2017

BrabantseWal

Visie (veer)krachtig bestuur in de Brabantse Wal

VISIE OP SAMENWERKING VAN GEMEENTEN
BERGEN OP ZOOM, STEENBERGEN EN WOENSDRECHT

Inhoudsopgave

Samenvatting/Infographic **3**

1. Bergen op Zoom, Steenbergen en Woensdrecht **4**
1.1 Landschap *5*
1.2 Geschiedenis *6*
1.3 Inwoners *6*

2. SWOT-analyse en 3S-model **7**
2.1. Kracht van de huidige samenwerking *7*
2.2. Kwetsbaarheden van samenwerken *8*
2.3. Mogelijkheden voor de samenwerking *8*
2.4. . Bedreigingen voor de samenwerking *9*
2.5 Het 3S-model: samenwerkend besturen *10*

3. Visie op samenwerken **12**
3.1. Missionstatement *13*
3.2. Operationeel *14*
3.2.1. Recreatie en toerisme 15
3.2.2. Wonen en werken 16
3.2.3. Mobiliteit 16
3.2.4. Voorzieningen dicht bij de burger organiseren 16
3.2.5. Sociaal Domein 16
3.3. . Tactisch *17*
3.3.1 Zorg(economie) 17
3.3.2. Afval 17
3.3.3. Archiefdiensten 17
3.4. Strategisch *17*
3.4.1. Ruimte 18
3.4.2. Wonen en werken 18
3.4.3. Economie 18
3.4.4. Mobiliteit 18

4. Toekomstvisie **20**
4.1 Een wereld in verandering: dansen door de schalen *20*
4.2 Schaal- en samenwerkingsvraagstukken *20*
4.3 Brabantse Wal: toekomstgericht samenwerken vanuit een sterke basis *20*
4.4 Tot slot: handelingsperspectief voor krachtige samenwerking *21*

Bijlage 1 Samenwerkingsvarianten beoordeeld **24**

Bijlage 2 Toekomstvisies van drie gemeenten **31**

Bijlage 3 Bestaande samenwerkingsverbanden **32**

Samenvatting/Infographic



1. Bergen op Zoom, Steenbergen en Woensdrecht

De Brabantse Wal bestaat uit de drie gemeenten Bergen op Zoom, Steenbergen en Woensdrecht. Deze gemeenten hebben, naast prachtige kernen en een historische binnenstad, een uniek landschap. Alle drie de gemeenten hebben meerdere sterke kernen, waarbij de identiteit gekoppeld is aan de gemeenschappen in die kernen. Deze identiteit is dan ook belangrijk om te behouden als het gaat om keuzes over de gemeentelijke samenwerking op de Brabantse Wal. Uitgangspunt: de **couleur locale** moet zichtbaar zijn en blijven. Samengewerkt moet worden op de onderdelen waar de gemeenten elkaar versterken en waar dat in het belang is van inwoners, bedrijven en organisaties. De essentie is versteviging van de samenwerking en van het gezamenlijk opereren van de gemeentebesturen. De samenwerking biedt daarmee ook ruimte aan gemeenten om zich te concentreren op de zogenoemde 'eigen dossiers' en meer kwaliteit te investeren in de al eerdergenoemde couleur locale. Dit doen we vervolgens in nauwe samenwerking met onze burgers, bedrijven en instellingen vanuit het besef dat een moderne overheid vanuit de gedachte: zoveel mogelijk overheidsparticipatie die resultaten kan boeken waar in de samenleving behoefte aan is.

De drie gemeenten vertonen veel overeenkomsten wat betreft historie, landschap en inwoners. Vanuit die gezamenlijke historie kan verder gebouwd worden aan de bestuurlijke en organisatorische samenwerking. De gemeenten zien elkaar primair als preferente partner voor samenwerking en slechts als zij gezamenlijk niet in staat zijn om bepaalde taken op te pakken vanwege schaal, omvang, uitstraling et cetera wordt er naar andere partners gezocht. De Brabantse Wal is derhalve vanuit de gezamenlijke identiteit de basis voor samenwerking tussen de drie gemeenten, maar is tegelijkertijd niet exclusief. Daar waar nodig worden andere constructen, zoals de Regio West-Brabant en West-Brabant West, optimaal benut. Verschillende opgaven vragen om verschillende schaalniveaus.

De Brabantse Wal-samenwerking is niet nieuw. De afgelopen jaren zijn er al stappen in gezet. Soms met vallen en opstaan, maar we leren op deze manier samen te werken en stap voor stap deze samenwerking verder invulling te geven.

In januari 2015 zijn de gemeenten binnen de Brabantse Wal gestart met een traject om uiteindelijk te komen tot een gezamenlijke visie op samenwerking. Dit is mede ingegeven door de vraag van de provincie Noord-Brabant om te komen tot een eigen bestuurlijke visie op samenwerken.

Als opmaat naar de voorliggende gezamenlijke visie, heeft iedere gemeente op zich een eigen visie op samenwerking geformuleerd. Waarbij de gemeenten Steenbergen en Woensdrecht ambtelijke en bestuurlijke fusie niet opportuun achten; de gemeente Bergen op Zoom sluit geen enkele vorm van samenwerking uit. Deze visies zijn door de desbetreffende raden vastgesteld. Vanuit die drie standpunten bieden de drie colleges een gedragen gezamenlijke visie aan.

De voorliggende visie is met begeleiding en advies van BMC tot stand gekomen. Deze visie en de daarin opgenomen standpunten en adviezen hebben de instemming van de drie colleges en wordt voor finale besluitvorming voorgelegd aan de drie gemeenteraden van de Brabantse Wal.

Om de bestuurlijke en organisatorische samenwerking wat meer kleur, geur en vorm te geven gaan wij hieronder kort in op de geschiedenis, het landschap en de inwoners als onderdeel van de Brabantse Wal. Gezien de eigenheid van de drie gemeenten is het goed om te reflecteren op waar de gemeenten elkaar vinden en waarom deze samenwerking zo belangrijk is. Vanuit het historische landschap kijken we vervolgens naar de kansen voor de toekomst van het bestuurlijke en organisatorische landschap.

1.1. Landschap

De Brabantse Wal heeft een oppervlakte van 4.906 ha en is aangemerkt als Natura2000-gebied. Hiermee is het gebied lid van een Europees netwerk van beschermde natuurgebieden. Het landschap binnen de Brabantse Wal draagt dan ook bij aan het EU-beleid voor behoud en herstel van biodiversiteit.[1]

“Het meest opvallend in het landschap van de Brabantse Wal is de steilrand, een abrupte overgang van de hoger gelegen zandgronden naar de lager gelegen zeekleipolders. Deze slingert van Ossendrecht langs Hoogerheide, Woensdrecht, Heimolen, Bergen op Zoom en Halsteren. De steilrand, ook wel ‘hoge rand’ en ‘zoom’ genoemd, is waarschijnlijk ontstaan als gevolg van erosie door de rivier De Schelde en door de zee. Hij bereikt hoogten van circa 20m boven NAP. Bergen op Zoom, Halsteren, Woensdrecht en Ossendrecht ontstonden waarschijnlijk mede doordat de ligging op de steilrand tegelijkertijd én een veilige haven bood tegen overstromingen én directe toegang gaf tot de vruchtbare zeekleigronden.
De middeleeuwse binnenstad van Bergen op Zoom ligt direct op de ‘heuvels’ van de Brabantse Wal, wat goed te zien is aan de hoogteverschillen in de straten van de binnenstad, bijvoorbeeld in de Hoogstraat en de Potterstraat. Het westelijke deel van de binnenstad, De Kaai, ligt op zeekleigronden. De hogere zandgronden zijn vooral bebouwd en met bos en hei bedekt. […]

De polders tussen Steenbergen en Bergen op Zoom waren al sinds 1584 met zoet water geïnundeerd, maar het bleek niet eenvoudig voldoende water aan te voeren en vast te houden. Daarom moest het water uit de Zoom het oostelijke front van de stad en het gebied voor de drie forten gaan inunderen. Om te garanderen dat de Zoom genoeg water aan zou voeren, werd de vaart verbonden met een aantal hooggelegen vennen, die zelfs met een dijk werden omgeven.

Steenbergen kreeg een nieuwe omwalling met zes bastions, een hoofdgracht en een contrescarp. Bij de inundatiesluis kwam een toren of redoute en bij de monding van Steenbergse haven werd fort Henricus gebouwd. Onder Steenbergen werden enkele polders door kadijken verkleind: de latere Verdronken Aanwas en het Verdronken Westland. Zo w e r d het mogelijk om deze polders maar voor een deel te inunderen en daarmee het grootste deel voor inundatie te sparen.

[1] http://www.brabantsewal.nl/

Dat was ook belangrijk om de hoeveelheid water die nodig was voor de inundatie te beperken. Tussen de Kleine Melanen en De Meeren ten oosten van Fort Pinssen werd een gracht gegraven om het waterfront compleet te maken."[2] Water is ook kenmerkend voor Woensdrecht: De lettergreep 'woens' uit de naam Woensdrecht is naar het zich laat aanzien afkomstig van de oppergod Wodan uit de Germaanse Mythologie. De lettergreep 'drecht' duidt op een doorwaadbare plek of oversteekplaats in een rivier (de Schelde). Dit, aangevuld met een grote verscheidenheid aan landschappen en natuurparken, zorgt voor een uniek leefmilieu.

De Brabantse Wal is niet alleen geografisch waardevol, maar is ook een beschermd natuur- en cultuurhistorisch gebied. De samenwerking van de drie gemeenten binnen de Brabantse Wal is belangrijk, alleen al vanwege het gezamenlijke belang van natuurbehoud binnen de Brabantse Wal.

1.2. Geschiedenis

Vanuit het landschap delen de drie gemeenten een aantal gezamenlijke opgaven als het gaat om **natuurbehoud, recreatie en toerisme**. Het is derhalve logisch dat er al langdurig wordt samengewerkt tussen de drie gemeenten, die ook nog eens op eenzelfde noord-zuidas liggen en economische gezien elkaar (kunnen) versterken.

In het verlengde van de geschiedenis en in het belang van toerisme en recreatie vierde de Brabantse Wal in 2014 de 70-jarige herdenking van de Slag om de Schelde – een operatie waarbij tijdens de Tweede Wereldoorlog de geallieerden de toegangsweg naar Antwerpen hebben veroverd.[3] Deze geschiedenis wordt gedeeld door de Brabantse Wal, gezien de route van de toevoer van troepen en materialen. Deze cruciale historische gebeurtenis wordt iedere vijf jaar groots herdacht. Inmiddels zijn de gemeenten op de Brabantse Wal al begonnen aan de plannen voor de 75-jarige herdenking.

1.3. Inwoners

De Brabantse Wal-gemeenten hebben in totaal ruim 111.000 inwoners. De gemeenten hebben er unaniem voor gekozen om vanuit een zelfstandige positie zorg te dragen voor een zo goed mogelijk voorzieningenpakket voor inwoners en voor een excellente dienstverlening. De Brabantse Wal-gemeenten werken mede daarom al geruime tijd succesvol samen aan de ontwikkelingen in het sociaal domein, teneinde ook zorg- en jeugd-voorzieningen optimaal bereikbaar te houden, in nauwe samenwerking met betrokken instellingen en doelgroepen. De drie gemeenten staan voor zelfredzaamheid van de inwoners en het benutten van de eigen kracht.

[2] https://www.bhic.nl/ontdekken/verhalen/de-west-brabantse-waterlinie-of-de-linie-bergen-op-zoom-steenbergen

[3] http://www.woensdrecht.nl/internet/publicaties_218/item/21-10-2014-bevrijding-ook-in-west-brabant-zichtbaar-door-liberation-route-europe_92698.html

2. SWOT-analyse en 3S-model

Een SWOT-analyse staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats. Deze is gemaakt voor de samenwerking van de Brabantse Wal om systematisch te analyseren waar sterktes en zwaktes liggen, waar kansen en bedreigingen aanwezig zijn, teneinde een zo goed mogelijke visie op samenwerken te kunnen ontwerpen en deze zo succesvol mogelijk operationeel te kunnen maken.

Onderstaand staat de SWOT-analyse van de Brabantse Wal beschreven. De SWOT biedt een basis om per schaal te bezien waar samenwerking goed loopt en/of beter kan. Interessant als aangrijpingspunt vormen de combinaties van sterktes en externe kansen of sterktes die bedreigingen het hoofd zouden kunnen bieden.

2.1. Kracht van de huidige samenwerking

Vanuit de trends van globalisering en digitalisering wordt het steeds belangrijker dat gemeenten gaan samenwerken. Het nieuwe kabinet zal naar alle waarschijnlijkheid een sterke focus leggen op het schaalniveau van ‘de regio’ en daarmee regionale samenwerking. Het kennen van (goede) buren en het elkaar weten te vinden waar gewenst en nodig is dus een belangrijke randvoorwaarde om als gemeentebestuur maatschappelijke effecten te kunnen bereiken. De gemeente moet de samenleving zo goed mogelijk en maatwerkgericht kunnen ondersteunen. Zoals te zien is aan de zichtbaar positieve resultaten in het sociaal domein en de goede bestuurlijke samenwerking, zijn de Brabantse Wal-gemeenten daartoe in staat. Om voorzieningen beter voor burgers te kunnen organiseren (ook voor kleinere gemeenten) is het belangrijk om met de gemeenschappen, de samenleving, in de buurt samen te werken.

Een ander sterk punt is dat de Brabantse Wal een gedeelde historie kent. Een meer strategische (marketing)samenwerking biedt daarom volop kansen. De samenwerking op uitvoeringsniveau (VVV) om die gedeelde historie en het unieke landschap te promoten (gericht op recreatie en toerisme) is daarom een noodzakelijke, maar nog niet voldoende voorwaarde.

Daarnaast zien we dat er steeds meer mensen werken, recreëren en leven en zich daarbij niets aantrekken van gemeentegrenzen. In de praktijk functioneert de Brabantse Wal voor de inwoners van de drie gemeenten feitelijk al als een *daily urban system*. Samenwerking en afstemming tussen de drie gemeenten versterkt die ontwikkeling. Dat neemt overigens niet weg dat de inwoners zich op een groter schaalniveau in Brabant en Zeeland bewegen, maar de eerste voorzieningen, activiteiten en behoeften bevinden zich veelal op de schaal van de Brabantse Wal.

De Brabantse Wal staat verder bekend als Triple A-regio. Ansjovis, asperges en aardbeien kenmerken de kwaliteiten van de bourgondische omgeving en staan garant voor gastvrijheid, genieten en gezelligheid.

Op operationeel niveau wordt er al veelvuldig en goed samengewerkt tussen de drie ambtelijke organisaties, met name op het gebied van bedrijfsvoering (beleidsarm). Tegelijkertijd zijn er goede bestuurlijke en ambtelijke contacten op alle niveaus en beleidsterreinen.

2.2. Kwetsbaarheden van samenwerken

Op het gebied van samenwerking in de bedrijfsvoering heeft er het afgelopen jaar een tijdelijke hapering plaatsgevonden. Dit is een van de kwetsbaarheden die niet bijdraagt aan vertrouwen in de samenwerking, maar door middel van enkele successen snel verholpen kan worden.

Verder is er de vraag of er voldoende financiële middelen zijn en/of geoormerkt zijn om de samenwerking te bevorderen. Van belang is in ieder geval dat gemeenten bereid zijn om middelen beschikbaar te stellen op basis van de activiteiten en voornemens zoals verderop in deze notitie genoemd.

Ondanks de goede samenwerking op operationeel vlak, is er bij de organisaties behoefte aan een heldere visie waar de gemeentebesturen naartoe willen. Aan deze punten moet gewerkt worden binnen de gemeenten om de toegevoegde waarde van de samenwerking steviger neer te zetten.

Ten slotte worden boegbeelden gemist die met leiderschap vorm en inhoud geven aan de beoogde samenwerking. Via eigenaarschap kan zo gewerkt worden aan een breed draagvlak voor verdere samenwerking.

2.3. Mogelijkheden voor de samenwerking

Op de Brabantse Wal wordt op operationeel niveau al veel samengewerkt. Het contact is goed en de samenwerking verloopt soepel. Er zijn nog onderwerpen waarop meer kan worden samengewerkt. Hier zijn dan ook de mogelijkheden te vinden. Ruimte geven en loslaten zijn daarbij geëigende instrumenten.

Een concreet voorbeeld hiervan is de gezamenlijke profilering in de economische regio West-Brabant. In 2016 heeft de Studiegroep Openbaar Bestuur van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties een studie gedaan naar de regionaal-economische ontwikkeling (‘Maak verschil’). De (economische) opgave staat voorop, de bestuurlijke inrichting en werkwijze volgen, aldus een van de belangrijkste aanbevelingen van de Studiegroep. Met onderscheidende economische sectoren zoals Maintenance (Woensdrecht) en Biobased Economy (chemistry in Bergen op Zoom en agrofood in Steenbergen) beschikken de gemeenten over een stevige economische structuur. Belangrijke werkgevers denken niet in gemeentegrenzen, maar zijn veelal wereldwijd actief en zelfs koploper. Dat vraagt ook om een verdere professionalisering van de drie gemeenten, om zo een serieuze gesprekspartner te blijven. Werkgelegenheid is en blijft de basis van een vitale regio.
Onontgonnen – en daarmee een kans – is de samenwerking met de metropool Rotterdam en omgeving met kansen voor toerisme, wonen, recreëren en economie. Samenwerking op het vlak van de aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt zal ondersteunend werken aan dit proces.

Quickwins zijn mogelijkheden om de samenwerking op een hoger niveau te tillen en dragen bij aan het geloof in samenwerking. Deze zijn tevens te vinden op het onderwerp toerisme en recreatie.

Voor de 75-jarige herdenking zijn de Brabantse Wal-gemeenten al bezig met een gedeeld project dat voor duurzame samenwerkingsverbanden kan zorgen. Naast de gebruikelijke gemeente brede marketing kan de Brabantse Wal op branding een quickwin halen, alsmede op het opstellen en uitvoeren van een gezamenlijke evenementenkalender. Deze bouwstenen dragen bij aan het promoten van de Brabantse Wal als sterk (historisch) merk.

Op meer strategisch niveau kan gekeken worden naar de belangrijkste trends en ontwikkelingen die van belang zijn voor de gemeentelijke beleids- en uitvoeringspraktijk met behulp van een DESTEP-analyse. Hierbij wordt ingezoomd op demografische, economische, sociaal-maatschappelijke, technologische, ecologische en politiek-bestuurlijke ontwikkelingen en de concrete betekenis hiervan voor de drie gemeenten gezamenlijk.

Een andere kans is meer symbolisch van aard om de gezamenlijkheid van de samenwerking te onderstrepen: het elkaar vervangen bij regionale overleggen (waarbij vooraf is afgestemd over de in te brengen zaken).

2.4. Aandachtspunten voor de samenwerking

Tussen de gemeenten is nog veel discussie over de structuur van de samenwerking. Discussies over structuren belanden al snel in discussies over de verdeling van macht, taken en bevoegdheden, terwijl de maatschappelijke opgaven vragen om actie. De focus dient derhalve allereerst te liggen op de strategie en de samenwerking met de samenleving.

Het betrekken van de raden bij de samenwerking helpt om de wederzijdse betrokkenheid bij de samenwerking te vergroten. Als alle vertegenwoordigers van de gemeenten bij de samenwerking betrokken zijn, zal dit ook doorstralen naar de organisatie en de gemeenschappen. De meerwaarde van de samenwerking kan dan ook beter worden uitgedragen. Verderop wordt hiervoor een aantal suggesties gedaan.

Versnippering van de samenwerking door deelname aan te veel verbanden met steeds weer wisselende coalities kan eveneens een bedreiging vormen voor de samenwerking op de Brabantse Wal. De meerschaligheid in het openbaar bestuur (soms is de gemeente zichtbaar in wijken actief, dan weer op regionaal of provinciaal niveau) stelt nu eenmaal ook eisen aan de *governance*: wie gaat waarover en wie is op welk onderdeel aanspreekbaar?

Daarnaast is leiderschap een vereiste om resultaten te boeken: een aantal personen met gezag zal het voortouw moeten nemen. De gemeenten op de Brabantse Wal kennen een verschillende schaalgrootte; noodzakelijk is dat er wordt samengewerkt op basis van gelijkwaardigheid, waarbij de sterktes van de drie gemeenten optimaal benut worden om het gehele gebied (inwoners, bedrijven, organisaties) te laten profiteren van de complementaire kwaliteiten.

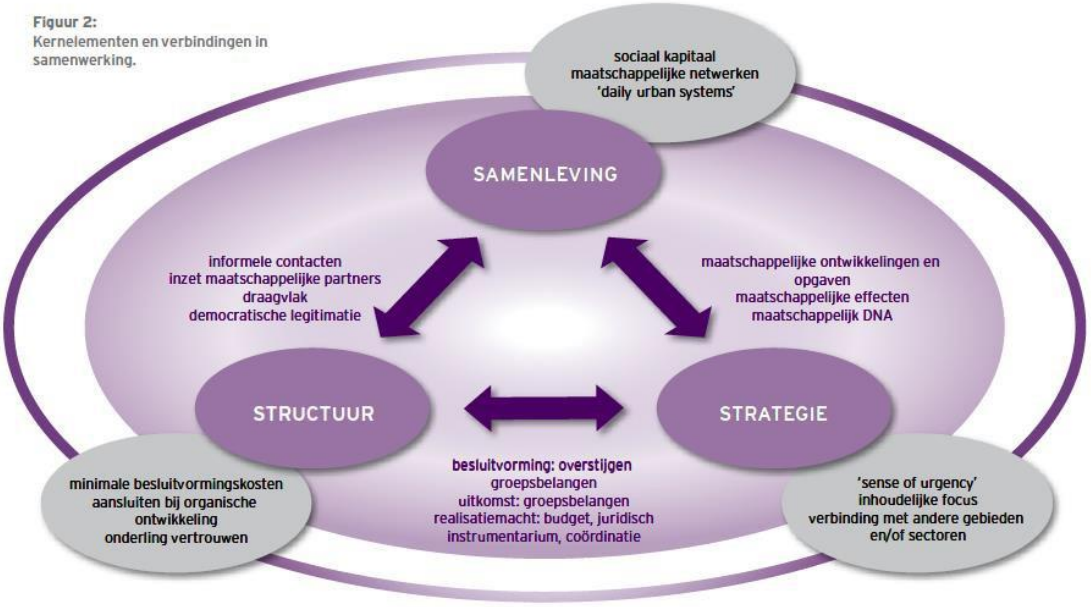
Geen van de gemeenten voelt zich eindverantwoordelijk om ervoor te zorgen dat deze samenwerking goed gaat lopen. Dit kan ook komen door een gebrek aan visie op de samenwerking en het ontbreken van heldere samenwerkingsafspraken. Helder hebben *waarom* deze gemeenten samenwerken (en voor wie en op welke onderwerpen ze dat doen) maakt de samenwerking sterker. Doordat de Brabantse Wal-gemeenten een lichte en vrijblijvende vorm van samenwerking kennen, wordt de ‘factor mens’ extra belangrijk.

