uitvoering van taken dichtbij de inwoners van de gemeente.

Met deze voorwaarden is gewaarborgd dat loyaliteit, bestuurskracht en doorzettingsmacht zijn georganiseerd op de schaalniveaus waarop de opgaven op de genoemde beleidsterreinen zich afspelen. Dit perspectief plaatst de regio Eindhoven in zijn kracht op de onderwerpen die voor de stad en de regio van belang zijn, en de nieuw te vormen gemeente staat in zijn kracht op onderwerpen dichtbij inwoners en gemeenschappen.

Deze ordening van taken en bevoegdheden vraagt van politici, bestuurders en ambtelijke organisatie het kunnen schakelen tussen de verschillende schaalniveaus; tussen strategie, beleid en uitvoering.

Zoals hiervoor nader toegelicht, redeneert de commissie voor haar advies vanuit een model waarbij de stad Eindhoven wordt omringd door voldoende krachtige, kleinere gemeenten, die een aantal 'zware' taken, bevoegdheden en middelen overdragen aan de bestuursautoriteit op het schaalniveau waarop deze taakvelden betrekking hebben, zijnde de stad Eindhoven. De commissie is van mening dat het bij dit model juist heel krachtig is om de gemeenten, die direct aansluiten op de stad Eindhoven ongeveer van gelijke grootte te laten zijn. En wel zodanig groot dat zij in staat zijn bestuurders te rekruteren die in een dergelijke constructie kunnen werken en ook ambtelijk daartoe in staat zijn. Met een bestuurlijke fusie van Nuenen met Son en Breugel ontstaat een nieuwe gemeente met een min of meer vergelijkbare omvang als Best, Veldhoven en Geldrop-Mierlo.

Dit scenario staat een eventuele verdere opschaling, mocht dat in de toekomst nodig zijn, niet in de weg.

#### *Voer een heroriëntatie uit op de Dommelvallei-samenwerking*

Zoals eerder toegelicht in deze rapportage is de Dienst Dommelvallei het samenwerkingsverband van de gemeenten Geldrop-Mierlo, Nuenen en Son en Breugel op het gebied van bedrijfsvoerings- en dienstverleningstaken. De drie gemeenten hebben bij dit samenwerkingsverband de taakuitvoering ondergebracht voor de taakvelden: Financiën, Personeel, Organisatie, Informatie, Automatisering, Documentaire Informatie Voorziening en Planning & Control. Voor de gemeenten Nuenen en Son en Breugel verzorgt de Dienst Dommelvallei daarnaast de taakvelden Sociale Zaken en Dienstverlening.

Met een bestuurlijke fusie van Nuenen c.a. met Son en Breugel kan de taakuitvoering op de terreinen Sociale Zaken en Dienstverlening rechtstreeks worden ondergebracht onder het bestuur van de nieuw te vormen gemeente. Met Geldrop-Mierlo zal gesproken moeten worden over het onderbrengen van de taken die momenteel door de Dienst Dommelvallei voor Geldrop-Mierlo worden uitgevoerd. De commissie ziet daarvoor twee mogelijkheden:

- Een mogelijkheid is de taken die momenteel voor de drie gemeenten worden uitgevoerd door de Dienst Dommelvallei, rechtstreeks onder te brengen bij het bestuur van de nieuw te vormen gemeente. Desgewenst kunnen deze taken voor Geldrop-Mierlo uitgevoerd blijven worden op basis van dienstverleningsovereenkomsten.
- Een andere mogelijkheid is de gemeenschappelijke regeling voor de Dienst Dommelvallei voor de nieuw te vormen gemeente en voor Geldrop-Mierlo in stand te houden. Deze mogelijkheid biedt ruimte om – indien gewenst – aanvullende taken bij deze dienst onder te brengen.