Van belang bij goed samenwerken is een goed inzicht in het functioneren van samenwerkingsverbanden, waarbij er een gezond evenwicht dient te bestaan tussen strategie, samenleving en structuur. Hiertoe is het 3S-model ontwikkeld, dat behulpzaam kan zijn bij de verdere uitrol van de samenwerking op de Brabantse Wal.

2.5. Het 3S-model: samenwerkend besturen

Succesvolle samenwerking betekent vanuit onze visie een balans en wisselwerking tussen samenleving, strategie en structuur. *Form follows function*. Dit past bij de moderne besturingsfilosofie die bij steeds meer gemeenten ingang vindt: de hedendaagse gemeente participeert in maatschappelijke en interbestuurlijke processen en past haar rol aan op de dynamiek van die processen (overheidsparticipatie). Dat vergt flexibiliteit en een open houding, zowel politiek-bestuurlijk als ambtelijk.

Figuur 2:
Kernelementen en verbindingen in samenwerking.



Volgens ons analysekader is samenwerkingskracht afhankelijk van het samenspel van strategie (maatschappelijke opgaven, toekomstvisie), samenleving (maatschappelijke inbedding, betrokkenheid maatschappelijke partners) en structuur (het bestuur van de gemeente en haar samenwerkingsverbanden). Volgens dit 3S-model (gebaseerd op ervaringen met succesvolle samenwerking en internationale literatuur) is de samenhang tussen de drie kernelementen (S'en) van essentieel belang voor de samenwerkingskracht. Onderstaand wordt aangegeven op welke wijze de Brabantse Wal dit model kan benutten.

Samenleving

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

Strategie

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

Structuur

Bij de ontwikkeling van samenwerkingsrelaties bestaat vaak de neiging om bij de structuur te beginnen. Op zichzelf is dat niet vreemd: de verdeling van taken en bevoegdheden en de vormgeving van organisaties is concreet, tastbaar en betrekkelijk eenvoudig te realiseren. Voor succesvolle samenwerking is zoals gezegd echter meer nodig, vandaar dat we structuur pas als laatste noemen. De structuur van de samenwerking moet aansluiten bij de geformuleerde doelen (strategie) en de bestaande maatschappelijke netwerken (samenleving): *form follows function*. Toch wil dat niet zeggen dat er aan de structuur van samenwerking geen eigen eisen te stellen zijn. De voornaamste eis is dat samenwerkings-kosten worden geminimaliseerd: de kosten van informatie-uitwisseling, afstemming, overleg en handhaving van gemaakte afspraken. De manier waarop een samenwerkingsstructuur de samenwerkingskosten kan verminderen hangt af van de doelstelling van de samenwerking en van de onderlinge verhoudingen tussen de samenwerkingspartners.

Als samenwerkingsdoelen weinig concreet zijn of als er tussen samenwerkingspartners veel meningsverschillen bestaan en er weinig onderling vertrouwen is, zijn er nogal complexe structuren nodig om de samenwerkingskosten te kunnen verminderen.

Veel van wat als 'bestuurlijke drukte' wordt aangeduid, helpt bij het hanteerbaar maken van conflicten tussen samenwerkingspartners. In het verlengde hiervan kan een samenwerkingsstructuur ook worden beoordeeld op de verhoudingen tussen de samenwerkingspartners.
Dat is de zachte kant van een samenwerkingsstructuur: de mate waarin samenwerkingspartners elkaar kennen, elkaar vertrouwen en in staat en bereid zijn om hun afzonderlijke belangen te verbinden met gezamenlijke belangen. Tot slot dient de samenwerkingsstructuur voort te bouwen op bestaande samenwerkingsrelaties en bestaande structuren. Een organische ontwikkeling van structuren is doorgaans succesvoller dan ingrijpende veranderingen. Op die manier kan er maximaal gebruikgemaakt worden van de ervaringen die met deze structuren zijn opgedaan en het onderlinge vertrouwen dat daarmee is gegroeid.

3. Visie op samenwerken

De decentralisatie van taken en bevoegdheden vanuit de rijksoverheid, de kwetsbaarheid van de organisaties op onderdelen, de roep om kwaliteit, maar ook instellingen die steeds meer gemeentegrensoverschrijdend samenwerken en burgers die hun eigen weg vinden los van gemeentegrenzen, hebben er mede toe geleid dat wij als gemeenten op de Brabantse Wal meer en meer zijn gaan samenwerken. De Brabantse Wal is daarbij van nature vanuit de gezamenlijke identiteit het logische startpunt voor samenwerking, niet alleen voor de eigen inwoners, maar ook voor mensen die van buitenaf komen.

Daarbij onderscheiden we bij de samenwerking een drietal niveaus:
- operationeel (*verrichten*: korte termijn gericht op uitvoering gerelateerd aan producten, processen en diensten);
- tactisch (*inrichten*: termijn van 1 tot 3 jaar op één beleidsterrein);
- strategisch (*richten*: langetermijndoelstellingen die betrekking hebben op meerdere beleidsvelden).

In het volgende gedeelte gaan we mede op basis van de SWOT-analyse dieper in op de onderwerpen waarop besloten is om samen te werken (de strategie), niet alleen als Brabantse Wal, maar ook om tactische redenen, zoals op schaal, kwaliteit en kwetsbaarheid als West-Brabant West en om strategische redenen voor wat betreft financiering en het beïnvloeden van rijks- en provinciaal beleid op het niveau van de Regio West-Brabant. Bij de laatste twee samenwerkingspartners kiezen we ervoor om als Brabantse Wal in de voorbereiding samen te werken en af te stemmen. Deze voorbereiding wordt gemaakt per onderwerp. Samenwerking gebruiken we als instrument om een doel te bereiken op de Brabantse Wal en niet als een doel op zich.

De keuze om niet samen te werken is altijd mogelijk voor de gemeenten op de Brabantse Wal. Dit kan worden overwogen gezien de couleur locale, of wegens verschillende belangen. Deze afweging kan en mag gemaakt worden in dit samenwerkingsverband, waarbij we elkaar tijdig en goed informeren over de keuze om niet samen te werken. We verrassen elkaar niet.

Voor de samenwerking vinden we het van cruciaal belang om zoveel mogelijk dezelfde waarden te hanteren, vanuit de liefde voor het gebied en de inwoners.

Vertrouwen
Niet alleen vertrouwen tussen de drie gemeenten onderling, politiek, bestuurlijk en organisatorisch, maar juist ook vertrouwen in burgers, bedrijven en instellingen en het derhalve durven loslaten door de overheid. De drie gemeenten zetten daarbij nadrukkelijk in op een beweging van burgerparticipatie richting overheidsparticipatie.

Conflictregulerende mechanismen
Het vermogen om van mening met elkaar te verschillen, elkaar daarop te durven aanspreken en gezamenlijk tot een oplossing te komen. Hiervoor moeten enkele basale spelregels worden vastgelegd. Dit alles in het belang van de inwoners en het gebied.

Betrokkenheid en eigenaarschap
De liefde voor het gebied en de inwoners staat centraal bij de spelers in de samenwerking, Vanuit die liefde worden de beste oplossingen binnen de samenwerking gezocht.

Rekenschap en aanspreekbaarheid
Vanuit vertrouwen en transparantie is het afleggen van verantwoording over datgene wat er in de samenwerking gebeurt een vanzelfsprekendheid. Niet alleen richting bestuur, ambtenaren en politiek, maar juist ook richting inwoners, bedrijven en instellingen.

Resultaten
Bij het dagelijks handelen staat het streven naar optimaal resultaat voorop. Samenwerking kan niet worden gezien als een doel op zich, maar is een middel om de juiste (maatschappelijke) resultaten te bereiken in het belang van de inwoners. In dit verband wordt ook per thema bekeken welke interventie op welke schaal het beste is om de resultaten te behalen die beoogd worden.

3.1. Missionstatement
De missie (waarom) en de visie (waar naartoe) zijn zaken die elke ambtenaar, bestuurder en politicus zodanig eigen moeten zijn dat ze in een paar zinnen kunnen duiden waarover de samenwerking op de Brabantse Wal gaat en waarom deze bestaat (meerwaarde). Voor inwoners, bedrijven en organisaties moeten de missie en de visie herkenbaar zijn. Gelet op het gestelde in de gemeentelijke visies alsmede het unieke landschap, de geschiedenis en de identiteit hebben wij de volgende missie geformuleerd:

Wij, de gemeenten op de Brabantse Wal, gaan voor een duurzame (economische) ontwikkeling en behoud van een uniek natuurlandschap en voor een excellente leefomgeving. Dit alles voor bewoners, bedrijven en bezoekers. De gezamenlijke kracht op het gebied van maintenance, biobased economy (agrofood en chemistry), 'value added' logistiek en hoogwaardige toeristische en recreatieve voorzieningen vormen de economische pijlers van de Brabantse Wal.

Op basis van deze missie zijn de volgende punten van belang in de visie op samenwerken op de Brabantse Wal.

Versterken unieke landschap
Ten eerste staat het in stand houden en versterken van het unieke Natura2000-landschap centraal. Dit landschap biedt niet alleen de basis voor de uitstraling van het gebied en voor een belangrijke bijdrage aan een duurzame omgeving, maar is tevens het uithangbord voor burgers en toeristen om gebruik te maken van alle kwaliteiten van datzelfde landschap.

Verbeteren excellente leefomgeving
Ten tweede gaat het om het in stand houden en verbeteren van een excellente leefomgeving. Hierbij zijn een hoogwaardige woonkwaliteit, een aantrekkelijke en door diversiteit gekenmerkte arbeidsmarkt en voortreffelijke voorzieningen in leefbare kernen de belangrijkste punten waarnaar gestreefd wordt. Samen wordt gewerkt aan een woonvisie, omgevingsvisie, visie op bedrijfsterreinen en een visie op de waarde van het buitengebied en

de kernen. Daarbij blijft er aandacht voor wijken en buurten.
Dit gaat in samenspraak met de burgers, instellingen en bedrijven en wordt waar mogelijk zelfs overgelaten aan diezelfde partners conform de S van Samenleving uit het 3S-model.

Aantrekken van bezoekers

Hier gaat het om het versterken en verbeteren van toeristische en recreatieve voorzieningen. Daarbij gaat het niet alleen om het aantrekkelijker maken van het gebied, waardoor meer toeristen naar het gebied komen, onder andere door branding en samenwerken in bijvoorbeeld het opstellen van een gezamenlijke evenementenkalender, maar ook om voorzieningen die toeristen in staat stellen om langer in het gebied te blijven.

Om dit te bereiken zullen we als Brabantse Wal-gemeenten op diverse taakvelden en meerdere schalen samenwerken. Dit geldt overigens alleen voor die taken waarvan de gemeenten zelf hebben bepaald dat zij die niet meer zelfstandig kunnen uitvoeren of dat het om diverse redenen verstandig is om die in samenwerking te gaan uitvoeren. Uitgangspunt daarbij is echter dat het om vrijwillige samenwerking van drie zelfstandige gemeenten gaat. Primair verrichten we als individuele gemeenten een aantal basale taken geheel zelfstandig. Te denken valt dan met name aan (grondgebonden) onderwerpen, zoals kernenbeleid, voorzieningen in de wijken en kernen, onderhoud, subsidiebeleid en dienstverlening.

Onderstaand bespreken we de diverse schalen waarop we als Brabantse Wal-gemeenten samenwerken op basis van onze individuele visies op samenwerken. De onderwerpen die hieronder worden besproken zijn niet exclusief voor het samenwerkingsniveau zoals genoemd. Er bestaat overlap tussen de onderwerpen en de samenwerkingsniveaus. Het overzicht hieronder is bedoeld om enige structuur te bieden, niet om deze structuur ook vast te leggen. In de bijlagen staat een uitgewerkt overzicht van de huidige samenwerkingen, alsmede een nadere uitvoeringsagenda (deze wordt ter kennisname toegevoegd bij de vaststelling van de visie door de raden in juli 2017) op basis van deze visie. Bij elk onderwerp op samenwerking hebben we als gemeenten de keuze op welk niveau en op welke manier w e willen samenwerken. Feitelijk dansen we als gemeenten tussen en door de schalen.

Overigens: naast de genoemde schalen waarop wordt samengewerkt zijn er nog andere samenwerkingsverbanden, zoals de samenwerking tussen Roosendaal en Bergen op Zoom, de samenwerking met de D6, de samenwerking in de Delta regio en met Belgische gemeenten (waaronder Gent), met de Zeeuwse buren, Rotterdam et cetera. Zowel de samenwerking Noord-Zuid (Rotterdam-Antwerpen) als de samenwerking Oost-West (Eindhoven-Zeeland) zijn van belang voor de Brabantse Wal. Ook wordt er grensontkennend samengewerkt. Met België wordt er samen opgetrokken met buurgemeenten als Kapellen en Stabroek, vanuit Bergen op Zoom ook met Gent. Samenwerking is er ook met Zeeuwse gemeenten (rapport Balkenende), Roosendaal en Brabant op de Oost-Westas (B5 agenda) en de provincie Noord-Brabant (agenda Brabant).

3.2. Operationeel

In de praktijk blijkt dat de ambtenaren van de verschillende gemeenten elkaar op operationeel niveau al eenvoudig weten te vinden. Op operationeel niveau is de samenwerking van de Brabantse Wal dan ook sterk ontwikkeld. Indien er onderwerpen of problemen zijn waarbij de ambtenaren elkaar moeten vinden in de andere gemeenten, wordt dit niet als een probleem ervaren. De contacten zijn laagdrempelig en eenvoudig.

Gezien de duurzaamheid (toekomstbestendigheid) van de samenwerking is het vastleggen van deze samenwerking een aandachtspunt. Bovendien zijn er nog enkele onderwerpen waarop de samenwerking kan worden verstevigd en uitgebreid. De vraag of deze samenwerking volledig vastgelegd moet worden is besproken. Hierbij is het besluit geweest om de samenwerking niet te laten hinderen door bureaucratie en formalisering en is afgesproken dat de secretarissen het voortouw zullen nemen voor een verdere (organische) doorgroei van de samenwerking rondom de zogeheten PIJOFACH-taken. Dit correspondeert met de S van Structuur uit het voornoemde 3 S-model. Gezien de al sterke samenwerking tussen de ambtelijke organisaties geven wij hier aandacht aan de onderwerpen waarop de samenwerking verstevigd kan worden.

De samenwerking op het niveau van de Brabantse Wal kent meerdere doelen, te weten:
- ervoor blijven zorg dragen dat voorzieningen zo dicht mogelijk bij de inwoners in de kernen en wijken overeind blijven;
- versterken van de onderlinge verbanden tussen gemeenten en woonkernen op het gebied van wonen, werken, onderwijs, voorzieningen en recreatie;
- versterken van de identiteit van de inwoners op de Brabantse Wal en in de lokale gemeenschappen;
- verbeteren van de kwaliteit en verminderen van de kwetsbaarheid, alsook waar mogelijk vergroten van de efficiency;
- gezamenlijk voorbereiden en uitdragen van standpunten ten behoeve van zaken die op het niveau van West-Brabant West en Regio West-Brabant worden besproken.

In bijlage 3 treft u een volledig overzicht van de samenwerkingsactiviteiten tussen de drie gemeenten aan.

3.2.1. Recreatie en toerisme

Gezien de gezamenlijke historie en gedeelde natuur op de Brabantse Wal zijn recreatie en toerisme (en de branding hiervan) belangrijke onderwerpen. Vanzelfsprekend bestaat er al een VVV Brabantse Wal, maar tegelijkertijd kunnen we vaststellen dat de bekendheid van de Brabantse Wal nationaal en internationaal nog verbeterd kan worden. Het gaat hierbij om d e verdere uitbouw van reeds bestaande samenwerking op dit gebied door middel van het verder verbeteren van (digitale) toegankelijkheid, evenementen, voorzieningen, infra-structuur et cetera. De branding van de Brabantse Wal en de samenwerking in dit gebied is een terrein waarop nog vele stappen gezet kunnen worden, die er tevens toe zullen bijdragen dat men meer gevoel krijgt bij het gebied, de samenwerking en de resultaten die bereikt worden. Een quickwin voor de samenwerking op het vlak van toerisme en recreatie betreft de 75-jarige herdenking van de WO II, een moment waarbij we samen een plan kunnen opstellen met veel (inter)nationale aandacht. Ook het integrale vrijetijdsprogramma waar al aan gewerkt wordt vormt hiervan een voorbeeld.

In combinatie met de ontwikkeling op het gebied van recreatie en toerisme, zal vanuit een visie op de waarde van het buitengebied en de vitale kernen ook gewerkt worden aan de vitaliteit van het (agrarische) buitengebied en de woonkernen.

3.2.2. Wonen en werken

Wonen en werken gebeurt vaak grensoverschrijdend tussen de drie gemeenten. Voorheen vond de samenwerking op het gebied van wonen vooral plaats op het schaalniveau van de Regio West-Brabant en op dat van West-Brabant West, maar meer en meer is duidelijk geworden dat de Brabantse Wal één woongebied is, waarbij in overleg met de corporaties prestatieafspraken (ook de gemeente Tholen is hierbij betrokken) worden gemaakt over zaken als nieuw- en verbouw, huur en koop en over aantallen.

3.2.3. Mobiliteit

Om mogelijk te maken dat inwoners zich beter kunnen verplaatsen binnen de Brabantse Wal moet er aandacht worden besteed aan openbaar vervoer, doelgroepenvervoer en infrastructuur. Zoals blijkt uit paragraaf 3.2.2. (Wonen en werken) werken, recreëren en leven mensen steeds meer buiten de plek waar ze wonen, waarbij de Brabantse Wal voor onze inwoners feitelijk functioneert als een *daily urban system*. Op het gebied van mobiliteit houdt dit in dat we ons als samenwerkende gemeenten focussen op het doelgroepenvervoer voor de doelgroepen binnen het sociaal domein en op de ontwikkelingen rondom de A4. De ontwikkelingen rondom de A4 zijn cruciaal, zowel wat betreft op- en afritten als ten aanzien van zaken als bedrijvigheid, milieu, verkeersoverlast et cetera. De overige zaken op het gebied van mobiliteit, zoals openbaar vervoer, MIRT en afspraken omtrent het verbeteren van de hoofdinfrastructuur, liggen op de schaal van Regio West-Brabant.

3.2.4. Voorzieningen dicht bij de burger organiseren

Bergen op Zoom, Woensdrecht en Steenbergen hebben sterke en vitale kernen en de focus van de gemeenten is dan ook om dicht bij de burger te werken. Dit is dan ook een van de doelen van de Brabantse Wal. Door voorzieningen binnen 15 minuten afstand te houden, kunnen we goed onderwijs en zorg leveren, ook al vallen sommige voorzieningen niet binnen de grenzen van één van de gemeenten. Samenwerking en afstemming zijn hierbij cruciaal, zie ook paragraaf 3.2.5. (Sociaal Domein). Belangrijk hierbij is het in stand houden en verbeteren van onderwijs- en welzijnsvoorzieningen.

3.2.5. Sociaal Domein

De samenwerking binnen het sociaal domein loopt al prima. Met name op het gebied van de Wmo en de Participatiewet hebben we als drie gemeenten goede afspraken gemaakt. Het is in dat verband van belang dat er gezamenlijk een goed arbeidsmarktbeleid wordt gevoerd, gericht op diversiteit en dat aansluit bij de kansen die de sterke economie van het gebied biedt.

Wat betreft de jeugd is er bewust voor gekozen om op de schaal van West-Brabant West te werken, onder meer vanwege de instellingen die op een andere schaal werken en vanwege de omvang van de problematiek en de efficiencymogelijkheden. Dit past in onze visie om opgaven op te pakken op het schaalniveau waarop ze zich voordoen.
Bovendien is biedt het overleg elke 3-4 maanden tussen onze gemeenten een goede gelegenheid om contacten te onderhouden en het over dringende problemen te hebben in de samenwerking.

3.3. Tactisch

Voor de onderwerpen binnen West-Brabant West zijn er andere doelen en uitgangspunten dan voor de Brabantse Wal. Doelen zijn hier meer gericht op:

- complexe technische kwesties;
- omvang en aard van instellingen die de grenzen van de Brabantse Wal overschrijden;
- kwaliteit, kwetsbaarheid en kosten die onvoldoende behaald kunnen worden op het schaalniveau van de Brabantse Wal.

Hierbij gaat het vooral over onderwerpen die meer gericht zijn op technische zaken en vraagstukken waar de identiteit van het gebied eigenlijk geen rol speelt. Te denken valt hierbij aan onderwerpen als afval en zorg(economie). Bovendien is er een ander tactisch doel om de West-Brabant West-samenwerking in te zetten. Als we met drie te klein zijn en met negentien te groot, kiezen we voor de tactische opgaven van samenwerking met West-Brabant West. Onderwerpen die regionaal meer aandacht moeten krijgen worden dus opgepakt in het West-Brabant West-samenwerkingsverband.