De commissie acht het van belang een duidelijke bestuurlijke aansturing van de ambtelijke dienstverlening te waarborgen; en hiermee de dienstverlening en uitvoerende taken dichtbij inwoners te organiseren op het schaalniveau van de nieuw te vormen gemeente.

Het ambtelijk apparaat weer rechtstreeks onderbrengen bij de nieuw te vormen gemeente biedt vanwege de opschaling mogelijkheden om in kwaliteit te groeien. Immers, zoals eerder in deze rapportage opgemerkt, vraagt het adequaat functioneren in regionaal verband om zwaardere en andere ambtelijke kwaliteiten en capaciteiten en andere competenties, zodat gemeentebestuurders goed worden geadviseerd en ondersteund in het proces van politiek-bestuurlijke besluitvorming.

#### *Schep op korte termijn duidelijkheid en start Arhi-procedure*

De commissie beveelt de betrokken gemeenten aan voortvarend het initiatief te nemen en, gezien de gemeenteraadsverkiezingen over twee jaar, op korte termijn duidelijkheid te scheppen en stappen te zetten met de procedure voor gemeentelijke herindeling op basis van de wet Algemene regels herindeling (Arhi).

#### *Grootschalige herindelingen in Stedelijk Gebied als overdracht van taken, bevoegdheden en middelen niet lukt*

Als de hiervoor geadviseerde route niet binnen een tevoren afgebakende periode (twee tot drie jaar) tot zichtbare stappen voorwaarts leidt, en overdracht van taken, bevoegdheden en middelen niet gaat lukken, dan adviseert de commissie – gezien de eerder in dit hoofdstuk beschreven aandachtspunten die om een oplossing vragen – over te gaan tot grootschalige herindelingen in het Stedelijk Gebied van Eindhoven, te beginnen met een bestuurlijke fusie tussen Nueneen, Son en Breugel en Geldrop-Mierlo.

Met een herindeling van de gemeenten Nueneen, Son en Breugel en Geldrop-Mierlo zou een robuuste gemeente ontstaan, die een stevige speler kan zijn in het krachtenveld van de regio Eindhoven.

Met deze variant kan daarnaast worden voortgebouwd op de samenwerking in het verband van de Dommelvallei. De Dienst Dommelvallei kan in dit scenario worden omgevormd tot de ambtelijke organisatie van de heringedeelde gemeente, en zou mogelijk ook bedrijfsvoeringstaken kunnen uitvoeren voor andere gemeenten.

Met deze variant is sprake van een bestuurlijke eenheid voor het waarborgen en ontwikkelen van de groene zone tussen Eindhoven en Helmond. Dit gebied krachtig profileren als uitloopgebied van beide steden kan een goede strategische keuze zijn. Hierbij is de commissie overigens van mening dat een bestuurlijke eenheid geen noodzakelijke voorwaarde is om een hoeder van deze groene zone te kunnen zijn. Immers, met de aanwijzing van dit gebied tot 'Rijksbufferzone' is gewaarborgd dat het middengebied zijn open karakter daadwerkelijk behoudt. Dit kan nader bekrachtigd worden in een Omgevingsplan, dat in de komende periode op basis van de nieuwe Omgevingswet ontwikkeld dient te worden.

Voor deze variant is van belang dat de nieuw te vormen gemeente zich opstelt als een samenwerkingspartner binnen het regionale krachtenveld en zich niet met de rug naar de stad keert.

Op basis van de gevoerde gesprekken constateert de commissie dat voor de variant van een bestuurlijke fusie tussen de drie gemeenten geen draagvlak aanwezig is bij Geldrop-Mierlo. Ook vanuit Son en Breugel is sprake van geen of beperkte steun voor een bestuurlijke fusie van de drie gemeenten.