3.3.1. Zorg(economie)

Zoals eerder reeds gemeld (zie paragraaf 3.2.5.) gaat het hier om de samenwerking op het gebied van jeugdhulpverlening, waarbij bijvoorbeeld de jeugdhulpcatalogus is ontwikkeld. Daarnaast gaat het om zaken zoals inkoop van voorzieningen op dit vlak, afstemming van beleid en onderhandelingen met de betrokken instellingen. Preventieve jeugdhulp ligt veel meer op het vlak van de individuele gemeenten en de samenwerking op de Brabantse Wal.

3.3.2. Afval

Afval is een van de tactische onderwerpen waarbij wordt gekozen voor samenwerking op West-Brabant West-niveau. Het gaat daarbij niet alleen om visieontwikkeling, maar ook om de daadwerkelijke zorg voor het ophalen en verwerken van huisvuil (uitvoering).

3.3.3. Archiefdiensten

Iedere gemeente heeft een verplichting om haar besluiten voor jaren te bewaren. In West-Brabant is er sinds dit jaar een Gemeenschappelijke Regeling (GR) opgericht die deze archieven organiseert en beheert. Hierdoor zijn de regionale dienstarchieven van Bergen op Zoom (inclusief Steenbergen en Woensdrecht), het gemeentearchief Roosendaal en het Regionaal Archief West-Brabant (RAWB) samengevoegd tot één archief voor negen gemeenten: het Regionaal Archief West-Brabant. Dat is het uitvoerende deel. Het West-Brabants Archief helpt daarnaast inwoners het verleden te ontdekken door middel van vindbare en toegankelijke informatievoorziening. Daardoor wordt het mogelijk voor burgers, bedrijven, organisaties en verenigingen om het heden beter te begrijpen. Hiermee heeft de archiefdienst ook een (historisch) identiteit versterkend doel.

3.4. Strategisch

Voor Regio West-Brabant zijn de belangrijke samenwerkingsonderdelen vooral grote overkoepelende onderwerpen. Projecten lopen al op dit niveau en de samenwerking met West-Brabant gebeurt zowel vanuit de gemeenten zelf als vanuit de samenwerking van de Brabantse Wal.

Als gezamenlijke gemeenten kiezen wij voor samenwerking op het niveau van Regio West-Brabant vanuit de volgende overwegingen:

- De onderwerpen waarop wordt samengewerkt dragen bij aan versterking van de economie van West-Brabant.
- Door samenwerking op dit schaalniveau bestaat de mogelijkheid om rijks- en provinciaal beleid te beïnvloeden.
- Door samenwerking op dit schaalniveau te kiezen is het mogelijk om externe financiering uit Den Bosch, Den Haag en Brussel te genereren.
- Samenwerken op deze schaal draagt zorg voor een goede positionering van West-Brabant tussen de Rotterdamse en de Antwerpse Haven.

3.4.1. Ruimte

In overeenstemming met de provincie worden er afspraken gemaakt over grootschalige en perifere detailhandelvoorzieningen, over locaties voor nieuwe bedrijventerreinen en over sanering van bestaande bedrijventerreinen. Tevens gaat het op dit terrein over de gevolgen van infrastructurele werken en voorzieningen voor het gebruik van de openbare ruimte, alsmede over het behoud van belangrijke natuurgebieden en waar nodig natuurcompensatie.

3.4.2. Wonen en werken

Wonen en werken, zoals eerder al genoemd in paragraaf 3.2.2., gebeurt steeds meer subregionaal. Hoewel de aandacht in de regio nog steeds belangrijk is, gezien de langere reistijden die mensen afleggen naar werk of school, is er ook subregionaal steeds meer aandacht voor dit onderwerp voor samenwerking. Slechts daar waar een verband is met het ruimtelijk domein vindt er nog afstemming plaats.

3.4.3. Economie

Regio West-Brabant is zeer strategisch gelegen in de Deltaregio, tussen de Mainports Antwerpen en Rotterdam en Zeeland en Breda-Tilburg-Eindhoven-Venlo (logistieke as). De regio beschikt over een aantal zeer belangrijke economische clusters, zoals Maintenance, Biobased (chemistry en agrofood) en ‘Value added’ Logistiek. De samenwerking behelst het maken van afspraken over het behouden en aantrekken van bedrijven, de vorming van sterke economische clusters, het vermarkten van de kwaliteiten van de regio en het leggen van verbinding tussen economisch beleid, onderwijs en arbeidsmarktbeleid (m.n. diversiteit van de arbeidsmarkt).

De (digitale) ontwikkelingen in de sterke economische sectoren (denk aan de opkomst van Smart Industry en 3D-printing) in de regio vragen om nauwe samenwerking tussen bedrijven, onderwijsinstellingen en gemeenten. Van belang voor onze drie gemeenten daarbij is ons zelfbewustzijn, onze eigen sterkte(s) en het leggen van verbindingen met de economische agenda van de regio (de toegevoegde waarde van de drie gemeenten voor het grotere geheel en andersom).

3.4.4. Mobiliteit

Aanvullend op het onder paragraaf 3.2.3. genoemde gaat het hier om het zorg dragen voor een zo optimaal mogelijk functionerend openbaar vervoer in afstemming met de provincie, waarbij het niet alleen om de hoofdlijnen gaat, maar vooral ook om het netwerk dat tot in de haarvaten van de samenleving komt door middel van buurtbussen en dergelijke.

Daarnaast gaat het over verbetering van de hoofdinfrastructuur en over afspraken met de provincie om ervoor zorg te dragen dat de belangrijkste infrastructurele projecten op het landelijke MIRT terechtkomen voor bekostiging.

4. Toekomstvisie

4.1. Een wereld in verandering: dansen door de schalen

We zien twee belangrijke trends in het openbaar bestuur die de komende jaren aanpassingsvermogen vergen van de gemeenten: *regionalisering* en *vermaatschappelijking*.

Het belang van regionale samenwerking op vele beleidsterreinen neemt toe. Er ontwikkelt zich daarnaast een netwerksamenleving waarin inwoners, maatschappelijke organisaties, onderwijsinstellingen en bedrijven vanuit gelijkwaardigheid samenwerken met overheden. Een publieke taak is niet langer vanzelfsprekend een overheidstaak. Dat maakt het besturen uitdagender, leuker, maar soms ook complexer.

Als drie gemeenten 'dansen we daarbij door de schalen': soms zijn we op Europees niveau actief, op andere terreinen wordt juist zichtbaarheid verwacht in buurten en straten. We beseffen dat er op heel veel terreinen moet worden samengewerkt. En intensiever dan voorheen. Tegelijkertijd zien we een 'decentralisatieparadox': veel taken worden door gemeenten gezamenlijk opgepakt, terwijl (zie bijvoorbeeld het sociaal domein) tegelijkertijd veel wijk- en gebiedsteams aan de slag zijn gegaan dicht bij zorgvragers (schaalverkleining).

4.2. Schaal- en samenwerkingsvraagstukken

Bij het vinden van manieren om gemeentelijke taken zo goed en zo efficiënt mogelijk te kunnen uitvoeren, is schaalvergroting en samenwerking een mogelijke oplossing.
Bij het zoeken naar (nieuwe) partners voor beleid en uitvoering zullen we steeds een afweging maken ten aanzien van de volgende vragen: Wat is de ideale schaal? En hoeveel zeggenschap en aansturing is nodig? Wat is de afbakening tussen lokaal, subregionaal en regionaal? Wat is de verhouding tussen provincie(s) en regio? Als het gaat om structuren voor de samenwerking zijn er verschillende (juridische) vormen mogelijk. Van de meest lichte variant wat betreft intensiteit en institutionalisering (netwerksamenwerking, waarbij op een aantal onderdelen wordt samengewerkt) tot een zwaar openbaar lichaam (bijvoorbeeld via een GR). Alle vormen van samenwerking hebben voor- en nadelen.
Bij de afweging voor een vorm van samenwerking zullen we meerdere aspecten bij de afweging betrekken. Denk aan de effectiviteit, de efficiency en de democratische kwaliteit van de gekozen samenwerkingsvorm. Ook vernieuwende manieren van samenwerken behoren tot de mogelijkheden, bijvoorbeeld om gemeenteraadsleden meer aan de voorkant van besluitvormingstrajecten te positioneren (Drechtstedendinsdag, IJmondcommissie, U10-beraad(t)).

4.3. Brabantse Wal: toekomstgericht samenwerken vanuit een sterke basis

Op veel terreinen is het contact tussen wethouders en ambtenaren van onze drie gemeenten goed. Hieronder noemen we mogelijkheden om de samenwerking te bevorderen en uit te breiden. De aandacht ligt hierbij voornamelijk op bepaalde thema's waarop nog meer kan worden samengewerkt. De genoemde gebieden waarop samenwerking versterkt kan worden zullen deels nog moeten worden uitgewerkt in een visie op het desbetreffende gebied of bij voorkeur in een plan van aanpak of agenda.

De inhoudelijke visie moet leidend zijn, maar het is tevens van groot belang om actief aan de slag te gaan en waar mogelijk quickwins te behalen, successen te vieren en die te benutten als basis voor nog verdergaande samenwerking. Belangrijk is om ook een aantal doelstellingen SMART te formuleren, waarbij de volgende voorbeelden gehanteerd kunnen worden:

- In 2017 worden er drie quickwins geoperationaliseerd, te weten: het hanteren van het logo Brabantse Wal op het briefpapier van de gemeenten, het opstellen van de evenementenkalender en het programma 75 jaar herdenking WOII.
- Het aantal toeristen stijgt de komende vier jaar met 10%; het aantal overnachtingen in de drie gemeenten groeit met 5%.
- De jaarlijkse werkgelegenheidsgroei ligt boven het landelijke gemiddelde.
- De tevredenheid van burgers over de woonkwaliteit in de drie gemeenten stijgt naar een cijfer boven de 7,5.
- De hoeveelheid groen op de Brabantse Wal groeit met 2% en de uitstoot van het CO2-gehalte daalt met eenzelfde percentage.

Regio West-Brabant is het strategische vehikel waarmee de economie op de kaart gezet wordt, waarbij afspraken gemaakt worden met andere overheden, financiële middelen worden binnengehaald en projecten worden opgepakt die alleen op dat niveau kans van slagen hebben. Belangrijk op de schaal van de regio is focus op een beperkt aantal onderwerpen, daadkracht en successen boeken.

4.4. Tot slot: handelingsperspectief voor krachtige samenwerking

Teneinde de samenwerking de komende jaren zo optimaal mogelijk te laten functioneren en de Brabantse Wal te ontwikkelen tot een gebied waar niemand om heen kan en wil vanwege de gigantische potentie van het gebied, is een aantal concrete acties en randvoorwaarden van belang:

- **We starten met het opstellen van een convenant en het uitvoeren van de SMART geformuleerde uitvoeringsagenda:** wat gaan we (samen) doen, wat is de meerwaarde om dit samen te doen en wat levert het op (voor stakeholders, individuele gemeenten, de Brabantse Wal of de regio/provincie)? Daarvoor dient deze visie (en bijlage 4; deze bijlage wordt ter kennisname toegevoegd bij de vaststelling van de visie door de raden) als basis. We denken eraan om dit in bestuurlijke en ambtelijke werkateliers verder vanuit de inhoud concreet vorm te geven. We willen daarbij de kennis en kracht van stakeholders benutten.
- **We leggen daarbij de focus** op een beperkt aantal onderwerpen per schaal van samenwerking. Te veel zaken tegelijkertijd oppakken kan ertoe leiden dat te weinig zaken worden afgerond, waardoor het vertrouwen in de samenwerking afneemt.
- We betrekken de **gemeenteraden** vroegtijdig bij de samenwerking op de onderwerpen die zij belangrijk achten: dit beschouwen we als een essentieel onderdeel van de samenwerking. Veel onderwerpen behoren tot het niveau van het dagelijks bestuur en dus het college. Echter, er zijn ook beleidsonderwerpen waarbij de raden kaderstellende bevoegdheden hebben. We willen dit niet al te ingewikkeld maken en denken aan het organiseren van een drie- à viertal gezamenlijke bijeenkomsten per jaar rondom a) de agenda voor enig jaar, b) de financiën, c) de voortgang en d) de verantwoording. Een mogelijkheid is om daarbij formele en informele contacten te betrekken.

Te denken valt aan inhoudelijke (werk)sessies rondom majeure thema's (bijvoorbeeld Smart Industry) met sprekers vanuit bijvoorbeeld het bedrijfsleven of het bezoeken van een bedrijf. En mogelijk sluiten we af met een gezamenlijk diner.

- We willen onderzoeken om de gezamenlijke gemeentelijke agenda's met de samenlevingsagenda's te verbinden: inwoners, bedrijven, organisaties en bezoekers (overheidsparticipatie) en om hiervoor via nieuwe vormen van participatie (loting, digitale enquêtes, speeddates tussen raadsleden en inwoners) te leren van elkaar.
- Waar nodig zorgen we voor voldoende (financiële) middelen (uitvoeringskracht) om zichtbare resultaten te kunnen behalen op de focusonderwerpen. Gezamenlijke projectteams vanuit de drie gemeenten op bepaalde majeure thema's zijn een concreet voorbeeld. Overigens zal de samenwerking tussen de drie gemeenten niet tot extra structurele kosten voor de burger leiden.
- We treden op als een eenheid, bijvoorbeeld in de voorbereiding van vergaderingen van D9 en Regio West-Brabant.
- **We vieren de behaalde resultaten** en betrekken daarbij zoveel mogelijk mensen en we maken daarvan inspiratiesessies voor volgende thema's of onderwerpen.
- De eerder gemaakte opmerkingen over leiderschap herkennen we. Leiderschap is in onze ogen een combinatie van positionering en gunnen. Daarom kiezen wij ervoor het leiderschap én bij de burgemeesters weg te leggen én nadrukkelijk ook bij de politieke leiders van de drie gemeenten. Daarmee wordt gekozen voor **breed gedragen leiderschap**. In de praktijk betekent dit meer overleg, meer afstemmen en geven en nemen, maar uiteindelijk leidt dit wel tot een maximaal (politiek) haalbare en gedragen vorm van samenwerking.

  We vinden het ook van belang om afspraken vast te leggen over doorzettingsmacht en conflictregulering (een samenwerking op basis van consensus vraagt hierom): als we er als drie gemeenten niet uitkomen om ten aanzien van een bepaald onderwerp keuzes te maken, hoe wordt er dan gehandeld? In de uitvoering zullen we waar mogelijk op voorhand verschillen in belangen al benoemen. Daarbij hoort ook dat we als drie gemeenten een gezamenlijke visie formuleren op onze inbreng in regionale en bovenregionale overleggen en elkaar daarop aanspreken en versterken.

  We geven de gemeentesecretarissen de opdracht om een verkenning te doen naar de mogelijkheden tot samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering op de Brabantse Wal, gegeven de ontstane situatie en SW-kaders die de besturen aan die samenwerking verbinden.

De huidige vorm van (netwerk)samenwerking tussen de drie gemeenten draagt bij aan de afstemming over bepaalde onderwerpen.

De voorliggende opgave voor onze drie gemeentebesturen is, geredeneerd vanuit het 3S-model, de drie samenlevingen, gezamenlijke strategie en structuur te verbinden. Vanuit het adagium dat stilstand achteruit is en verandering hoe dan ook plaatsvindt. Vanuit de kennis dat regionale, technologische, maatschappelijke en economische ontwikkelingen van de gemeentebesturen vragen om een toekomstbestendige visie, rol en organisatie. Met als doel het zo goed mogelijk te regelen voor *eindgebruikers*: inwoners, maatschappelijke organisaties en bedrijven.

Op basis van de visie in dit document wil de Brabantse Wal zich de komende jaren ontwikkelen tot een (inter)nationaal bekend topgebied. Niet alleen omdat het toeristisch gezien op de kaart staat binnen de top 5 van Nederland vanwege de aantrekkelijke natuur en de vele recreatiemogelijkheden, maar veel meer nog omdat we erin slagen om economisch gezien een verbinding te leggen tussen de Rotterdamse en Antwerpse haven op basis van de kwaliteiten op het gebied van maintenance, biobased (chemistry en agrofood) en 'value added' logistiek en daarmee op te stomen richting de top 5 van sterkste economische regio's in ons land.
Mede hierdoor is de aantrekkingskracht vergroot om naar dit gebied te komen om te wonen en te genieten van het leven, wat we terugzien in de jaarlijkse lijstjes van Elsevier over beste gemeenten om te wonen.

De inwoners in het daily urban system Brabantse Wal wonen met genot, recreëren met plezier en werken met trots. Dit alles dankzij een prima samenwerking tussen bestuurders en ambtenaren van onze drie gemeenten, een optimale verbinding met burgers, bedrijven en instellingen, een goede uitwerking van de hiervoor genoemde quickwins en het geschetste handelingsperspectief, alsmede vertrouwen in elkaar en het vermogen om de ander succes te gunnen.

Bijlage 1 Samenwerkingsvarianten beoordeeld

In deze bijlage vindt een aanzet plaats van de beoordeling van diverse samenwerkingsvarianten en de effecten (kansen en risico's) hiervan voor de drie gemeenten (*quickscan*). Dit doen we op basis van vijf beoordelingscriteria die relevant zijn voor intergemeentelijke samenwerkingsvraagstukken.

1.1. Vier mogelijke varianten voor samenwerking

De 390 gemeenten in Nederland onderhouden 6.467 verschillende relaties, waarmee het gemiddelde aantal samenwerkingsverbanden voor iedere gemeente op ruim 16 samenwerkingsverbanden (onder andere verbonden partijen) komt.[4] Gemeenten werken op diverse manieren samen. In deze bijlage onderscheiden we vier varianten die oplopen wat betreft *intensiteit* en *institutionalisering*.

Netwerksamenwerking

Dit betreft de lichtste vorm van samenwerking. Er wordt geen nieuwe organisatie opgericht. Voor afstemming is geen wettelijk kader. Er is geen vaste vorm of inhoud en het is niet juridisch verankerd of afdwingbaar. Ambtenaren blijven formeel werkzaam in de eigen organisatie, maar werken wel op onderdelen samen. De overleggen hebben geen besluitvormende functie. Samenwerking moet van onderop vorm krijgen. Het delen van kennis is hierbij belangrijk. Dat kan bijvoorbeeld via de vorming van ambtelijke, intergemeentelijke werkgroepen rond een beleidsthema of vraagstuk. Daarbij is het mogelijk om personeel uit te wisselen om kennis over te brengen dan wel te delen. Ook kan rondom een specifiek beleidsthema tijdelijk extra capaciteit of kennis worden ingehuurd, bijvoorbeeld via een dienstverleningsovereenkomst.

Gedeeltelijke ambtelijke fusie

In dit model worden één of meerdere onderdelen gezamenlijk georganiseerd. Een vaker gebruikte optie hierbij is het gezamenlijk organiseren van bedrijfsvoeringstaken (shared service centra), waarbij PIJOFACH-taken[5] (of onderdelen hiervan) of dienstverlening vanuit schaalvoordelen gezamenlijk worden georganiseerd. Het gezamenlijk inkopen van producten of diensten kan bijvoorbeeld kostenbesparing op kwaliteitswinst opleveren. Ook kan er wat betreft bepaalde beleidsthema's of taakvelden voor gekozen worden dat gemeente X of gemeente Y deze volledig uitvoert. Gemeente X heeft bijvoorbeeld de Sociale Dienst en voert alle taken (of dienstverlening) op het gebied van werk en inkomen uit, gemeente B doet bijvoorbeeld al het economische beleid voor de gemeenten. Meestal treden alle medewerkers uit een bepaalde sector in dienst van één gemeente of worden zij gedetacheerd. Er is sprake van integratie en specialisatie.[6] Dit model staat ook wel bekend als het *gastheermodel*.

Ambtelijke fusie

De gemeenten behouden een zelfstandig politiek bestuur (gemeenteraad en college van B en W). Gemeenten voegen in dit geval wel hun ambtelijke organisaties (grotendeels) samen, waarbij er een nieuwe organisatie-eenheid ontstaat die op contractbasis diensten verleent aan de deelnemende gemeentebesturen. Medewerkers uit de gemeenten worden overgeheveld naar de nieuwe organisatie of worden daarnaartoe gedetacheerd. Hierbij zijn er op hoofdlijnen twee varianten.

[4] Universiteit Twente/Ministerie van Binnenlandse Zaken, *Effecten van regionaal bestuur voor gemeenten*, 2016.
[5] Personeel, Informatievoorziening, Juridische Zaken, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting.
[6] Herweijer, M. & Fraanje, M.J., *Samenwerken aan bestuurskracht*, 2011.

Enerzijds de variant van de gelijke inbreng, zoals Blaricum, Eemnes en Laren met de BEL Combinatie hebben gedaan in 2008, de gemeenten Oostzaan en Wormerland in de OVER-gemeenten in 2010 en Wassenaar en Voorschoten in 2013 (Werkorganisatie Duivenvoorde). Gemeenten brengen hierbij in min of meer gelijke mate hun mensen en expertise in en de kosten worden ongeveer gelijk verdeeld. Daarnaast bestaat de variant van de 'grote broer', waarbij één of meerdere gemeenten hun ambtelijke organisatie goeddeels onderbrengen bij een grote broer die vervolgens ook diensten gaat verrichten voor die gemeenten(n). Een voorbeeld daarvan vormt de samenwerking tussen Groningen en Ten Boer en samenwerking tussen Enschede en Losser.

Bestuurlijke fusie

Bij een bestuurlijke fusie ontstaat er een nieuwe gemeente met nieuwe grenzen (grondgebied). Zowel bestuurlijk als ambtelijk wordt er in het gebied één nieuw gemeenbestuur met één ambtelijke organisatie gevormd. In artikel 123, eerste lid, van de Grondwet is bepaald dat gemeenten bij wet kunnen worden opgeheven en nieuwe gemeenten kunnen worden ingesteld. In de Wet algemene regels herindeling (Wet Arhi) is geregeld hoe achtereenvolgens betrokken gemeente- en provinciebesturen en de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties de voorbereiding tot een herindelingsregeling ter hand kunnen nemen en welke procedureregels in dat verband in acht genomen moeten worden.