Ook bij deze variant acht de commissie het van belang oplossingen te vinden voor de hiervoor beschreven aandachtspunten voor de Metropoolregio Eindhoven en het Stedelijk Gebied, zoals de verschillende opvattingen over de koers van de MRE, het moeizame verloop van besluitvormingsprocessen, de vrijblijvendheid van de samenwerking en het ontbreken van houvast om onderlinge concurrentie tussen gemeenten te voorkomen. Zoals hiervoor opgemerkt, adviseert de commissie om – als overdracht van taken, bevoegdheden en middelen niet binnen een tevoren afgebakende periode (twee tot drie jaar) tot zichtbare stappen voorwaarts leidt – over te gaan tot grootschalige herindelingen in het Stedelijk Gebied van Eindhoven.

#### *Betrokkenheid en regie provincie zeer gewenst*

Gezien de complexiteit van de opgave, de urgentie om tot vernieuwing te komen en het belang om de mogelijkheden optimaal te benutten van de selectie tot proeftuin voor 'Maak Vershil', acht de commissie betrokkenheid van en regievoering door de provincie zeer gewenst. Zeker voor het maken van afspraken met het Kabinet om te komen tot een Experimenteerwet voor de regio Zuidoost-Brabant, is de inzet van het provinciaal bestuur onontbeerlijk.

De opstelling van de provincie moet die van een partner zijn die initiatiefrijke, zichtbaar, betrokken en met vertrouwen tussen de betrokken gemeenten staat. Daarbij dient te worden onderkend dat de voorliggende opgave nagenoeg alle GS-portefeuilles raakt. Dat vraagt van de provincie consistent en eensgezind opereren richting de betrokken gemeenten. Ook gezien de verkiezingen van provinciale staten, is eensgezindheid, consistentie en continuïteit van belang.

Een adequate rolinvulling van procesregisseur vraagt om het – in samenspraak met de betrokken gemeenten – uitlijnen van een helder proces en het ontwikkelen van een tijdspad met daarin onder meer de overeengekomen tussenresultaten en mijlpalen. De procesregisseur houdt steeds het afgesproken (tussen)resultaat goed voor ogen, en is tegelijkertijd in staat in te spelen op wat zich in het hier en nu voordoet. Daarom is het essentieel dat de regisseur gedurende het gehele proces weet hoe partijen er in zitten, wat hun wensen, zorgen en eventuele weerstanden zijn. De regisseur reageert daar flexibel op, zonder het uiteindelijke resultaat uit het oog te verliezen.

Vertrekpunt voor de rolinvulling is die van complementair bestuur. Dit houdt in de processen van gemeenten te faciliteren en op te treden als arbiter wanneer processen stagneren, waarbij elke partij (gemeenten, regio en provincie) in de positie is om de eigen verantwoordelijkheid te nemen en waar te maken.

#### **6.4 Zicht bieden op oplossing voor Nuenen-West**

Tot slot vraagt de commissie aandacht voor het bieden van een oplossing voor de woningbouwopgave Nuenen-West. De commissie is van mening dat de nieuw te vormen gemeente niet moet worden belast met een rekening uit het verleden. Dat legt een hypotheek op dit proces, waardoor de kans groot is dat dit proces zal stranden.

De commissie adviseert de betrokken partijen zelf tot een oplossing te komen, in samenspraak met de provincie en het Rijk (onder andere om afspraken te kunnen maken over andere afschrijvingstermijnen, in samenhang met mogelijke begrotingstechnieken).

**Bijlage 1:    Overzicht geconsulteerde gesprekspartners**

<b>Naam</b>	<b>Functie</b>	<b>Organisatie</b>
Anne-Marie Spierings	Lid Gedeputeerde Staten	Provincie Noord-Brabant
College van Gedeputeerde Staten		Provincie Noord-Brabant
Gemeenteraad		Gemeente Nueneen
Maarten Houben	Burgemeester	Gemeente Nueneen
Caroline van Brakel	Wethouder	Gemeente Nueneen
Martien Jansen	Wethouder	Gemeente Nueneen
Joep Pernot	Wethouder	Gemeente Nueneen
Henk Pero	Wethouder	Gemeente Nueneen
Nick Scheltens	Gemeentesecretaris	Gemeente Nueneen
Rob Bransz	Strategisch adviseur	Gemeente Nueneen
Tanja Bröcheler	Loco-voorzitter ondernemingsraad	Gemeente Nueneen
Berry Link	Burgemeester	Gemeente Geldrop-Mierlo
Renée Hoekman	Wethouder	Gemeente Geldrop-Mierlo
Marc Jeucken	Wethouder	Gemeente Geldrop-Mierlo
Jan van Vlerken	Gemeentesecretaris	Gemeente Geldrop-Mierlo
Hans Gaillard	Burgemeester	Gemeente Son en Breugel
Tom van den Nieuwenhuijzen	Wethouder	Gemeente Son en Breugel
Robert Visser	Wethouder	Gemeente Son en Breugel
Kees Vortman	Wethouder	Gemeente Son en Breugel
Rien Schalkx	Gemeentesecretaris	Gemeente Son en Breugel
Anton van Aert	Burgemeester	Gemeente Best
Marc van Schuppen	Wethouder	Gemeente Best
Ceciel Noordman	Gemeentesecretaris	Gemeente Best
Henk Willems	Waarnemend burgemeester	Gemeente Laarbeek
Joan Briels	Wethouder	Gemeente Laarbeek
Frank van der Meijden (telefonisch)	Burgemeester	Gemeente Laarbeek
Wilbert Seuren	Wethouder	Gemeente Eindhoven
Lucien Panken	Strategisch adviseur	Gemeente Eindhoven
Elly Blanksma	Burgemeester	Gemeente Helmond
Frans Stienen	Wethouder	Gemeente Helmond
Alwin ter Voert	Gemeentesecretaris	Gemeente Helmond
Jack Mikkers (telefonisch)	Burgemeester / Bestuurslid	Gemeente Veldhoven / Brainport Development
Elly Blanksma	Lid Dagelijks Bestuur	Metropoolregio Eindhoven
Jannet Wiggers	Secretaris-directeur	Metropoolregio Eindhoven

Naam	Functie	Organisatie
Hanneke Balk	Lid	Stedelijk Gebied Eindhoven
Hans Gaillard	Voorzitter	Stedelijk Gebied Eindhoven
Renée Hoekman	Voorzitter poho Werken	Stedelijk Gebied Eindhoven
Maarten Houben	Lid	Stedelijk Gebied Eindhoven
Hans van de Looij	Plv. voorzitter poho Wonen	Stedelijk Gebied Eindhoven
Piet Machielsen	Plv. voorzitter poho Werken	Stedelijk Gebied Eindhoven
Harm Mertens	Secretaris	Stedelijk Gebied Eindhoven
Erik de Ruiter	Plv. voorzitter gemeentesecretarissenoverleg	Stedelijk Gebied Eindhoven
Marc van Schuppen	Lid taskforce Statushouders / trekker Voorzieningen	Stedelijk Gebied Eindhoven
Wilbert Seuren	Lid	Stedelijk Gebied Eindhoven
Frans Stienen	Voorzitter poho Wonen	Stedelijk Gebied Eindhoven
Rob Brons	Directeur ad interim	Veiligheidsregio Brabant-Zuidoost
Victor Fijneman	Directeur	Dienst Dommelvallei
Annemie Martens	Bestuurder	PlatOO
Bas Otten	Beleidsmedewerker	PlatOO
Ellen van Beijsterveldt	Directeur-bestuurder	Helpt Elkander
Edith Bakker	Directeur Traject en Detachering	WSD Groep
Marian Vissers	Voorzitter	Adviesraad Sociaal Domein Nuenen
Jan Veldsink	Voorzitter	Veldsink Adviesgroep
Joris Rooijackers	Directeur	Esro Food Group
Roland Grimberg	Eigenaar	Jumbo Ton Grimberg
Jan Pelle	Algemeen directeur	Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij
Anne Verhaag	Manager International Projects	Brainport Development
Wim Metsemakers	Inwoner gemeente Nuenen	