1.2. Beoordelingscriteria

Vraagstukken rondom gemeentelijke samenwerking zijn allesbehalve eendimensionaal. Vandaar dat een perspectief op het voorliggende samenwerkingsvraagstuk gewenst is. Dit doen we door te kijken naar een zestal beoordelingscriteria, zowel kwantitatief als kwalitatief:

Criterium	Beschrijving
Effectiviteit	De mate waarin (maatschappelijke) doelen bereikt worden, ambities worden waargemaakt en nieuwe taken adequaat kunnen worden opgepakt (flexibiliteit). Heeft een directe link met bestuurskracht. De effectiviteit hangt ook samen met een *tijdsdimensie*, namelijk: de samenwerking biedt een oplossing voor langere termijn en zorgt voor een verbeterde bestuurskracht. Het gaat om de toekomstbestendigheid op het gebied van de vier k's (kosten, kwetsbaarheid, kwaliteit en klantgerichtheid) en kent zodoende kwalitatieve als kwantitatieve componenten.
Efficiency	Samenwerken kan voordelen opleveren, maar is tevens complex. Allereerst zijn er directe financiële kosten gemoeid met samenwerken, denk daarbij aan frictie- en desintegratiekosten om samenwerkingen op te zetten, te onderhouden, uit te voeren of te beëindigen. Daarnaast zijn er ook andere kosten: bestuurlijke of ambtelijke tijd en inspanning, bijvoorbeeld informatiekosten, coördinatiekosten, onderhandelingskosten, handhavings- kosten en vertegenwoordigingskosten. In het 3S-model wordt bijvoorbeeld gesproken over minimale besluitvormingskosten.
Democratische kwaliteit	Bij democratische kwaliteit is vooral van belang of de samenwerking voldoende transparant en afrekenbaar is op de gewenste resultaten. Samenwerkings- verbanden staan op afstand van het gemeentebestuur, maar zijn wel onderdeel van dit bestuur (verlengd lokaal bestuur). Vanuit het perspectief van democratische kwaliteit is bij samenwerking de afstand tussen bestuur en taakuitvoering groter dan in het geval dat een gemeente een bepaalde taak zelf uitvoert, maar kleiner dan bij bijvoorbeeld uitbesteding. Afstand tot het gemeentebestuur impliceert het deels afstaan van zeggenschap en sturing. Onderscheid moet daarbij gemaakt worde tussen input-, troughput-, output- en feedbacklegitimiteit.[7]

[7] Raad voor het Openbaar Bestuur, *Democratische legitimiteit van samenwerkingsverbanden,* 2015.

Kwaliteit en partnerschap	Hierbij gaat om de (gewenste) kwaliteit van een gemeente in de 21e eeuw (overheidsparticipatie). Kwaliteit gaat zowel over het functioneren 'de gemeente' (politiek, bestuur en organisatie), zowel in de lokale samenleving als in de bestuurlijke regio. Ten aanzien van de lokale samenleving: er is sprake van een visie op participatie en communicatie. De gemeente fungeert als gelijkwaardige gesprekspartner van inwoners, maatschappelijke organisaties en bedrijven. Beleid wordt vormgegeven en, indien gewenst, uitgevoerd met of door de samenleving. De samenwerking bevordert de ruimte en aandacht voor 'doe-democratie' in het gebied en stelt de gemeenteraad in staat om op een eigentijdse manier haar rol te vervullen. Er is daarmee een balans tussen de *fysieke* en de *maatschappelijke* nabijheid. Daarnaast is de gemeente of zijn de samenwerkende gemeenten actief in de bestuurlijke regio op verschillende domeinen (veiligheid, zorg, economie, mobiliteit etc.). De gemeente(n) is (zijn) daarbij tevens in staat om lokale en bovenlokale (regionale) doelen te verbinden en effectief te opereren in de (bestuurlijke) regio. Een samenwerking of fusie van gemeenten heeft gevolgen voor de bestuurlijke omgeving, waaronder buur- en regiogemeenten, provincie, waterschappen en regionale maatschappelijke organisaties (bijvoorbeeld woningcorporaties).
Identiteit en behoud kernwaarden	De mate waarin gemeenschap en gemeente overlap vertonen. Identiteit is een 'sociaal construct', wat wil zeggen dat de omgeving sterk bepalend is voor het ontstaan van identiteiten. In het bijzonder zijn symbolen, media en overgeleverde verhalen hiervoor belangrijk. Het impliceert tevens dat 'identiteit' geen statisch gegeven is, maar juist dynamisch: in ieder mens ontwikkelen zich nieuwe identiteiten of verandert de sterkte van een bepaalde identiteit. Regionale kranten bijvoorbeeld drukken hun lezers dagelijks onbewust op het feit dat men een gemeenschap vormt met de andere inwoners van de regio. De gemeente is daarbij op lokaal niveau idealiter een partner van inwoners, maatschappelijke organisaties, instellingen en bedrijven en in staat de kernwaarden van de samenleving te verbinden aan de gemeentelijke beleidsdoelen en uitvoerings-praktijk. Raads- en collegeleden staan in verbinding met de samenleving (bestuurscultuur) en vertalen dit naar ambities en opgaven. De kernwaarden van de gemeenschap zijn manifest (programma van eisen vanuit de samenleving) en vormen zodoende de maatschappelijke richtingaanwijzer voor politiek, bestuur en organisatie.
Draagvlak	Er dient zowel *lokaal bestuurlijk, regionaal en maatschappelijk draagvlak* te zijn. De gekozen samenwerkingsvorm kent bij voorkeur de steun van alle gemeente(rade)n en van de betrokken inwoners (lokaal bestuurlijk en maatschappelijk draagvlak). Het draagvlak voor samenwerking of een herindeling wordt vanuit de regionale opgave en verhoudingen bekeken. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar het draagvlak bij de direct betrokken gemeenten en inwoners, maar ook naar de opvatting van de provincie, de buurgemeenten en het maatschappelijk middenveld.

Buiten de scope van dit onderzoek valt het laatstgenoemde criterium: draagvlak. Vandaar dat dit niet is meegenomen in de beoordelingstabel. Daarnaast wordt in deze quickscan *geen gewicht toegekend aan de criteria*. Dat behoort tot het politiek-bestuurlijke domein, waardoor er tevens een andere voorkeursoptie kan ontstaan. De varianten worden gescoord op een vijfpuntsschaal:
van - - tot + +. Vanzelfsprekend zijn er bij iedere beoordeling randvoorwaarden en nuances.

1.3. Tabel (scorematrix)

Criterium	Variant 1	Variant 2	Variant 3	Variant 4
Effectiviteit	+	+	+/0	+
Efficiency	0	0	-	+
Democratische kwaliteit	+	+/0	-	0
Kwaliteit en partnerschap	+	+	+/0	0
Identiteit en kernwaarden	++	+	0	-

Variant 1: netwerksamenwerking

- **De effectiviteit scoort positief**, omdat nieuwe taken bijvoorbeeld gezamenlijk kunnen worden opgepakt. De samenwerking op onderdelen heeft een positief effect op de bestuurskracht (kwaliteit, kwetsbaarheid, flexibiliteit). Het model sluit aan bij de organisch gegroeide samenwerking op de Brabantse Wal. De mate waarin het samenwerkingsmodel toekomstbestendig is, hangt af van de onderlinge afspraken, vertrouwen, doorzettingsmacht et cetera.
- **De efficiency scoort neutraal**, vanwege het feit dat samenwerken in een netwerk inspanning (tijd, geld en energie) vraagt. Afhankelijk van de taak en het samenwerkingsniveau (strategisch, tactisch, operationeel) kan de efficiency toenemen. Voor bijvoorbeeld (strategische) communicatie (dicht bij inwoner en bestuur) is dat lastiger dan op de PIJOFACH-taken (schaalvoordelen). Doordat de samenwerking op sommige en wisselende onderdelen (beleid, uitvoering) en schaalniveaus plaatsvindt, betekent dit echter dat de samenwerking tijdelijk en flexibel is.
- **Democratische kwaliteit scoort positief**, er blijven immers drie afzonderlijke en onafhankelijke gemeentebesturen. Wel blijven de drie, al dan niet in onderlinge afstemming, samenwerken in de grotere regio met bijbehorende samenwerkingsverbanden (en de zeggenschap/invloed neemt niet toe). De gemeenteraden spelen in deze samenwerking geen rol, tenzij het om strategische taken gaat met bestuurlijke en financiële implicaties.
- **Kwaliteit en partnerschap scoort positief,** vanwege de ingezette beweging door de drie gemeenten naar overheidsparticipatie. De doorontwikkeling van de ambtelijke organisaties (strategische personeelsplanning), nieuwe vormen van inspraak en co-creatie en onderscheidende inzet in de regio zijn belangrijke randvoorwaarden.
- **Identiteit en kernwaarden scoort maximaal positief.** De huidige gemeenschappen en kernen blijven in deze variant bediend worden door hetzelfde gemeentebestuur. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat in de huidige situatie wensen en eisen vanuit de samenleving op de juiste manier worden vertaald in beleid, processen en uitvoering. Er vindt geen overdracht van bevoegdheden plaats. Dat betekent dat politiek en bestuur hun *voelsprieten* (verbinding met de samenleving) in de huidige geografische bestuurlijke eenheid behouden. De kernwaarden van beide gemeenschappen blijven optimaal behouden.

Variant 2: gedeeltelijke ambtelijke fusie

- **De effectiviteit scoort positief**, gelijk aan variant 1 met dezelfde argumentatie. Dit is een verdergaande samenwerking dan de variant netwerksamenwerking. In deze variant worden onderdelen dan wel taakvelden van de ambtelijke organisatie gezamenlijk vormgegeven en georganiseerd (voor langere tijd). Dit kunnen één of meerdere onderdelen/taakvelden zijn. Voorbeelden van deze samenwerkingsvorm zijn bijvoorbeeld een shared service centrum op het gebied van bedrijfsvoeringstaken of belastinginning of bijvoorbeeld dienstverlening in de vorm van een gezamenlijk klantcontactcentrum (KCC). Dit kan gestalte krijgen in een aparte entiteit, bijvoorbeeld een gemeenschappelijke regeling. De desbetreffende medewerkers treden dan ook in dienst van de Gemeenschappelijke Regeling.

Een andere variant binnen een gedeeltelijke ambtelijke fusie is dat een bepaald taakveld door gemeente X wordt uitgevoerd en/of een ander taakveld door gemeente Y. Meestal treden alle medewerkers uit een bepaalde sector in dienst van één gemeente of worden zij gedetacheerd. Er is sprake van integratie en specialisatie, met als gevolg een verbetering van de bestuurskracht.

- **De efficiency scoort neutraal.** Afhankelijk van de taak (beleid, uitvoering) kan de efficiency toenemen. Het verschil met de netwerksamenwerking zit erin dat er voor bepaalde onderdelen (bijvoorbeeld bedrijfsvoeringstaken, KCC of economisch of sociaal beleid/uitvoering) gekozen wordt voor een totaalpakket om gezamenlijk te gaan uitvoeren (of laten uitvoeren). Dit kan leiden tot specialisatie (en daarmee verbeteringen op het gebied van kwaliteit, kosten, kwetsbaarheid en klantgerichtheid).
- **Democratische kwaliteit scoort positief/neutraal.** Positief, met dezelfde argumentatie als bij de netwerkvariant (eigen besturen blijven behouden). Wanneer echter de taken met betrekking tot dienstverlening of bedrijfsvoering worden ondergebracht in een gemeenschappelijke uitvoeringsorganisatie (juridische entiteit gemeenschappelijke regeling) voor de gemeenten, ontstaat er een extra bestuurslaag. De afstand tussen het bestuur en de uitvoering wordt op de gekozen samenwerkingsonderdelen groter.
- **Kwaliteit en partnerschap scoort positief.** Als het gaat om partnerschap (in verbinding staan met de samenleving en de regio) verandert er weinig ten opzichte van de huidige situatie. Wel brengt deze variant (uit efficiencyoverwegingen) mogelijkerwijs harmonisatie van beleid, processen en uitvoering tot stand.
- **Identiteit en kernwaarden scoort positief.** Er blijven drie zelfstandige gemeenten bestaan, met eigen volksvertegenwoordigers en bestuurders. Dat betekent dat er geen aanvullende opgaven op het gebied van identiteit zijn.

Variant 3: ambtelijke fusie

- **De effectiviteit scoort positief/neutraal.** De gemeenten voegen in dit geval wel hun ambtelijke organisaties samen, waarmee een nieuwe organisatie-eenheid (entiteit) ontstaat die op contractbasis diensten verleent aan de deelnemende gemeentebesturen. Hierbij treden de medewerkers in dienst van de (nieuw te vormen) uitvoeringsorganisatie. Uit evaluaties[8] van ambtelijke fusies blijkt het volgende. Een ambtelijke fusie versterkt aantoonbaar de uitvoeringskracht, biedt een stevig antwoord op toekomstige ontwikkelingen en versterkt de (strategische) bestuurlijke positie in de regio. Uit ervaringen van BMC met en evaluaties van ambtelijke fusieorganisaties blijkt echter dat in de praktijk op bovenstaande drie onderdelen slechts in zeer beperkte mate vooruitgang wordt geboekt en dat de effectiviteit niet of nauwelijks wordt vergroot. Dat wordt veroorzaakt doordat de ambtelijke organisatie krachtiger wordt, waardoor de beleidsvrijheid voor de gemeentebesturen onder druk komt te staan; uiteenlopende motieven en doelen tussen partnergemeenten bij aanvang van de samenwerking kunnen tot spanningen leiden in de bestaande situatie. De uitvoeringsorganisatie werkt voor ‘drie heren’ (= drie besturen); hierdoor ontstaat er vaak onduidelijkheid over de prioriteitstelling tussen de drie heren – wie wordt als eerste bediend? Een equivalent is dat er ook vaak onduidelijkheid ontstaat over de inzet en het daarmee gepaard gaande verdeelmodel van de bekostiging, alsmede de resultaten en de kwaliteit: beide gemeentebesturen (opdrachtgevers) concurreren met betrekking tot de beschikbare ambtelijke capaciteit. Tot slot: er ontstaat een viervoudige planning-en-controlcylus (drie gemeenten en de Gemeenschappelijke Regeling).

[8] Ministerie van Binnenlandse Zaken, *Samen sterker maar toch apart*, 2016.

- **De efficiency scoort negatief**. Uit evaluaties over de efficiency van ambtelijke fusieorganisaties blijkt dat er relatief veel kosten gemaakt worden: ze zijn over het algemeen duurder. Dit wordt mede veroorzaakt door de complexiteit van de bestuurlijke aansturing (governance) die bij deze samenwerkingsvariant speelt: extra bestuurslagen door middel van een AB en DB, een aparte organisatie naast de drie gemeenten(besturen) en onderhandeling over en sturing op de verdeelsleutel aangaande de bekostiging. Daarnaast speelt er een zekere mate van inefficiëntie binnen de uitvoeringsorganisatie. Alles dient vier keer gemaakt te worden: vier begrotingen, vier jaarrekeningen, vier kadernota's et cetera.
- **De democratische kwaliteit scoort negatief.** Door het opdrachtgeverschap van de drie gemeentebesturen en de 'getrapte bestuurlijke vertegenwoordiging' via AB en DB komen de gemeenteraden op grotere afstand van de organisatie (en uitvoering) te staan. Daar komt bij: beide gemeenten blijven evengoed afhankelijk van bestaande regionale samenwerkings-verbanden (verbonden partijen), zonder dat hun invloed daarin groter wordt.
- **Kwaliteit en partnerschap scoort positief/neutraal.** Positief is dat de er een nieuwe organisatie gebouwd wordt, die op een eigentijdse manier kan worden opgebouwd (structuur, cultuur, competenties, etc.). Daarmee kan er een kwaliteitsslag gemaakt worden. Een minpunt is dat deze variant (uit efficiencyoverwegingen) leidt tot harmonisatie van beleid, processen en uitvoering. Daarmee kan (ambtelijk) minder eenvoudig maatwerk geleverd worden aan de gemeenschappen.
- **Identiteit en kernwaarden scoort positief.** De identiteit ligt in de gemeenschap, niet bij de gemeente. Dat betekent in deze variant dat politiek en bestuur beide de 'voelsprieten' blijven in de lokale gemeenschappen. Wel zal, daar waar het gaat om identiteit en symbolen, de ambtelijke organisatie mogelijk gaan corresponderen vanuit de gezamenlijke werkorganisatie. Ook zullen ambtenaren lokale kennis moeten ontwikkelen over buurten en wijken.

Variant 4: bestuurlijke fusie

- **De effectiviteit scoort positief.** Bij een bestuurlijke fusie is er sprake van een kostprijs-verhogend effect op de korte termijn. Dit wordt veroorzaakt door inefficiëntie ten aanzien van processen, samenwerking tussen medewerkers, culturele verschillen et cetera, maar ook door incidentele kosten die gepaard gaan met het fusietraject (frictiekosten[2]). De duur van deze effecten is afhankelijk van de grootte en complexiteit van de organisaties en kan een aantal jaren (twee tot vijf jaar) duren. Door een sterkere organisatie (= doorontwikkeling) zal de kwetsbaarheid verminderen. Van een gemeente met een 100.000+-omvang kan en mag verwacht worden dat zij toekomstbestendig is en in staat zal zijn om nieuwe taken/ ontwikkelingen zelfstandig op te pakken. Als daarnaast de besturingsfilosofie helder is en de organisatie op orde, mag verwacht worden dat het grondgebied van de drie gemeenten effectiever bestuurd kan worden dan nu het geval is (denk aan het aanpakken van gemeentegrensoverschrijdende opgaven). Ook zal de nieuwe, grotere gemeente meer invloed hebben in regionale samenwerkingsverbanden, zoals West-Brabant. De lobby-invloed (o.a. het aanwenden van subsidies en fondsen) zal toenemen, zowel provinciaal als landelijk. De nieuwe gemeente zal bijvoorbeeld tevens deel uit gaan maken van de G32- samenwerking. Door een bestuurlijke fusie ontstaat er meer robuustheid: een organisatie die is geënt op een gezamenlijk strategie en gezamenlijk beleid, waardoor op termijn voordelen kunnen worden behaald: *economies of scale en scope*. Met één gezicht naar buiten voor het aanpakken van maatschappelijke opgaven, lokaal en regionaal.
- **De efficiency scoort positief**. In vergelijking met de ambtelijke fusie is er in dit geval sprake van minder bestuurlijke en ambtelijke samenwerkingskosten. Immers, er is één bestuur, dat een-op-een wordt bediend door één ambtelijke organisatie. Dit vermindert de informatie-, coördinatie-, onderhandelings-, handhavings- en vertegenwoordigingskosten; er zijn geen AB/DB en directeuren voor de werkorganisatie nodig.

Ook is er bijvoorbeeld geen dubbele vertegenwoordiging meer nodig in regionale samenwerkingsverbanden. Er is meer helderheid naar de omgeving.

- **De democratische kwaliteit scoort neutraal,** met name omdat er een nieuwe besturingsfilosofie en een nieuwe bestuurscultuur gevormd zullen worden. Positief is dat de gemeente minder afhankelijk is van samenwerkingsverbanden, waarmee de democratische kwaliteit wordt verhoogd. Tegelijkertijd liggen er wel grote opgaven op het gebied van het verbinden met wijken en dorpen.
- **Kwaliteit en partnerschap scoort neutraal.** In het verlengde van het voorgaande punt zal de nieuwe gemeente een (organisatie)visie moeten ontwikkelen op dienstverlening, wijkgericht werken, participatie etc. Fusie en overnames worden binnen de bedrijfskunde gezien als een van de meest complexe en uitdagende opgaven voor organisaties en organisatie- adviseurs. Het goed en tijdig voorbereiden, erbij betrekken van stakeholders (intern en extern) en het nemen van tijd om processen, procedures maar vooral culturele veranderingen te laten landen wordt gezien als succesfactoren.
- **Identiteit en kernwaarden scoort negatief.** De identiteit wordt gevormd door de bestaande gemeenschappen. Echter, gevoelsmatig leidt schaalvergroting (onderdeel worden van een grotere bestuurlijke identiteit) tot meer afstand. Daar ligt dus een belangrijke opgave voor het gemeentebestuur en de organisatie: om bewust om te gaan met de verbinding in de wijken en kernen. Vanuit de historie is er wel sprake van een gezamenlijk DNA op de Brabantse Wal, al zijn er vanzelfsprekend ook verschillen (bijvoorbeeld tussen meer stedelijke en landelijke kernen).

1.4. Conclusie

De discussie over de optimale schaalgrootte van gemeenten is al even oud als het openbaar bestuur zelf. *Een gemeente is altijd te groot én altijd te klein.* Daarbij speelt het dilemma: hoe kan een gemeente klein blijven, nabij zijn en enige vorm van zelfbeschikking houden en toch de inwoners alle voorzieningen bieden?