## Bijlage 2: Overzicht geraadpleegde documenten

### Documenten van provincie Noord-Brabant

- Adviescommissie Krachtig Bestuur in Brabant (14 juni 2013). *Veerkrachtig Bestuur in Brabant: Een advies voor versterking van de regionale samenwerkingskracht in Noord-Brabant.*
- Adviescommissie Krachtig Bestuur in Brabant (14 juni 2013). *Veerkrachtig Bestuur in Zuidoost-Brabant.*
- Adviescommissie Krachtig Bestuur in Brabant (15 mei 2013). *Brabantse Bestuursscan Gemeente Nuenen c.a.*
- Provincie Noord-Brabant (20 april 2016). *Brief aan gemeente Nuenen, betreffende een zienswijze over het ontwerpbesluit omgevingsvergunning Kerkstraat 3, 5 en 7.*
- Provincie Noord-Brabant (10 november 2015). *(Veer)Krachtig Bestuur in Brabant: hoe verder?*
- Provincie Noord-Brabant (22 september 2014). *Leiderschap en dienstbaarheid: Samen op weg naar een (Veer)Krachtig Bestuur voor Brabant.*
- Provincie Noord-Brabant (6 januari 2015). *Brief aan gemeente Nuenen, betreffende een verzoek om met de provincie in gesprek te gaan over de opzet van het bestuurskrachtonderzoek.*
- Provincie Noord-Brabant (25 maart 2014). *Brief aan gemeente Nuenen, betreffende een verzoek om een bestuurskrachtonderzoek uit te voeren en een bestuurlijke visie te ontwikkelen.*
- Provincie Noord-Brabant (10 december 2013). *Brief aan gemeenten in Noord-Brabant, betreffende het verdere proces van (Veer)krachtig Bestuur in Brabant.*
- Provincie Noord-Brabant (2 juli 2013). *Brief aan gemeenten in Noord-Brabant, betreffende een verzoek om te reageren op het eindrapport Veerkrachtig Bestuur in Brabant.*

### Documenten van gemeente Nuenen c.a. en buurgemeenten

- Gemeente Eindhoven (3 juli 2015). *Brief aan provincie Noord-Brabant, betreffende een argumentatie waarom Eindhoven geen nieuwe visie op de bestuurlijke toekomst ontwikkelt.*
- Gemeente Geldrop-Mierlo (23 september 2015). *Brief aan provincie Noord-Brabant, betreffende een visie op de bestuurlijke toekomst van Geldrop-Mierlo.*
- Gemeente Helmond (7 april 2015). *Brief aan provincie Noord-Brabant, betreffende een argumentatie waarom Helmond geen nieuwe visie op de bestuurlijke toekomst ontwikkelt.*
- Gemeente Nuenen (21 mei 2014). *Coalitieakkoord 2014-2018.*
- Gemeente Nuenen (september 2014). *Collegeprogramma 2014-2018 en programmabegroting 2015-2018.*
- Gemeente Nuenen (december 2015). *Dialognota bestuurlijke scenario's Nuenen.*
- Gemeente Nuenen (januari 2016). *Plan van aanpak vervolproces Dialognota.*
- Gemeente Nuenen (7 april 2016). *Coalitieakkoord 2016-2018 Gemeente Nuenen c.a.*
- Gemeente Nuenen (15 juni 2016). *Brief van het college van B en W aan de raad van de gemeente Nuenen betreffende de visie van het college van B en W op de bestuurlijke toekomst van Nuenen (kenmerk 2016.10670).*
- Gemeente Son en Breugel (30 juni 2015). *Brief aan provincie Noord-Brabant, betreffende een visie op de bestuurlijke toekomst van Son en Breugel.*
- Gemeente Veldhoven (27 mei 2015). *Brief aan provincie Noord-Brabant, betreffende een visie op de bestuurlijke toekomst van Veldhoven.*
- Gemeente Waalre (22 september 2015). *Brief aan provincie Noord-Brabant, betreffende een visie op de bestuurlijke toekomst van Waalre.*