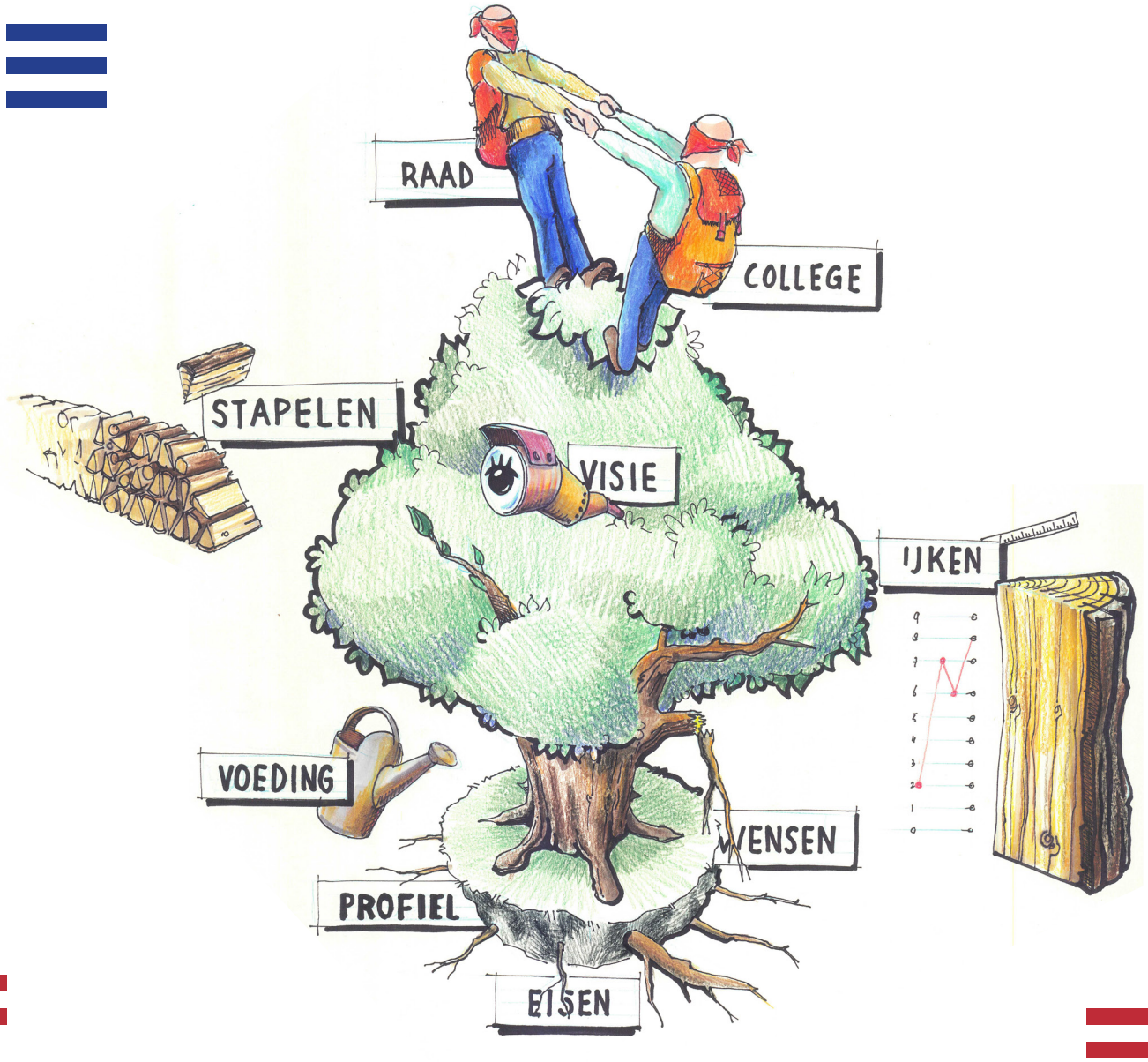
In de praktijk heeft dit geleid tot een organische groei van het bestuursstelsel, dat steeds weer anders wordt ingericht en aangepast aan maatschappelijke vragen en opgaven. Deze vragen en opgaven nopen steeds weer tot nieuwe oplossingen. Dat kan gaan om uiteenlopende vormen van samenwerking, maar ook om schaalvergroting. Er bestaat geen causale relatie tussen schaalgrootte en bestuurskracht. Wel zijn er een aantal randvoorwaarden waaraan bestuurs- en samenwerkings-krachtige organisaties moeten voldoen: het hebben van een *visie* op de opgaven, een solide *financiële basis* (in meerjarig perspectief), een *organisatie die op orde* is, een visie op *samenwerking* (regionaal en maatschappelijk) en *krachtige bestuurders en managers* (professionals).

De Brabantse Wal-gemeenten hebben een stevige basis voor hun samenwerking neergezet de afgelopen jaren. De netwerksamenwerking biedt een stevig fundament voor de toekomst. Op onderdelen waar gezamenlijke belangen spelen kan samen worden opgetrokken. Daarbij kunnen er voordelen behaald worden op het gebied van de *vier k's*: kosten, kwaliteit, kwetsbaarheid en klantgerichtheid. Nieuwe taken (Omgevingswet) kunnen zo gezamenlijk worden opgepakt zonder zware en geformaliseerde structuren. Dit sluit aan op de organisch tot stand gekomen samenwerking van de Brabantse Wal. Wel kan onderzocht worden waar door schaalvoordelen (bijvoorbeeld op het gebied van bedrijfsvoering) een meerwaarde ontstaat die de drie gemeenten in staat stelt om de focus op de grondgebonden taken (fysiek, economisch, sociaal, beheer en onderhoud) te verstevigen.

Gemeente Bergen op Zoom

Visie op samenwerking

Gemeente Bergen op Zoom



Inhoudsopgave

4 Inleiding

5 1. Belang en urgentie van samenwerken

6 2. Uitgangspunten bij het kijken naar samenwerking

7 3. Visie op samenwerking
7 3.1 Stip op de horizon
7 3.2 Twee leidende en twee ondersteunende prioriteiten voor samenwerking
10 3.3 Prioritaire partners op het niveau van de Brabantse Wal
10 3.4 Westelijk West-Brabant: D6-gemeenten (‘de negen’)
11 3.5 Investeren in het functioneren van de (boven)regionale samenwerking
11 3.6 Duurzame relaties ontwikkelen met de vaste gemeentelijke partners
12 3.7 Samenvattend

13 4. Condities en randvoorwaarden voor samenwerken
13 4.1 Waarden van waaruit wij werken
13 4.2 Condities en randvoorwaarden voor samenwerking

14 5. Handelingskader voor samenwerken

15 6. Democratische legitimatie
15 6.1 De uitdagingen voor democratische legitimatie
15 6.2 Werkafspraken voor college en raad

16 7. Tot besluit

17 Bijlage 1: Totstandkoming van dit document

18 Bijlage 2: Prioritaire thema’s voor samenwerking

Inleiding

In januari 2015 is de gemeente Bergen op Zoom gestart met het opstellen van een visie op samenwerking. Het was één van de aanbevelingen van de raadswerkgroep Regionalisering zoals verwoord in het rapport 'Bergen op Zoom: Evolutie en groeikracht'. Het traject is mede ingegeven door de vraag van de provincie Noord-Brabant aan gemeenten om te expliciteren hoe zij kijken naar hun bestuurlijke en organisatorische toekomst. De drie Brabantse Wal gemeenten hebben hiervoor in 2015 individueel een visie op samenwerking opgesteld en werken deze in het voorjaar van 2016 uit naar een gezamenlijke visie waaruit duidelijk wordt welke grondslag er is voor de onderlinge samenwerking.

Om te komen tot de individuele visie op samenwerking is in Bergen op Zoom een aantal fasen doorlopen. Allereerst is een selectie gemaakt van prioritaire thema's waarvoor samenwerken een belangrijk instrument is. Voor ieder thema is benoemd op welke manier samenwerken kan bijdragen en welke partners daarvoor relevant zijn. Verder is er geïnventariseerd welke randvoorwaarden en condities de gemeente wil hanteren bij het aangaan van samenwerkingen. Tot slot zijn handvatten benoemd voor de werkwijze van raad en college bij regionale samenwerking in aanloop naar een vervolgproces in het voorjaar van 2016 gericht op democratische legitimatie. Bovenstaande stappen hebben invulling gekregen aan de hand van werksessies, gesprekken en bijeenkomsten met de raad, de raadscommissie Regionalisering, het college, het MT en externe stakeholders.

Hoofdstuk 3 van dit document beschrijft de ontwikkelde visie op samenwerking op basis van bovenstaande. Daaraan voorafgaand beschrijven hoofdstuk 1 en 2 het belang van samenwerking voor Bergen op Zoom en enkele uitgangspunten bij het kijken naar samenwerking. De hoofdstukken 4, 5 en 6 gaan achtereenvolgens in op condities en randvoorwaarden voor samenwerken, een handelingskader voor samenwerking en democratische legitimatie bij samenwerking. Hoofdstuk 7 schetst enkele vervolgstappen voor de inbedding van de visie op samenwerken. De bijlagen bevatten ter ondersteuning de belangrijkste overwegingen en conclusies uit de thema's, evenals een beschrijving van het proces van de afgelopen periode.

Met deze visie op samenwerking wil de gemeente Bergen op Zoom richting geven aan haar samenwerkingsportfolio zodanig dat het bijdraagt aan de doelen en ambities van de gemeente. De visie maakt tevens voor partners en belanghebbenden helder waar de gemeente Bergen op Zoom voor staat en gaat.

Gemeente Bergen op Zoom,
maart 2016

1. Belang en urgentie van samenwerken

Het gemeentelijk domein is al jaren flink in beweging. Schaalvergroting op talrijke terreinen maakt dat gemeentelijke partners zich in toenemende mate op regionale schaal organiseren. Steeds meer complexe taken en verantwoordelijkheden komen bij gemeenten te liggen. Vraagstukken van strategische, tactische én operationele aard die veelal de reikwijdte van het lokaal bestuur overstijgen en op een hoger schaalniveau beslag moeten krijgen.

Steeds duidelijker vormt 'de regio' het vertrekpunt van waaruit de economische en maatschappelijke uitdagingen van deze tijd moeten worden aangevlogen. Werkgelegenheid, arbeidsmarkt, economie, duurzaamheid en ruimtelijke omgeving: resultaten die op dit soort thema's worden bereikt, zijn veelal te danken aan samenwerking op regionaal niveau. In aansluiting op het provinciaal Bestuursakkoord 2015-2019 'Beweging in Brabant' staat het realiseren van regionale bestuurskracht centraal in de visie op samenwerking.

De gemeente is daarbij niet langer de partij die beleid en strategische vergezichten ontwikkelt. Integendeel, het is de rol van de moderne netwerkoverheid om partijen met elkaar te verbinden rondom gedeelde maatschappelijke opgaven. Samenwerken is verworden tot een strategische kerncompetentie voor de gemeentelijke organisatie, het bestuur, management en de medewerkers. Dat stelt nieuwe eisen aan hoe wij omgaan met ons samenwerkingsportfolio, de relaties die wij ontwikkelen en onderhouden en de kennis en vaardigheden die wij in huis moeten hebben.

Als gevolg hiervan is de behoefte ontstaan om vanuit een meer strategisch perspectief naar samenwerking te kijken. Dat vereist een helder beeld van onze positionering en belangrijkste opgaven. Door focus aan te brengen en duidelijke ambities te formuleren kunnen wij met daadkracht sturing geven aan onze samenwerkingspraktijk. Deze visie op samenwerking gaat met name in op de samenwerking met andere gemeenten en (professionele) organisaties. Evenzoveel is samenwerking met inwoners en ondernemers van belang om maatschappelijke ambities te realiseren.

2. Uitgangspunten bij het kijken naar samenwerking

Wij verbinden samenwerken in het kader van deze visie op samenwerking nadrukkelijk aan de maatschappelijke en economische opgaven van de gemeente en gemeenschap. Deze en enkele andere uitgangspunten zijn leidend in ons denken over samenwerken. Hieronder lichten we ze toe.

Uitgangspunt 1:
bestuurlijke prioriteiten zijn vertrekpunt voor het kiezen voor samenwerking

Als gemeente Bergen op Zoom kiezen wij voor samenwerking als een strategisch instrument om onze ambities en doelstellingen te realiseren. De prioritering van onze samenwerkingsinspanningen zijn terug te voeren naar relevante en urgente bestuurlijke opgaven. Hiervoor is een selectie gemaakt van vier prioritaire thema's die de belangrijkste opgaven van de gemeente weerspiegelen[1]:

1. Goed wonen en vrije tijd
2. Economie en werkgelegenheid
3. Veiligheid
4. Huishouden op orde

Uitgangspunt 2:
samenwerken op basis van de eigen identiteit

Bij het bepalen van onze ambities en in het verlengde daarvan het bepalen van onze voorkeuren als het gaat om samenwerken, hanteren wij onze identiteit als vertrekpunt. Dat wil zeggen dat onze inspanningen zich primair richten op de in onze deelregio verscholen kwaliteiten en de ambities die daaruit voortvloeien. Wij richten ons daarbij op wonen, vrije tijd en een hoogwaardige, innovatieve en duurzame economie[2], in aansluiting op de aanwezige kwaliteiten op de Brabantse Wal.

Uitgangspunt 3:
op weg naar een verbeterde democratische legitimatie

De bestaande structuren van volksvertegenwoordiging blijken steeds duidelijker ontoereikend als het gaat om regionale samenwerking. In een netwerksamenleving waarin niet alleen gemeenten samenwerken maar waar ook instituten en individuen zich anders organiseren, is democratische legitimatie een ware uitdaging. Hoe gaat men om met dit onderwerp in het licht van de afstand die doorgaans tot samenwerkingsverbanden wordt ervaren? De visie op samenwerken vormt een eerste gezamenlijke stap van raad en college in het denken hierover. In het voorjaar van 2016 geven raad en college hieraan vervolg in een traject gericht op democratische legitimatie.

Uitgangspunt 4:
bestuurlijke autonomie uitgangspunt, maar geen doel op zichzelf

Tot slot, wij redeneren in dit alles vanuit de gemeente Bergen op Zoom als autonoom bestuursorgaan. In ons denken over regionale bestuurskracht sturen wij niet aan op een bestuurlijke reorganisatie in enige vorm. Maar indien de opgaven voor deze regio een andere bestuurs- of organisatievorm vereisen, zullen wij dit niet op voorhand uitsluiten.

1 Bronnen: Rapport 'Bergen op Zoom: Evolutie en groeikracht', College Uitvoeringsprogramma 2015, Beleidskader 2016 – 2019 'Klaar voor de toekomst'

2 Hiermee kent de Visie op samenwerking een relatie met de Toekomstvisie van de gemeente Bergen op Zoom

3. Visie op samenwerking

3.1 Stip op de horizon

Met deze visie op samenwerking schetsen wij een vergezicht op het vraagstuk van regionale samenwerking vanuit de overtuiging dat samenwerking de krachtigste manier is om een antwoord te bieden op de grote maatschappelijke vraagstukken van deze tijd. De mate waarin wij als regio in staat zijn om de krachten te bundelen is bepalend voor hoe succesvol we zijn in het benutten van economische groeikansen en het aangaan van maatschappelijke uitdagingen. Wij ambiëren een regio die hiertoe in staat is en daarmee een waardevolle positie kan innemen op het knooppunt van economische groeigebieden rond Rotterdam en Antwerpen op de noord/zuid-as en de provincies Zeeland en Brabant op de oost/west-as. Daarvoor is nodig dat wij ons ontwikkelen tot een sterke samenhangende regio met een herkenbaar gezicht en stemgeluid in de wijde omgeving.

Geografische, economische en culturele verkenningen wijzen uit dat de regio West-Brabant in feite een verzameling is van vrij duidelijk afgebakende deelregio's met grote eigenheid[3]. Rondom steden als Breda, Roosendaal en Bergen op Zoom bestaan zogenaamde daily urban systems waarbinnen wonen, werken en recreëren zich concentreren. Regionale samenwerking vereist dat deelregio's een vitaal netwerk vormen op basis van complementaire profielen en van daaruit doorzettingsmacht organiseren op afstemmingsvraagstukken en op gedeelde strategische dossiers. Door ons van elkaar te onderscheiden en elkaar te faciliteren in de positionering die we elk voor ogen hebben, kunnen we werken aan het gemeenschappelijk belang van de regio in het vertrouwen dat ook de lokale gemeenschap daarvan profiteert. Wij zien de West Brabantse stedenrij met onder meer Bergen op Zoom, Etten-Leur, Roosendaal en Breda als dragers van het regionale netwerk.

3.2 Twee leidende en twee ondersteunende prioriteiten voor samenwerking

Tegen de achtergrond van het raadsrapport 'Bergen op Zoom: Evolutie en groeikracht' uit 2014, het Beleidskader 2016-2019 'Klaar voor de toekomst', het Bestuursakkoord 2016-2019 'Brabant in beweging' én in navolging van onze identiteit hebben wij vier thema's aangemerkt als actueel en prioritair voor de visie op samenwerking. Wij zien twee thema's als leidend, namelijk 'Goed wonen en vrije tijd' en 'Economie en werkgelegenheid', en twee thema's als ondersteunend, namelijk 'Huishouden op orde' en 'Veiligheid'. Hieronder worden de thema's toegelicht.

Leidende thema's

1. Goed wonen en vrije tijd.

Het thema 'Wonen en vrije tijd' is gericht op de Brabantse Wal als aantrekkelijke leef- en verblijfomgeving voor inwoners, bezoekers en ondernemers met Bergen op Zoom als centrumstad. Samenwerking is nodig voor de doorontwikkeling van de aantrekkingskracht en vrijetijdseconomie van het gebied. Wij willen hiervoor met de Brabantse Wal gemeenten een gedeelde positionering en strategie ontwikkelen. Regionale afstemming op het niveau van westelijk West-Brabant is nodig als het gaat om toekomstbestendige voorzieningen passend qua capaciteit, zoals de detailhandel, woningvoorraad, cultuur en vrije tijd. Hiervoor werken we samen met de D6-gemeenten op het schaalniveau van 'de negen'. Zorg en maatschappelijke ondersteuning voor onze inwoners is ondergebracht op verschillende schaalniveaus voor de Wmo, sociale dienst en passend onderwijs (Brabantse Wal), Jeugd (westelijk West-Brabant) en participatie (West-Brabant).

3 Bronnen: Essay 'De Economische Kracht van Midsize Brabant' (Brabant Kennis), 'Brabantse Netwerken' (prof. dr. P.P. Toirdoir), 'Assen, arena's en allianties – samenwerking in West-Brabant in Beeld' (burgemeester Depla)

2. Economie en werkgelegenheid.

Het thema 'Economie en werkgelegenheid' vereist een overwegend (boven)regionale benadering. Middels samenwerking zetten wij in op duurzame versterking van de economische structuur en verbreding van de werkgelegenheid. De aanpak is erop gericht om met de samenwerkingspartners (rijk, regio, bedrijfsleven, onderwijs etc.) de werkgelegenheid te versterken, nieuwe bedrijvigheid aan te trekken en bestaande bedrijvigheid te versterken. Het Actieplan Economische Structuurversterking 'Delta-regio in de hoogste versnelling' is vastgesteld om hieraan een impuls te geven. In aansluiting op (boven)regionale economische speerpunten zoals die zijn benoemd in de strategische agenda van de regio West-Brabant en de Koepelvisie van de Strategic Delta Board Region, gaat onze economische oriëntatie uit naar een duurzame, hoogwaardige en innovatieve economie. Wij vertrekken hierbij vanuit de identiteit van de Brabantse Wal, waar biobased economy en maintenance volwassen disciplines zijn.

Aanvullend hierop wordt er op het gebied van arbeidsmarkt en werkgelegenheid (boven)regionaal samengewerkt in onder meer de vorm van een strategische onderwijsagenda, regionale WVS, rpA, ISD en maatregelen zoals het sectorplan, Grensinformatiepunt en Werkgeversservicepunt. Naast onze regionale partners vormen Rotterdam en Antwerpen belangrijke samenwerkingspartners. Als overheid voor zien wij voor onszelf met name een voorwaardenscheppende en faciliterende rol weggelegd jegens bedrijven, instellingen en ondernemers die hier op dit gebied actief zijn.

Ondersteunende thema's

3. Huishouden op orde.

Een gemeentelijke organisatie met het 'Huishouden op orde' vormt het fundament om onze rol in bovenstaande ambities waar te maken. Samenwerking gericht op de kwaliteit, doelmatigheid en continuïteit van onze taken en dienstverlening waarborgt de uitgangssituatie die hiervoor nodig is. Daarmee wordt ook een bepaalde kritische massa bereikt van waaruit wij ons krachtig kunnen positioneren. Hiermee draagt samenwerken op operationeel niveau bij aan het realiseren van strategische doelen. Dat pleit ervoor om de operationele samenwerkingen zoveel mogelijk te concentreren en te intensiveren: van bedrijfsvoering, taakuitvoering tot en met gezamenlijke beleidsontwikkeling waar mogelijk. Wij zien de Brabantse Wal gemeenten als preferente partners op dit gebied en schalen van daaruit op als dat nodig is afhankelijk van het vraagstuk.

4. Veiligheid.

Het laatste thema 'Veiligheid' is van belang gezien onze ligging in het hart van zware industriële bedrijvigheid en ons trackrecord op het gebied van de aanpak van de georganiseerde criminaliteit. Voor wettelijke taken op het gebied van openbare orde en veiligheid werken wij intensief samen met veiligheidsdiensten op lokaal en regionaal niveau. Veiligheid maakt daarnaast integraal deel uit van beleidsdomeinen als jeugdzorg en maatschappelijke ondersteuning. Bergen op Zoom heeft van oudsher een sterke bestuurlijke en politieke affiniteit met het thema. In de loop der jaren heeft Bergen op Zoom positie verworven als Veiligheidsstad in Zuidwest Nederland en thuisbasis voor talrijke diensten. Als het gaat om kennis en innovatie vervult Bergen op Zoom een voortrekkersrol. Voor specifieke stedelijke opgaven als de aanpak van georganiseerde criminaliteit wil Bergen op Zoom samenwerken met Roosendaal, buurstad van gelijk formaat met vergelijkbare opgaven. Wij denken hierbij aan een samenwerking in de vorm van een Courage 2.0 project.

De ambities, samenwerkingsstrategie en partners per thema, zijn in de volgende figuur weergegeven.

THEMA	AMBITIES	SAMENWERKINGSSTRATEGIE	PRIORITAIRE PARTNERS	ANDERE PARTNERS	
Leidende thema's					
Goed wonen en vrije tijd	• Krachtige positionering van de Brabantse Wal gericht op aantrekkelijke woon-, leef- en vrije tijdsomgeving • Centrumfunctie voor Bergen op Zoom op de Brabantse Wal	• Gezamenlijke positionering en strategie van de Brabantse Wal binnen de regio • Op niveau van westelijk West-Brabant afstemmend samenwerken ten aanzien van voorzieningen, zoals woningvoorraad, cultuur, en dergelijke • Decentralisaties op verschillende schaalniveaus: Wmo, sociale dienst en passend onderwijs (Brabantse Wal), Jeugd (westelijk West-Brabant) en participatie (West-Brabant)	Brabantse Wal D6-gemeenten Regio West-Brabant	Tholen Reimerswaal Brabantse Delta Zuidwestelijke Delta Vestingstedenverband Provincie Noord-Brabant Rijkswaterstaat Brabants Landschap Woningcorporaties Jeugdzorgregio WBW Zorg- en veiligheidshuis	Zorg- en welzijnsinstellingen Onderwijsinstellingen Cultuurinstellingen Vrijetijdsverenigingen Makelaars, investeerders, ontwikkelaars, eigenaren Bedrijven, ondernemers Inwoners, dorpsraden en -platforms, burgerpanel
Economie en werk-gelegen-heid	• Complementaire economische profielen binnen de regio • Economische oriëntatie Brabantse Wal op *biobased economy* en *maintenance* • Toereikende basiswerkgelegenheid en aansluiting arbeidsmarkt	• Samenwerking op de Brabantse Wal rondom de speerpunten *biobased* en *maintenance*. Hierbij zoveel mogelijk aansluiten bij en faciliteren van bedrijven en instellingen • Gezamenlijke economische positionering van de regio West-Brabant op basis van complementaire profielen van deelregio's • Investeren in het netwerk van centrumsteden in de regio West-Brabant en Deltaregio (oost/west- en noord/zuid-as) • Initiatieven op overwegend (boven-) regionaal schaalniveau ten aanzien van arbeidsmarkt en werkgelegenheid	Brabantse Wal Regio West -Brabant Strategic Board Delta Region BrabantStad (B5) Arbeidsmarktregio	Moerdijk, Roosendaal, Etten-Leur, Breda, Terneuzen, Vlissingen, Middelburg Antwerpen/Gent Rotterdam/Rijnmond Drechtsteden Provincie Noord Brabant Provincie Zeeland Ministerie van EZ Ministerie van SZW Biobased Delta Green Chemistry Campus Aviolanda	UWV BOM REWIN BZW Impuls Zeeland TLN Bedrijfsleven en (landbouw)ondernemers Havenbedrijf Rotterdam Havenbedrijf Antwerpen Kennisinstellingen Onderwijsinstellingen en universiteiten
Ondersteunende thema's					
Huis-houden op orde	• Waarborgen kwaliteit, doelmatigheid en continuïteit van taken en dienstverlening • Robuust organisatorisch fundament ten behoeve van de strategische positie van de Brabantse Wal	• Zoveel mogelijk bundelen bedrijfsmatig, operationeel en beleidsmatig niveau op de Brabantse Wal • Te benutten voor gezamenlijke positionering en strategische lobbypositie	Brabantse Wal	Regio West-Brabant Provincie Noord-Brabant VNG	
Veiligheid	• Waarborgen openbare orde en veiligheid, adequate rampenaanpak • Aanpakken van specifieke stedelijke problematiek, zoals ondermijnende criminaliteit • Positionering als Veiligheidsstad Zuidwest Nederland	• Reguliere samenwerking binnen de bestaande platforms vanuit wettelijke taken, zoals Veiligheidsregio, Politiedistrict • Netwerksamenwerking met Roosendaal gericht op gedeelde opgaven of problematiek, daarbij breed in de regio kennis ontsluiten	Roosendaal Regio West-Brabant Veiligheidsregio Politiedistrict	Politie, brandweer, GMK, GHOR, GGD, RAV Jeugdzorgregio West Brabant Regionale samenwerking Huiselijk Geweld Openbaar Ministerie	Belastingdienst Tasforce Brabant Zeeland, The Hague Security Network, RIEC Zorg- en veiligheidshuis Zorg- en welzijnsinstellingen Kennisinstellingen

Figuur. Samenwerkingsstrategie per thema

3.3 Prioritaire partners op het niveau van de Brabantse Wal

Wij kiezen voor het aangaan van verbindingen partners met wie wij een duidelijke urgentie tot samenwerking delen. Uitgaande van onze leidende thema's en onze identiteit liggen onze prioritaire partners op het niveau van de Brabantse Wal. Het is onze wens om de samenwerking zodanig vorm te geven dat wij op bovenliggende schaalniveaus – westelijk West Brabant en West Brabant – een gezamenlijk geluid laten horen. Wij menen dan ook dat de potentie van de Brabantse Wal (nog) beter kan worden benut wanneer er een gedeelde visie en strategie aan ten grondslag ligt. Vanuit die overtuiging willen wij onze samenwerking met de Brabantse Wal gemeenten intensiveren en staven met een gezamenlijke ambitie voor de positionering en ontwikkeling van de Brabantse Wal.

Om van toegevoegde waarde te zijn in tactische en strategische vraagstukken moeten wij bovendien kunnen vertrouwen op een robuuste organisatorische basis. Een belangrijke drijfveer voor samenwerking is dan ook het waarborgen van de kwaliteit, doelmatigheid en continuïteit van de gemeentelijke organisatie. Daar waar het voordelen oplevert in termen van kosten, risico's, kwaliteit of slagkracht kiezen wij ervoor om activiteiten op bedrijfsmatig, operationeel en beleidsmatig niveau zoveel mogelijk in samenwerking vorm te geven en zien ook hiervoor de Brabantse Wal gemeenten als preferente partners. We maken daarbij steeds bewuste afwegingen op basis van welke taken we op afstand willen plaatsen en welke taken we nabij willen houden.

Het is onze wens om in de samenwerking met de Brabantse Wal zoveel mogelijk als organisatorische eenheid te functioneren, en onze denk- en menskracht te bundelen tot op het niveau dat de eigen identiteit gewaarborgd wordt. Bestuurlijk willen wij de samenwerking stevig verankeren door te investeren in het gezamenlijk bestuurlijk overleg van de drie gemeenten. Het heeft onze voorkeur om hierbij ook de vertegenwoordiging van de raden in gezamenlijkheid vorm te geven, namelijk middels een Brabantse Walcommissie of een -adviesraad.

Wanneer het vraagstuk de regionale samenwerking met onze vaste partners op de Brabantse Wal overstijgt, zullen wij de samenwerking zoeken met aanvullende publieke partners. In het verlengde hiervan onderscheiden wij een tweede, derde en vierde 'netwerkschil', namelijk westelijk West-Brabant, West-Brabant en de Deltaregio.

3.4 Westelijk West-Brabant: D6-gemeenten ('de negen')

Er zijn diverse onderwerpen aan te wijzen waarvoor het schaalniveau van de Brabantse Wal gemeenten niet toereikend is. Zo is het voor behoud van voorzieningen van belang dat er breder wordt afgestemd om overcapaciteit te voorkomen en kwaliteit te waarborgen. We menen dat we dergelijke afstemmingsvraagstukken op het daarvoor relevante schaalniveau het beste kunnen aanvliegen met andere partijen die hier een wezenlijk belang bij hebben. We investeren hiervoor in de samenwerking met de D6-gemeenten op het niveau van westelijk West Brabant, 'de negen'. Vanuit onze centrumrol onderhouden wij duurzame relaties met de gemeente Roosendaal, evenals met andere (centrum)gemeenten om ons heen. We doen dit namens en vanuit het gedeelde belang op de Brabantse Wal. Daarnaast verkennen wij hoe Bergen op Zoom en Roosendaal als stedelijke kerngebieden kunnen optrekken in werkgelegenheids- en veiligheidsopgaven gerelateerd aan specifieke stedelijke problematiek.

3.5 Investeren in het functioneren van de (boven) regionale samenwerking in West-Brabant en de Deltaregio

De Brabantse Wal en westelijk West-Brabant maken deel uit van de regio West-Brabant, welke weer onderdeel uitmaakt van de Deltaregio. Steden, gemeenten en deelregio's kennen een grote onderlinge afhankelijkheid op deze schalen.
De regionale economie kan niet zonder een sterk fundament op het gebied van bijvoorbeeld onderwijs en wonen. En voor dergelijke voorzieningen is een bepaalde kritische massa nodig waarvoor samenwerking noodzakelijk is. In gezamenlijkheid vormen wij bovendien een waardevoller gesprekspartner voor (boven)regionale partners zoals Rotterdam en Antwerpen.

Voor de economische vitaliteit van de regio is regionale samenwerking essentieel. Dit vereist dat de deelregio's complementaire profielen ontwikkelen en van daaruit doorzettingsmacht organiseren op afstemmingsvraagstukken en op gedeelde strategische dossiers als economie en duurzaamheid. Daar waar conflicterende belangen optreden, kan de provincie een bemiddelende rol vervullen. Wij leveren onze bijdrage door een duidelijk profiel te kiezen passend bij onze identiteit en complementair aan de regio en door een actieve bijdrage te leveren aan de strategische agenda op het niveau van de regio West-Brabant. Hiermee waarborgen we dat onze ambities ook op dat niveau een plek krijgen en vice versa. We investeren in het functioneren van het (boven) regionale netwerk door relaties te versterken met (centrum) steden op de noord/zuid- en de oost/west-as: Roosendaal, Breda, Etten-Leur, Moerdijk, Terneuzen, Tholen, Vlissingen en Middelburg. We staan hierbij steeds voor het gezamenlijke belang van de Brabantse Wal.

Het schaalniveau van de Deltaregio heeft betrekking op het Vlaams-Nederlandse speelveld van de Randstedelijke zuidvleugel (Rotterdam/Rijnmond, Dordrecht/Drechtsteden), de grootste Brabantse steden en de Vlaamse steden Antwerpen en Gent. Voor betekenisvolle relaties met de spelers op dit niveau (en daarbuiten) moeten wij ons goed organiseren op het niveau van de regio West-Brabant om ons van daaruit vertegenwoordigd te weten in strategische platforms als de Strategic Board Delta Region, DelTri en BrabantStad.

3.6 Duurzame relaties ontwikkelen met de vaste gemeentelijke partners

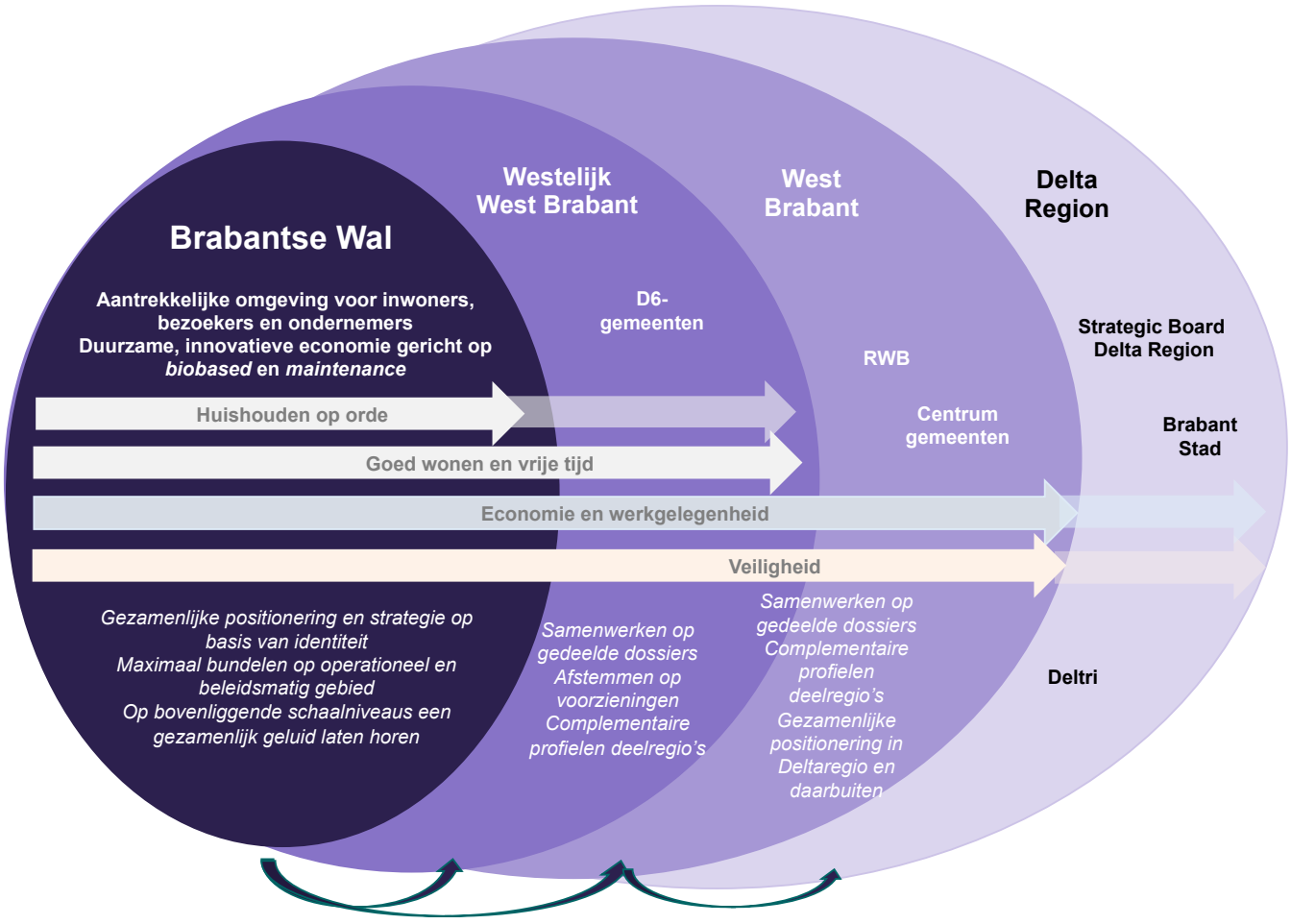
Naast onze intergemeentelijke samenwerking werken wij op uiteenlopende terreinen intensief samen met onze vaste, professionele partners als woningcorporaties, zorg- en welzijnsinstellingen, bedrijfsleven en belangenorganisaties. Wij hebben een overwegend voorwaardenscheppende en faciliterende rol. Waar nodig mobiliseren en verbinden we partijen zodat er synergie en massa ontstaat. Wij willen ons verder in die rol bekwamen zodat we (nog) beter kunnen inspelen op de behoeften en investeren hiervoor in duurzame relaties met onze belangrijkste partners.

3.7 Samenvattend

Samenvattend betekent dit alles dat wij ons inzetten voor het gemeenschappelijk belang van de regio in de wetenschap dat deelregio's – en dus de Brabantse Wal – hiervan profiteren. Dit doen we door te werken op basis van een duidelijk profiel voor de Brabantse Wal dat niet concurrerend maar complementair is en onze omliggende partners te steunen in de profilering die zij voor ogen hebben. Wij doen dit vanuit de overtuiging dat een regio die de krachten weet te bundelen beter in staat is een antwoord te bieden op de economische en maatschappelijke uitdagingen van deze tijd. We ontwikkelen hiervoor een gedeelde visie en strategie met de Brabantse Wal gemeenten, ondersteund door een intensieve organisatorische samenwerking.

Onze prioriteit ligt bij de preferente partners op de Brabantse Wal. Wanneer een vraagstuk de samenwerking op de Brabantse Wal overstijgt, zoeken wij de samenwerking op het niveau van westelijk West-Brabant. Op hogere schaalniveaus richten wij ons op een adequate vertegenwoordiging binnen de regio West-Brabant en van daaruit in strategische platforms op het niveau van de Deltaregio en daarbuiten. Ten behoeve van het functioneren van het regionale netwerk investeren wij in bilaterale relaties met (centrum)gemeenten, rekening houdend met het gedeelde belang van de Brabantse Wal.

Bovenstaande illustreert dat de aard van het thema, de regionale opgaven en onze identiteit bepalen met wie wij samenwerken. We maken daarbij voortdurend bewuste overwegingen uitgaande van ambities, belangen en rolopvatting. In onderstaande figuur wordt de visie op samenwerking in één overzicht weergegeven.



Figuur. Visie op samenwerking gevisualiseerd

4. Condities en randvoorwaarden voor samenwerken

Werken in samenwerking stelt eisen en heeft implicaties. In dit hoofdstuk beschrijven wij de wijze waarop wij samenwerking willen benaderen en de randvoorwaarden die wij voor onszelf en onze partners stellen. De inzichten komen voort uit de lessons learned van onze samenwerkingspraktijk tot nu toe.

4.1 Waarden van waaruit wij werken

Een betrouwbare samenwerkingspartner is een partner die weet wat hij wil, waar hij voor staat en dat op een eenduidige manier weet uit te dragen en organiseren. Vanuit die ambitie formuleren wij een aantal waarden van waaruit wij werken:

1. Wij hanteren de ambities en prioriteiten van de gemeente en gemeenschap als richtinggevend voor ons samenwerkingsportfolio; samenwerken als instrument staat ten dienste van economische en maatschappelijke doelen.
2. We hanteren een lange termijngerichte samenwerkingsstijl gericht op duurzame relaties vanuit het besef dat relaties de reikwijdte en duur van projecten of dossiers overstijgen.
3. Ons handelen is gericht op het gemeenschappelijk belang van de regio in de wetenschap dat de Brabantse Wal daarvan profiteert; als centrumgemeente staan wij hierbij voor het belang van de Brabantse Wal.
4. We werken vanuit gelijkwaardigheid met wederzijds respect voor elkaars autonomie en individuele opgaven en ambities.

4.2 Condities en randvoorwaarden voor samenwerking

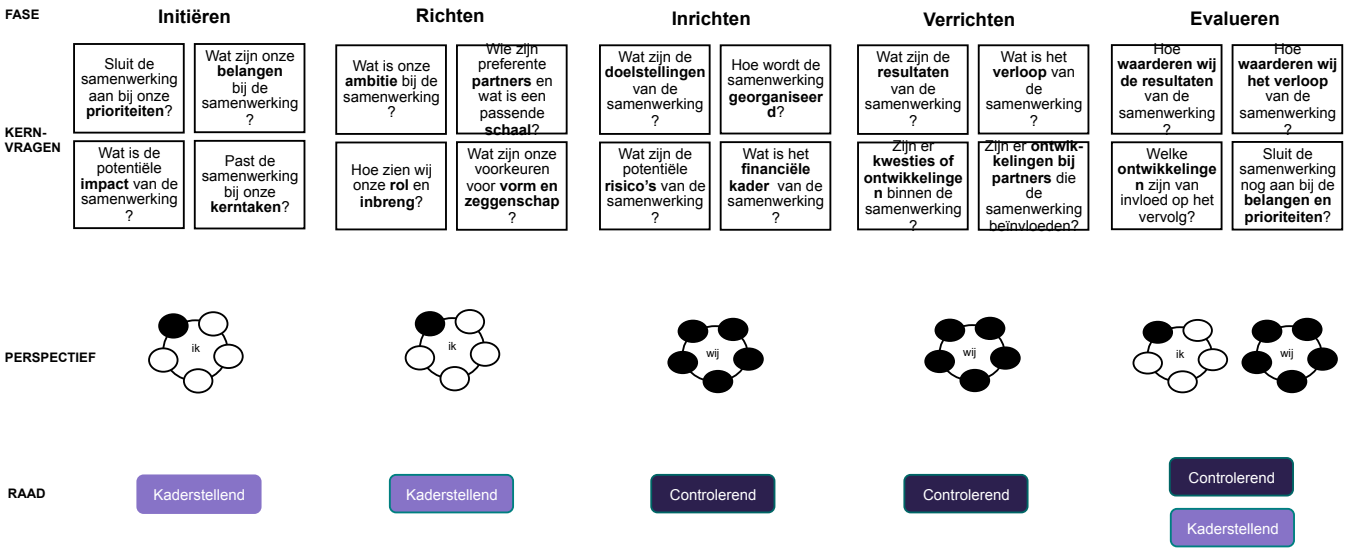
We hebben in de afgelopen jaren veel ervaring opgedaan met samenwerken. Met die ervaringen voor ogen expliciteren wij de volgende condities en randvoorwaarden die wij graag zien ingevuld in samenwerkingen:

1. Wij kiezen voor het aangaan van verbindingen met partners met wie wij een betekenisvolle relatie kunnen ontwikkelen en met wie wij een duidelijke urgentie tot samenwerking delen.
2. Partners moeten oprecht de wil hebben elkaar over en weer iets te gunnen dat past bij de verschillende ambities en identiteiten van partijen.
3. Wij verwachten helderheid in het commitment dat partners afgeven over specifieke dossiers en voor de samenwerkingsrelatie in zijn totaliteit.
4. We verwachten dat partners elkaar tijdig en direct informeren bij bijzondere ontwikkelingen of kwesties; we verrassen elkaar niet.
5. Er worden in het vroegst mogelijke stadium heldere afspraken gemaakt over de vorm, governance en spelregels van de samenwerking.
6. Partners komen afspraken na en zorgen voor een goede interne coördinatie en het juiste mandaat aan de samenwerkingstafel.
7. We organiseren terugkerende evaluatiemomenten met duidelijke implicaties op basis van vooraf geformuleerde scenario's voor escalatie, uittreding of beëindiging, zodat partners zich niet gevangen voelen in de samenwerking.

5. Handelingskader voor samenwerken

Wij realiseren ons dat samenwerken een subtiel samenspel is van zekerheid en openheid, leiden en volgen, geven en nemen. Niet altijd is het resultaat ('wat levert het op') op voorhand vast te stellen. Het feit dat samenwerken vaak eerst een investering vergt voordat het rendeert, kan extra spanning oproepen.

Hét ideale samenwerkingsmodel bestaat niet. Wel willen wij ons ervan vergewissen dat we bewuste overwegingen maken over samenwerken. Dat doen we door gedegen voorbereidingen te treffen en vervolgens op gezette tijden na te denken over de ambities, belangen en gewenste resultaten van de samenwerking. We hebben daarvoor enkele kernvragen geformuleerd ten aanzien van onze eigen afwegingen en ten aanzien van gezamenlijke afwegingen met partners. We hebben die opgenomen in het overzicht hieronder.



6. Democratische legitimatie

6.1 De uitdagingen voor democratische legitimatie

Samenwerkingsverbanden kennen een grote dynamiek doordat er rekening moet worden gehouden met de verschillende belangen van deelnemende partijen. Dat leidt ertoe dat de invloedsmogelijkheden van de raad minder eenduidig zijn dan men doorgaans gewend is. Daardoor kunnen de kaderstellende en controlerende rol van de raad (onbedoeld) onder druk komen staan.