### *Documenten van samenwerkingsverbanden*

- Dienst Dommelvallei (11 mei 2016). *Versterken door verbinden.*
- Dienst Dommelvallei (7 maart 2013). *Gemeenschappelijke regeling Dienst Dommelvallei.*
- Metropoolregio Eindhoven (februari 2015). *Krachtige economie met internationale allure en regionale eigenheid: Regionale agenda 2015-2018.*
- Regionaal Ruimtelijk Overleg Zuidoost-Brabant (16 december 2015). *Regionale Agenda Wonen.*
- Stedelijk Gebied Eindhoven. *Jaarverslag Stedelijk Gebied Eindhoven 2015: de eerste stappen gezet.*
- Stedelijk Gebied Eindhoven. *Vooruitblik Stedelijk Gebied Eindhoven 2016: samenwerking op stoom.*
- Stedelijk Gebied Eindhoven (februari 2015). *Raadsinformatiebrief Stedelijk Gebied Eindhoven.*
- Stedelijk Gebied Eindhoven (25 november 2014). *Samenwerkingsagenda stedelijk gebied.*
- Stedelijk Gebied Eindhoven (december 2013). *Bestuursconvenant Stedelijk Gebied Eindhoven 2013.*
- Stedelijk Gebied Eindhoven (9 maart 2005). *Convenant regionale samenwerking stedelijk gebied Eindhoven.*

### *Studies over inrichting openbaar bestuur*

- Atelier Tordoir (augustus 2013). *Intergemeentelijke samenhang in Zuidoost-Brabant.*
- Commissie Toekomstgericht lokaal bestuur (juni 2016). *Op weg naar meervoudige democratie.*
- Kwink (24 februari 2016). *Ambitiedocument voorzieningenniveau Stedelijk Gebied Eindhoven.*
- Partners en Pröpper (15 oktober 2015). *Bestuurskrachtonderzoek gemeente Nuenen c.a.*
- Raad voor het openbaar bestuur (16 december 2015). *Naar een betere wisselwerking tussen gemeenteraden en de bovengemeentelijke samenwerking*
- Regioplan en Atelier Tordoir (14 augustus 2015). *De veranderende geografie van Nederland.*
- Seinstra Van de Laar (januari 2016). *Samen sterker, maar toch apart; Eindrapport inzake het onderzoek naar de motieven van gemeenten om te kiezen voor een ambtelijke fusie, hun doelstellingen daarmee en de effecten van dit samenwerkingsmodel op de participerende autonome gemeenten, in opdracht van Ministerie van BZK.*
- Studiegroep Openbaar Bestuur (14 maart 2016). *Maak verschil: Krachtig inspelen op regionaal-economische opgaven'*
- Telos (1 september 2015). *Voorzieningen en mobiliteitspatronen in het stedelijk gebied Eindhoven (inclusief bijlage Mobiliteitspatronen in stedelijke regio Eindhoven).*
- VNG (maart 2016). *Handreiking Attributie, mandaat en delegatie.*

## Colofon

### Tekst

*Adviescommissie Bestuurlijke Toekomst Nuenen c.a.*

Letty Demmers, voorzitter

Herman Klitsie, commissielid

Peter van Vugt, commissielid

*Commissieondersteuning: Lysias Advies B.V.*

Carla de Rie, secretaris

Pelle Lackamp, assistent-secretaris

### Afbeelding omslag

Gemeente Nuenen

Reacties naar het secretariaat van de commissie:

E: [CarladeRie@LysiasGroup.com](mailto:CarladeRie@LysiasGroup.com)

T: 033 464 70 70