Regionale samenwerking vereist dat college én raad zich het 'regionale' denken eigen maken en daarnaar handelen. De raadswerkgroep Regionalisering (inmiddels raadcommissie) heeft in 2014 enkele aanbevelingen geformuleerd om beter zicht te krijgen op het verloop en de (kwalitatieve) resultaten van de samenwerkingsverbanden. Met het vaststellen van deze visie op samenwerking zetten college en raad een volgende stap. In het voorjaar van 2016 geven raad en college hieraan verder vervolg middels een traject gericht op democratische legitimatie.

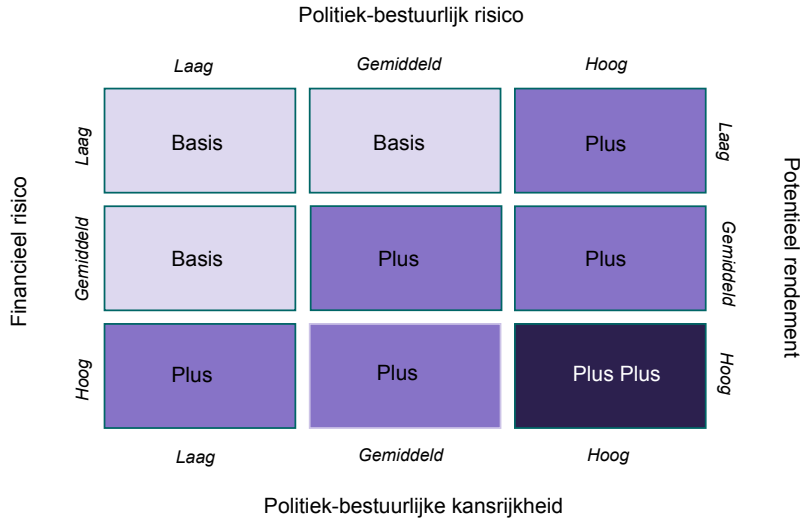
6.2 Werkafspraken voor college en raad

Tot die tijd hanteren college en raad de volgende werkafspraken:

1. College en raad evalueren iedere 4 jaar de visie op samenwerking. Bij het opstellen of actualiseren van andere belangrijke visies zoals de Toekomstvisie, Takendiscussie, Raads- en collegeprogramma, zullen deze elkaar wederzijds beïnvloeden.

2. Jaarlijks bepalen college en raad bij welke samenwerkingen de raad intensief betrokken wil zijn en bij welke minder intensief. Daarop stemmen zij de informatievoorziening af.

3. Zij hanteren hierbij het eerder overeengekomen schema als instrument om dit te bepalen. Waarbij het van belang is te vermelden dat in aanvulling op het denken in risico's het zeer legitiem is ook te denken in termen van kansrijkheid en potentieel economisch en maatschappelijk rendement, vaak als het gaat om samenwerken op meer beleidsmatige thema's. Deze manier van denken is ondergebracht in het bestaande schema.



Figuur. Betrokkenheid van de Raad

7. Tot besluit

In deze visie op samenwerking schetsen wij ons streefbeeld als het gaat om regionale samenwerking. Het is een weerslag van hoe wij denken over regionale bestuurskracht en welke kansen wij zien in samenwerken als vehikel voor economische en maatschappelijke vraagstukken. De ervaring heeft ons geleerd dat samenwerken bepaald niet maakbaar is. Welke resultaten er daadwerkelijk worden geboekt en hoe de samenwerking er precies uit zal komen zien, is afhankelijk van vele factoren. Niet in de laatste plaats van de ambities van onze beoogde samenwerkingspartners. Samenwerken doe je immers niet alleen. Wij beschouwen de visie op samenwerking daarom niet zozeer als einddoel, maar als richtinggevend beeld dat ons houvast biedt in het stapsgewijs vormgeven van onze samenwerkingspraktijk.

Om de visie op samenwerking verder te bestendigen, zal in overleg met de raadscommissie Regionalisering een implementatie agenda worden opgesteld. Deze betreft onder meer de relatie van de visie op samenwerking met de actualisering van de toekomstvisie. Ook zal worden bezien wat de visie op samenwerking betekent voor het bestaande samenwerkingsportfolio van de gemeente Bergen op Zoom en hoe toekomstige voorstellen voor samenwerking kunnen worden getoetst.

Tot slot hebben wij aandacht voor de ontwikkeling van onze gemeentelijke organisatie als het gaat om de benodigde competenties voor samenwerken en het inbedden van de visie op samenwerking in dagelijkse werkwijzen en processen. Wij hopen met dit alles een stevig fundament te leggen voor regionale samenwerking en hoe wij daar als gemeente in de komende jaren verder aan vormgeven.

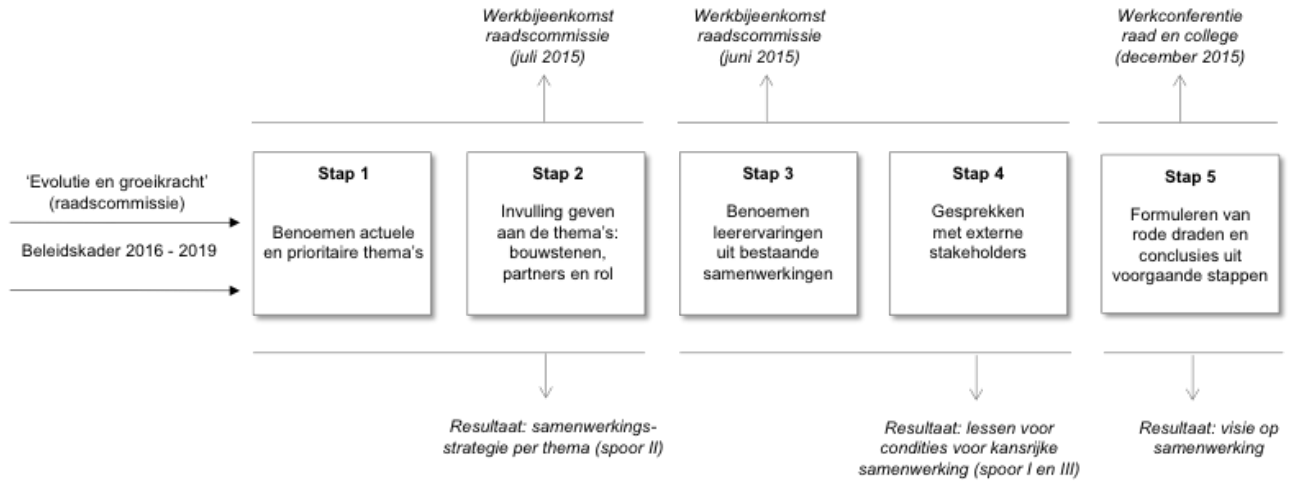
Bijlage 1:
Totstandkoming van dit document

In november 2013 heeft de gemeenteraad de raadswerkgroep Regionalisering ingesteld en de opdracht gegeven om aanbevelingen te formuleren voor de toekomstige inbedding van de regionale samenwerking binnen het werkveld van de gemeenteraad. Dat heeft in 2014 geleid tot het rapport 'Bergen op Zoom: Evolutie en groeikracht'. Het rapport beschrijft onder meer mogelijke toekomstrichtingen voor regionale samenwerking en aanbevelingen voor de rol van de raad, waaronder het instellen van de raadscommissie Regionalisering.

In 2015 zijn college en raad gestart met het opstellen van een visie op samenwerking. Aan de hand van drie sporen (I: Leren, II: Ambities, III: Zorg voor samenwerking) zijn diverse werkbijeenkomsten georganiseerd met raadscommissie, college, managementteam en ambtelijke organisatie. Tevens zijn interviews gehouden met externe stakeholders. De bijeenkomsten hebben zich allereerst gericht op de inhoud om te komen tot een selectie van thema's en overwegingen voor samenwerken per thema (Spoor II: Ambities). De bijeenkomst met de raadscommissie in juli 2015 stond in het teken hiervan.

Parallel daaraan zijn lessen getrokken uit bestaande samenwerkingsverbanden en -relaties (spoor I: Leren en spoor III: Zorg voor samenwerking). De gemeente wil die leerervaringen expliciteren, zodat ze kunnen gelden als condities voor toekomstige samenwerkingsrelaties. De rondetafelgesprekken met de raadscommissie over concrete samenwerkingscasussen in juni 2015 hebben hier aan bijgedragen.

De inzichten uit de verschillende sporen zijn vertaald naar de contouren van een visie op samenwerking die in december 2015 tijdens een werkbijeenkomst met de raad zijn besproken, aangescherpt en verrijkt. De reacties en conclusies zijn vertaald naar voorliggend visiedocument.



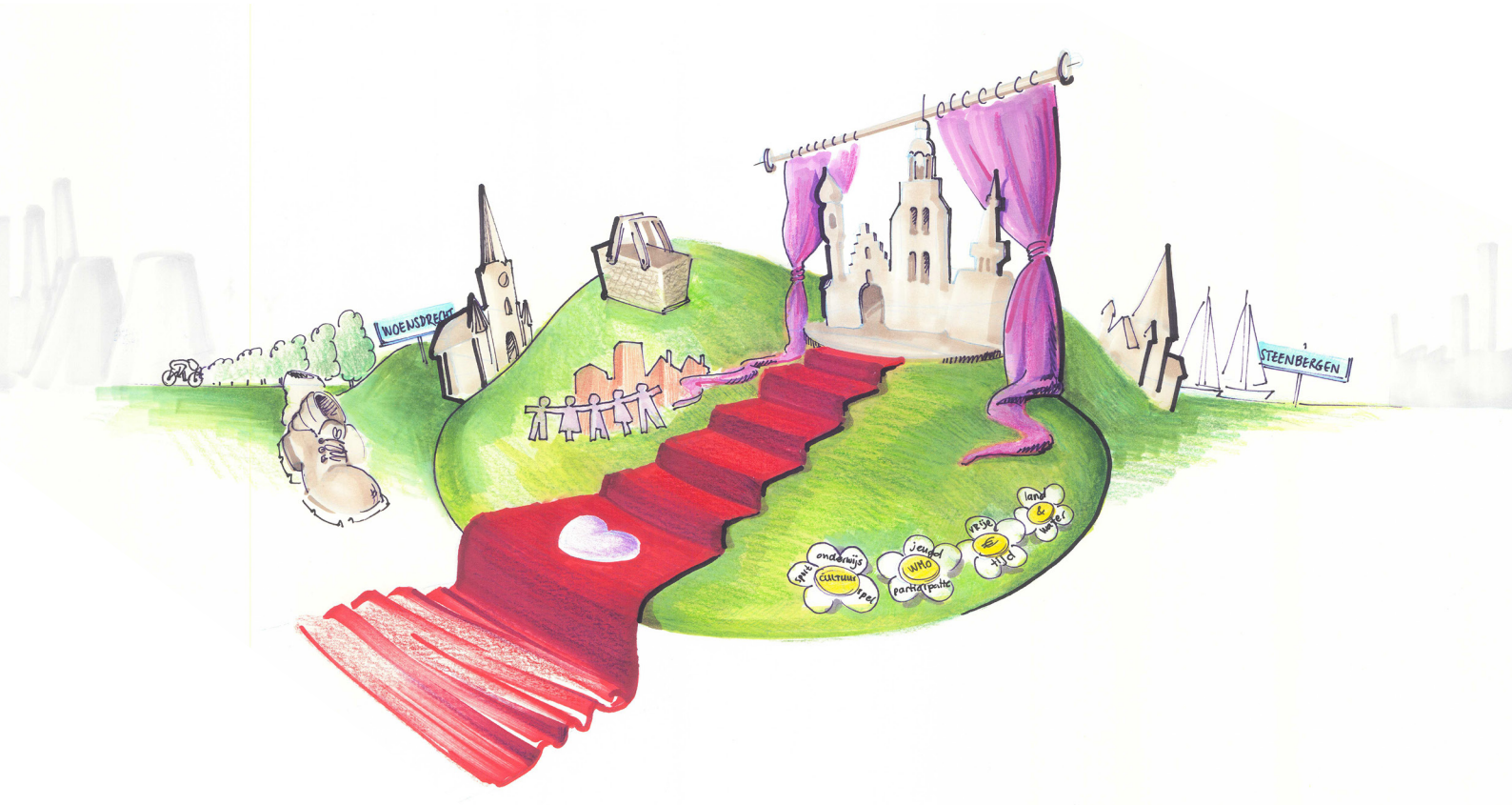
Figuur. Proces totstandkoming visie op samenwerking

Bijlage 2:
Prioritaire thema's voor samenwerking

Vanuit het raadsrapport 'Bergen op Zoom: Evolutie en groeikracht' uit 2014 en het Beleidskader 2016-2019 'Klaar voor de toekomst' zijn vier thema's aangemerkt als actueel en prioritair als het gaat om waar de gemeente zich in haar visie op samenwerking op richt. De thema's hebben verschillende implicaties voor samenwerken, de partners en het schaalniveau waarop samenwerking aan de orde is. Hieronder worden achtereenvolgens de thema's toegelicht.

Thema Goed wonen en vrije tijd

Het thema 'Wonen en vrije tijd' is gericht op de Brabantse Wal als aantrekkelijke leef- en verblijfomgeving voor inwoners, bezoekers en ondernemers met Bergen op Zoom als centrumstad. Samenwerking is nodig voor de doorontwikkeling van de aantrekkingskracht en vrijetijdseconomie van het gebied. Wij willen hiervoor met de Brabantse Wal gemeenten een gedeelde visie en strategie ontwikkelen. Regionale afstemming op het niveau van westelijk West-Brabant is nodig als het gaat om toekomstbestendige voorzieningen passend qua capaciteit, zoals de detailhandel, woningvoorraad, cultuur en vrije tijd. Hiervoor werken we samen met de gemeente Roosendaal en de zes omliggende gemeenten.
De decentralisaties zijn ondergebracht op verschillende schaalniveaus voor sociale dienst en passend onderwijs (Brabantse Wal), Jeugd en Wmo (westelijk West-Brabant) en participatie (West-Brabant).



Bouwstenen bij het thema

1. Realiseren van de regionale woonvisie:
   - Verbeteren match tussen vraag en aanbod (ketenafstemming woningvoorraad)
   - Mobiliseren initiatieven door markt en particulieren
2. Doorontwikkeling van de (compacte) binnenstad:
   - Stimuleren detailhandel en MKB (regionale detailhandelsovereenkomst)
   - Vergroten mogelijkheden en aantrekkelijkheid wonen in de binnenstad
3. Behoud en ontwikkeling van aantrekkelijke voorzieningen:
   - Cultuur, vrije tijd en sport
   - (Passend) onderwijs en educatie (relateert tevens aan het thema 'Economie en werkgelegenheid')
4. Uitvoeren decentralisaties jeugdzorg, maatschappelijke ondersteuning en participatie
5. Doorontwikkeling aantrekkingskracht en vrijetijds-economie
   - Gebiedsontwikkeling landschap, water en stad (groen, blauw, rood)
   - Gebieds- en citymarketing
6. Stimuleren initiatieven en verbondenheid stad, dorpen, wijken, buurten

Partners bij het thema

- Overheden: Brabantse Walgemeenten, gemeente Roosendaal en de subregio van 6 gemeenten, Tholen, Reimerswaal, regio West-Brabant, Jeugdzorgregio West-Brabant West, Vestingstedenverband, provincie Noord-Brabant, Brabantse Delta, Rijk(swaterstaat)
- Diensten en instellingen: Brabants Landschap, Stadlander en andere woningcorporaties, Zorg- en veiligheidshuis, zorg- en welzijnsinstellingen, belangenverenigingen, Cultuurbedrijf, cultuurinstellingen, vrijetijdsverenigingen, onderwijs
- Overig: makelaars, investeerders, projectontwikkelaars, eigenaren, onderwijsinstellingen, bedrijven/ondernemers, inwoners, dorpsraden en -platforms, burgerpanel

Thema Economie en werkgelegenheid

Het thema 'Economie en werkgelegenheid' vereist een overwegend (boven)regionale benadering. Middels samenwerking zetten wij in op duurzame versterking van de economische structuur en verbreding van de werkgelegenheid. De aanpak is erop gericht om met de samenwerkingspartners (rijk, regio, bedrijfsleven, onderwijs etc.) de werkgelegenheid te versterken, nieuwe bedrijvigheid aan te trekken en bestaande bedrijvigheid te versterken. Het Actieplan Economische Structuurversterking 'Delta-regio in de hoogste versnelling' is vastgesteld om hieraan een impuls te geven. In aansluiting op (boven)regionale economische speerpunten zoals die zijn benoemd in de strategische agenda van de regio West-Brabant en de Koepelvisie van de Strategic Delta Board Region, gaat onze economische oriëntatie uit naar een duurzame, hoogwaardige en innovatieve economie. Wij vertrekken hierbij vanuit de identiteit van de Brabantse Wal, waar biobased economy en maintenance volwassen disciplines zijn.

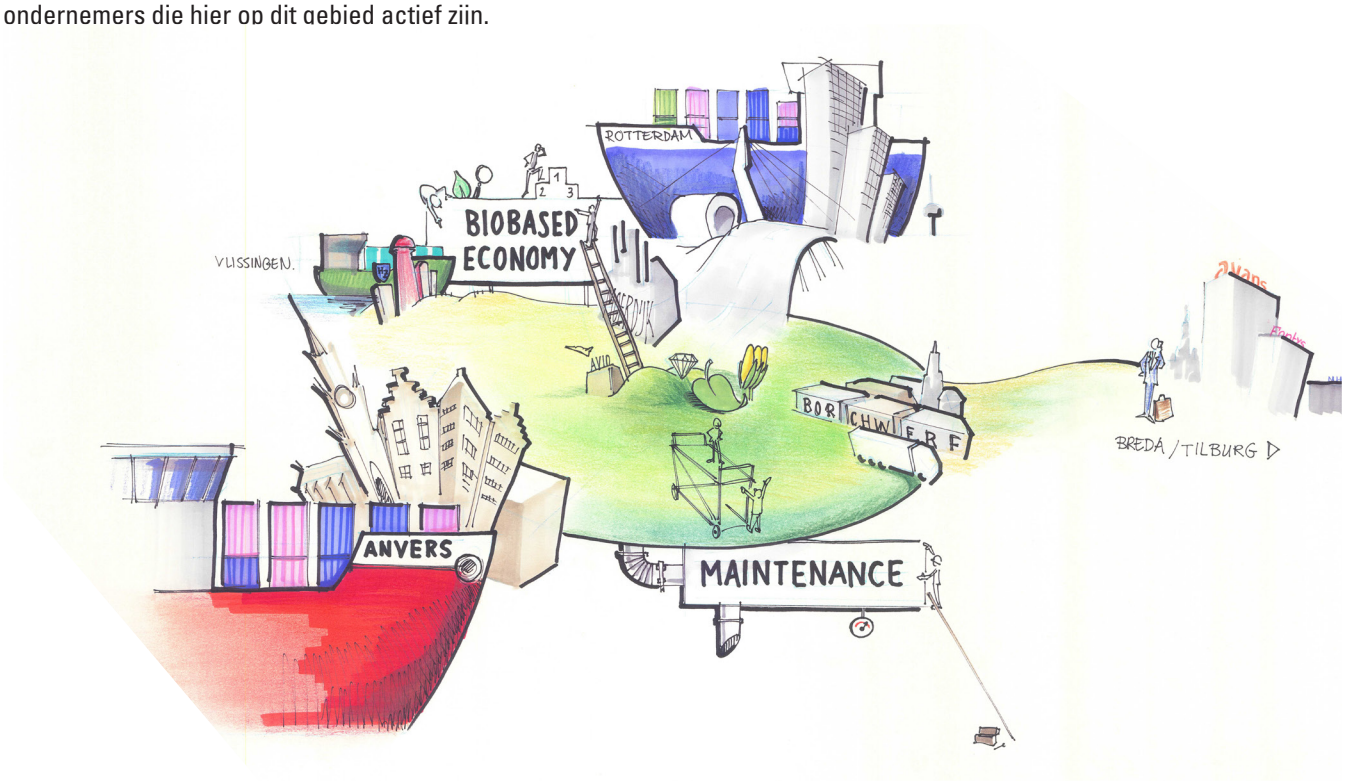
Aanvullend hierop wordt er op het gebied van arbeidsmarkt en werkgelegenheid (boven)regionaal samengewerkt in onder meer de vorm van een strategische onderwijsagenda, regionale WVS, rpA, ISD en maatregelen zoals het sectorplan, Grensinformatiepunt en Werkgeversservicepunt. Naast onze regionale partners vormen Rotterdam en Antwerpen belangrijke samenwerkingspartners. Als overheid voor zien wij voor onszelf met name een voorwaardenscheppende en faciliterende rol weggelegd jegens bedrijven, instellingen en ondernemers die hier op dit gebied actief zijn.

Bouwstenen bij het thema

1. Doorontwikkeling topclusters biobased, maintenance en logistiek (gericht op de lange termijn)
2. Regionale aanpak acquisitie bedrijven, (maak)industrie en (her)verdeling bedrijventerreinen (kortere termijn)
3. Verbeteren match vraag en aanbod op de arbeidsmarkt:
   - Aantrekken en behouden passende werkgelegenheid (regionaal sectorplan, Grensinformatiepunt, Werkgeversservicepunt)
   - Aantrekken en behouden aansluitend onderwijs (onderwijsagenda, aantrekken hoger onderwijs)
4. Versterken infrastructuur en fysieke bereikbaarheid

Partners bij het thema

- Overheden: Brabantse Wal gemeenten, gemeenten Moerdijk, Roosendaal, Breda, regio West-Brabant, arbeidsmarktregio, provincie Noord-Brabant, provincie Zeeland, stad Rotterdam, Antwerpen, Gent, ministerie van EZ, ministerie SZW, UWV
- Ondernemers(vertegenwoordiging): Strategic Board Delta Region, Biobased Delta, Green Chemistry Campus, Aviolanda, BOM, REWIN, BZW, Impuls Zeeland, TLN, regionale bedrijfsleven, landbouwondernemers, Havenbedrijf Rotterdam, Havenbedrijf Antwerpen
- Diensten en instellingen: kennisinstellingen, ROC West-Brabant, hoger onderwijs (o.m. Avans), universiteiten



Thema Huishouden op orde

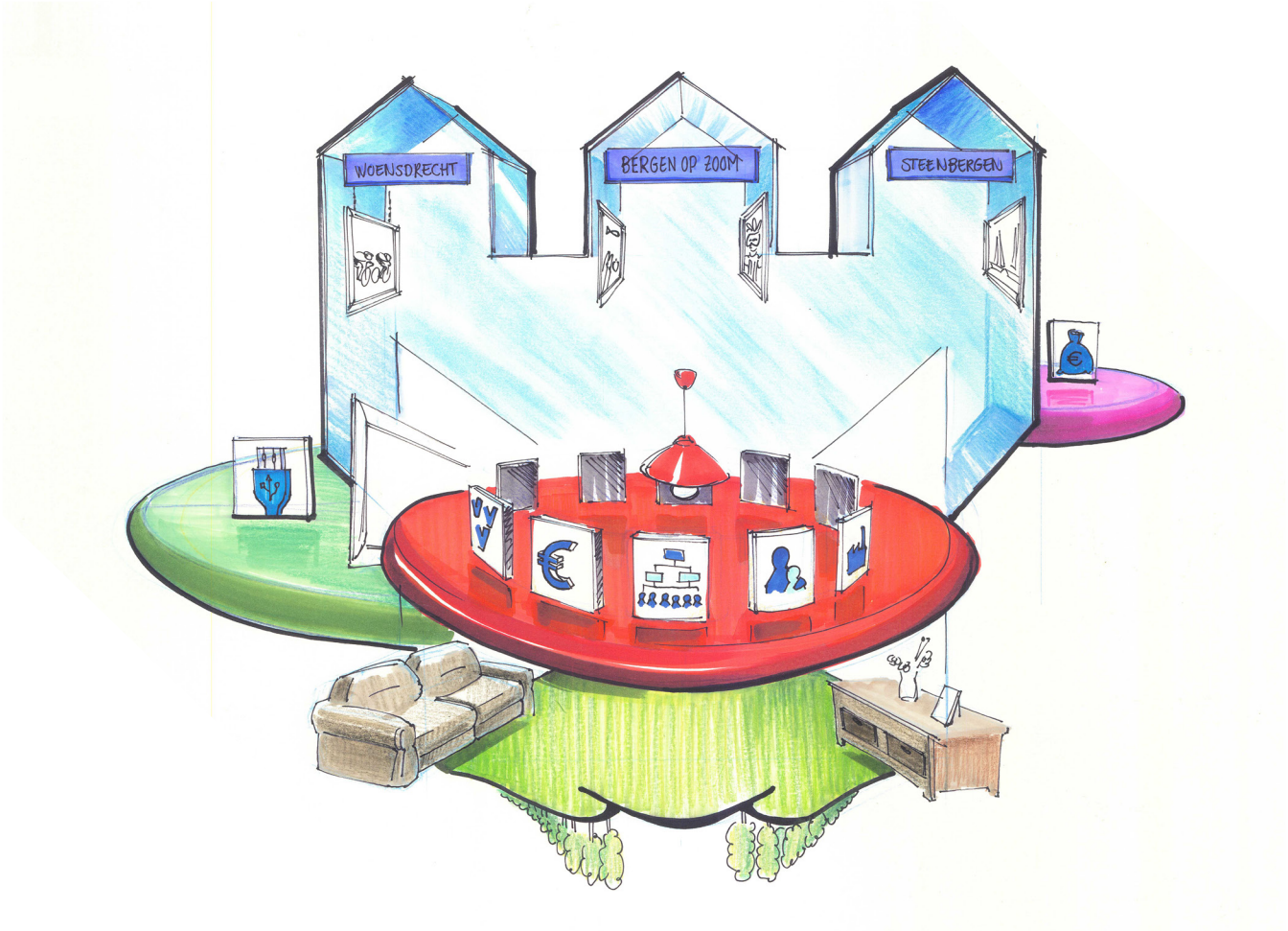
Een gemeentelijke organisatie met het 'Huishouden op orde' vormt het fundament om onze rol in bovenstaande ambities waar te maken. Samenwerking gericht op de kwaliteit, doelmatigheid en continuïteit van onze taken en dienstverlening waarborgt de uitgangssituatie die hiervoor nodig is. Daarmee wordt ook een bepaalde kritische massa bereikt van waaruit wij ons krachtig kunnen positioneren. Hiermee draagt samenwerken op operationeel niveau bij aan het realiseren van strategische doelen. Dat pleit ervoor om de operationele samenwerkingen zoveel mogelijk te concentreren en te intensiveren: van bedrijfsvoering, taakuitvoering tot en met gezamenlijke beleidsontwikkeling. Wij zien de Brabantse Wal gemeenten als preferente partners op dit gebied en schalen van daaruit op als dat nodig is afhankelijk van het vraagstuk.

Bouwstenen bij het thema

1. Optimaliseren van de gemeentelijke organisatie
   - Intensivering van de Brabantse Walsamenwerking op uitvoering (bedrijfsvoering, taken, beleid)
2. Optimaliseren vastgoedportefeuille en grondbedrijf
3. Verantwoorde uitvoering en risicobeheersing decentralisaties

Partners bij het thema

- Brabantse Walgemeenten en bij grotere benodigde schaalgrootte Brabantse Wal +:
  - Roosendaal en de Moergemeenten
  - Moerdijk
  - Tholen
- Regio West-Brabant
- Provincie Noord-Brabant
- VNG



Thema **Veiligheid**

Het laatste thema 'Veiligheid' is van belang gezien onze ligging in het hart van zware industriële bedrijvigheid en ons trackrecord op het gebied van ondermijnende criminaliteit. Voor wettelijke taken op het gebied van openbare orde en veiligheid werken wij intensief samen met veiligheidsdiensten op lokaal en regionaal niveau. Veiligheid maakt daarnaast integraal deel uit van beleidsdomeinen als jeugdzorg en maatschappelijke ondersteuning. Bergen op Zoom heeft van oudsher een sterke bestuurlijke en politieke affiniteit met het thema. In de loop der jaren heeft Bergen op Zoom positie verworven als Veiligheidsstad in Zuidwest Nederland en thuisbasis voor talrijke diensten. Als het gaat om kennis en innovatie vervult Bergen op Zoom een voortrekkersrol. Voor specifieke stedelijke opgaven als ondermijnende criminaliteit wil Bergen op Zoom samenwerken met Roosendaal, buurstad van gelijk formaat met vergelijkbare opgaven. Wij denken hierbij aan een samenwerking in de vorm van een Courage 2.0 project.

Bouwstenen bij het thema

1. Daadkrachtig uitvoeren van onze primaire uitvoeringstaken:
   - Openbare orde en veiligheid
   - Rampenbestrijding en -preventie
   - Aanpak van ondermijnende criminaliteit (Courage 2.0)
2. Versterken van onze positionering als Veiligheidsstad van Zuid-West Nederland:
   - Centrale speler in het netwerk van veiligheidsdiensten- en instellingen
   - Landelijke en regionale bijdrage aan kennis en innovatie
3. Veiligheid integraal onderdeel doen uitmaken van aanpalende domeinen:
   - Jeugd
   - Maatschappelijke ondersteuning
4. Versterken sociale veiligheid in buurten en wijken (en hierop kennis ontwikkelen)

Partners bij het thema

- Overheden: gemeente Roosendaal, Brabantse Walgemeenten, Veiligheidsregio, Politiedistrict, Jeugdzorgregio West Brabant West, regionale samenwerking Huiselijk Geweld
- Diensten en instellingen: politie, brandweer, GMK, GHOR, GGD, RAV, OM, Belastingdienst, The Hague Security Network, RIEC, Taskforce Brabant Zeeland, Omgevingsdienst, Zorg- en veiligheidshuis, zorg- en welzijnsinstellingen, politieacademie, kennisinstellingen
- Overig: onderwijsinstellingen, bedrijven/ondernemers, buurtpreventie



Colofon

Visie op samenwerking is een uitgave van de gemeente Bergen op Zoom.

Inhoud: Gemeente Bergen op Zoom
Illustraties: Steven Bouwens, Visueelvergaderen.nl
Ontwerp en opmaak: Jeroen Peetoom, FraaieDingen.nl

gemeente Steenbergen

Visie op samenwerking

Gemeente Steenbergen
September 2015

Inhoudsopgave

Inleiding 4
Totstandkoming van dit document 4
Relatie met het traject Veerkrachtig Bestuur en vervolgproces 5

Onze visie op samenwerken in één oogopslag 6
Opzet van dit document 7

Belang en urgentie van samenwerken 8
Onze ligging op de Brabantse Wal kenmerkt onze oriëntatie 8
Samenwerken op regionale, subregionale en lokale schaal 8
Samenwerken voor kwaliteit, continuïteit en efficiëntie 8
Van 'lappendeken' naar kompas 9

Bestuurlijke prioriteiten als vertrekpunt voor samenwerken 10
Brabantse Wal als fundament voor samenwerken 12
Meer ruimte voor bedrijven, inwoners en instellingen 14
Kansrijke condities voor samenwerken 15

Tot besluit 16
Competenties en vaardigheden ontwikkelen 16
Betrokkenheid van de raad 16
Blijven werken aan samenwerken 16

Bijlage – Uitwerking van de bestuurlijke prioriteiten 18
Toerisme en recreatie 18
Biobased en agrofood industry 19
Sterke kernen 20
Transformatie gemeentelijke diensten 21

Inleiding

De gemeente Steenbergen werkt al jaren samen met diverse partijen uit haar omgeving. Niet alleen met andere overheden; ook met (maatschappelijke) instellingen, ondernemers, regionale en lokale platforms en inwoners. Samenwerken is van belang om de ambities en opgaven van gemeente en gemeenschap te realiseren.

In de afgelopen jaren hebben wij veel ervaring opgedaan met samenwerken. We zijn verbonden met naburige gemeenten in diverse gemeenschappelijke regelingen. Ook hebben we aan een aantal ontwikkelingen binnen onze gemeenschap nadrukkelijk in samenwerking met partners invulling gegeven. We hebben ervaren hoe samenwerken bijdraagt aan de kwaliteit, continuïteit en doelmatigheid van onze dienstverlening, maar ook aan meer gedragen en duurzamere oplossingen.

We zien dat er vragen op ons afkomen die ons verder uitdagen om ons met burgers, instellingen, bedrijven of naburige gemeenten te verbinden. We willen onze geleerde lessen verzilveren en verbinden aan de toekomstige samenwerkingsopgaven. Hoe willen wij samenwerking benaderen? Met welke partners verbinden wij ons? Welke randvoorwaarden stellen wij voor onszelf én onze partners?

Onze visie op samenwerken zoals wij die in dit document beschrijven moet antwoord geven op deze en meer vragen. De visie vormt als het ware ons kompas om met een (nog) groter bewustzijn samenwerkingsrelaties aan te gaan. Voor onze samenwerkingspartners en andere belanghebbenden bieden wij helderheid over waar de gemeente Steenbergen voor staat en gaat.

Totstandkoming van dit document

Onze visie op samenwerken is het resultaat van een interactief proces van de afgelopen maanden. Wij hebben in diverse bijeenkomsten met gemeentebestuur, de gemeenteraad, ambtelijke organisatie(s), partners en andere belanghebbenden gesproken over de belangrijkste opgaven en ambities van de gemeente en gemeenschap Steenbergen en op welke wijze samenwerken hierbij nuttig en noodzakelijk is.

Dit heeft geresulteerd in een samenwerkingsstrategie voor onze bestuurlijke prioriteiten. Door terug te blikken op onze ervaringen met samenwerken tot nu toe hebben wij bovendien een aantal condities geformuleerd waaronder wij samenwerking willen en kunnen aangaan en hebben wij duidelijk wat samenwerken vraagt van gemeentebestuur, ambtelijke organisatie, gemeenteraad en de wisselwerking tussen deze gremia.

Onderstaande figuur biedt een overzicht van de processtappen en de tussenresultaten per stap.



Figuur. Overzicht van het proces

Relatie met het traject Veerkrachtig Bestuur en vervolgproces

De totstandkoming van de visie op samenwerking vindt plaats tegen de achtergrond van het traject 'Veerkrachtig Bestuur'. In dit kader heeft de provincie Noord-Brabant gemeenten gevraagd zich een beeld te vormen van hoe zij kijken naar hun (bestuurlijke) toekomst. De gemeente Steenbergen heeft dit initiatief benut om haar visie op samenwerking vorm te geven en haar voorkeuren uit te spreken.

Ook de andere Brabantse Wal gemeenten zijn aan de slag met deze vraag in een soortgelijk proces. Hiermee bereiden wij ons voor op een vervolgproces waarin wij mogelijkheden voor verdere samenwerking gezamenlijk verkennen. Deze fase vangt aan na vaststelling van de visies op samenwerking per gemeente.

College van Burgemeester en Wethouders

September 2015

Onze visie op samenwerken in één oogopslag

We zien samenwerking als een verlengstuk van de bestuurlijke opgave die wij hebben als college van burgemeester en wethouders. Samenwerken stelt ons in staat om de belangen van onze burgers te dienen. Kwaliteit, continuïteit en efficiëntie zijn daarbij sleutelbegrippen. We verbinden samenwerken met onze bestuurlijke prioriteiten. Onze bestuurskracht is daarmee direct gerelateerd aan ons vermogen om ons te verbinden met partners. Wij zien samenwerken dan ook als essentiële competentie om verder te ontwikkelen.

Voortbouwen op bestaande robuuste relaties
We richten ons in onze samenwerkingsrelaties primair op partners waarmee een bepaalde vertrouwensbasis is gelegd. In de loop der jaren hebben wij een robuuste samenwerkingsrelatie weten opbouwen met de partners van de Brabantse Wal. We hebben als gemeenten op de Brabantse Wal te maken met vergelijkbare uitdagingen, bijvoorbeeld de continuïteit van de gemeentelijke dienstverlening, maar ook als het gaat om bredere opgaven, zoals de economische situatie van onze regio. We zien dat veel van de opgaven voor ónze gemeente en gemeenschap in feite gedeelde opgaven zijn voor de Brabantse Wal.

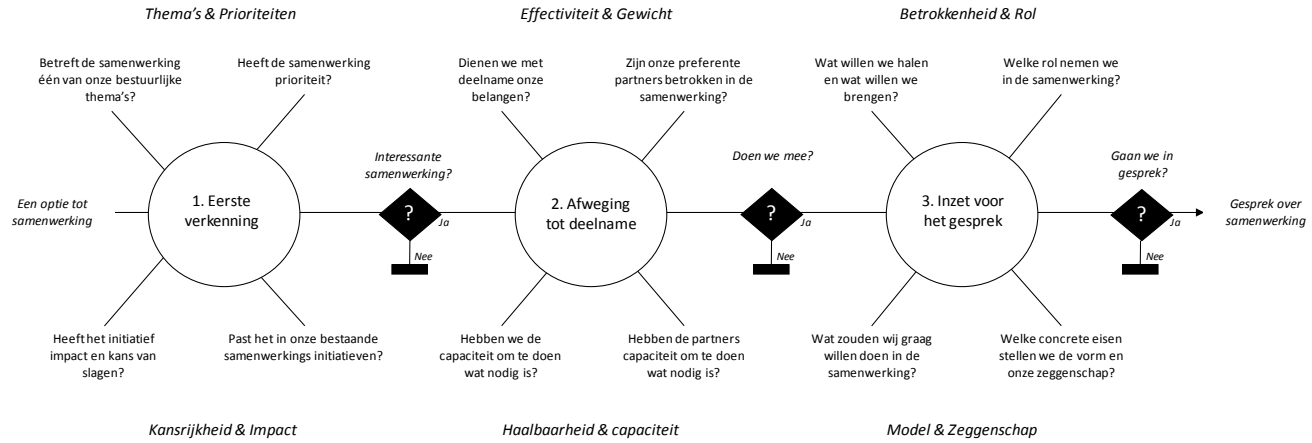
Intensivering van de samenwerking op de Brabantse Wal
Wij zetten in op een verregaande intensivering van die samenwerking. We zien kansen voor samenwerking op de Brabantse Wal over de hele linie van de gemeentelijke taakvelden: van gezamenlijke uitvoering, het delen van deskundigheid tot en met gezamenlijke beleidsontwikkeling op thema's die ons gedrieën aangaan. In de praktijk betekent dit allereerst dat wij inzetten op een bundeling van kennis en capaciteit in de 'back-office' van de dagelijkse bedrijfsvoering, taakuitvoering en realisatie van beleidsprocessen. Waar mogelijk zetten wij in op gezamenlijke beleidsvorming om niet alleen de kwaliteit, continuïteit en efficiëntie van onze organisatie te waarborgen, maar om het hoofd te bieden aan de gedeelde regionale opgaven. Maximaal bundelen van kennis, capaciteit en inspanningen over alle taakvelden heen is dus ons devies, tot het niveau dat de herkenbaarheid van de gemeente Steenbergen in de directe dienstverlening verzekerd blijft.

Met een gezamenlijk en krachtig geluid in regionale opgaven
Samenwerking met de brede waaier aan partners om ons heen – uit zorg, wonen, onderwijs, openbaar vervoer en bedrijfsleven – gaan wij aan vanuit dat gezamenlijke fundament op de Brabantse Wal. We spannen ons in voor duurzame relaties, waarin wij elkaar en elkaars belangen (nog) beter leren kennen. Door deze partners te bejegenen vanuit de schaal van de Brabantse Wal en niet zozeer vanuit onze eigenstandige gemeente, bewegen wij mee met de overwegend regionale oriëntatie die deze partners hanteren. Dat maakt dat we beter kunnen aansluiten bij de beleving van deze partners en een waardevoller gesprekspartner kunnen zijn.

Tegelijkertijd zijn wij er ons van bewust dat een wezenlijk deel van onze opgaven een ruimere oriëntatie vragen dan de schaal van de Brabantse Wal. De Regio West-West Brabant, de Regio West Brabant en de Deltaregio zijn de strategische allianties waar dit soort regionale en bovenregionale vraagstukken worden geadresseerd. Het heeft ten behoeve van synergie en samenhang onze voorkeur dat wij in alle drie vertegenwoordigd zijn in deze allianties en dat we waar mogelijk een krachtig, gezamenlijk geluid laten horen.

Oog voor andere partners als de opgave dat vraag
In aanvulling op de oriëntatie op de Brabantse Wal voelen wij ons beslist vrij om wanneer het vraagstuk dat vraagt ons op alternatieve of aanvullende partners te oriënteren. Samenwerken is dus nadrukkelijk niet bepérkt tot de Brabantse Wal. Dat is allereerst het geval bij lokale opgaven. Onze aandacht gaat dan uit naar de lokale ondernemers, zorg- en onderwijsinfrastructuur, verenigingen, stads- en dorpsraden. Anderzijds zijn er onderwerpen te bedenken die een beperkte relevantie hebben voor de Brabantse Wal als alliantie. In die gevallen overwegen wij per vraagstuk met welke partners wij ons op welke manier willen verbinden – publiek en privaat, professioneel en niet-professioneel, lokaal en regionaal. Meer ruimte voor bedrijven, inwoners en instellingen is daarbij ons streven. We vertrouwen in de deskundigheid, ondernemerschap en betrokkenheid om maatschappelijk relevante initiatieven te ontplooien en willen ons verder bekwamen om hen daarin adequaat te ondersteunen.

Bewust kiezen voor samenwerking
We maken daarbij steeds bewuste afwegingen over de onderwerpen die wij in samenwerking oppakken of ondersteunen, met wie en in welk verband. En evalueren die deelnames regelmatig. We kiezen bewust voor een rol die bij ons past, ons voldoende zeggenschap geeft en die wij waar kunnen maken. Geen lappendeken, maar een bewust gekozen en haalbare deelname in samenwerkingen in aansluiting bij onze prioriteiten. De praktijk van samenwerking heeft ons geleerd dat er voor deze afwegingen geen pasklare vuistregels zijn; daarvoor zijn teveel factoren in het geding. Wel zijn er lessen te trekken uit onze ervaringen met samenwerking tot dusver. Die geven ons houvast en leren ons in ieder geval dat de deelname of voortzetting van deelname moet zijn gebaseerd op bewuste overwegingen en denkstappen. Deze zijn in onderstaand handelingskader geschematiseerd weergegeven.



Figuur. Handelingskader voor samenwerken (zie einde document voor uitvergrote weergave)

Streven naar overzicht en eenvoud
De essentie van dit alles is dat wij streven naar een behapbaar, maar effectief samenwerkingsportfolio. Wij richten ons daarom primair op het bundelen van activiteiten op de Brabantse Wal. Vanuit die robuuste basis kunnen wij duurzame samenwerkingsrelaties met de vele en diverse partners om ons heen ontwikkelen en onderhouden. Er ontstaat bovendien méér ruimte voor lokale allianties of andersoortige verbanden voor onderwerpen met beperkte relevantie voor de Brabantse Wal. Wij zien deze werkwijze als de meest effectieve manier om mét behoud van eigen identiteit een antwoord te bieden op de opgaven voor onze gemeente en gemeenschap. Wij benutten op deze manier ons samenwerkingsportfolio voor het bereiken van een zo groot mogelijke effectiviteit van onze inspanningen voor het publieke belang. Daarbij is het onze wens om waar mogelijk meer eenvoud te brengen in de vormgeving van onze samenwerkingsrelaties. Het vermindert de bestuurlijke drukte en maakt ook een transparanter dialoog mogelijk tussen college en raad over de deelname in samenwerkingsverbanden.

Opzet van dit document

In de volgende hoofdstukken lichten wij bovenstaande verder toe. We gaan allereerst dieper in op waarom samenwerken belangrijk voor ons is. Vervolgens lichten we onze samenwerkingsstrategie nader toe. Tot slot beschrijven wij hoe wij onze samenwerkingsvaardigheid verder willen ontwikkelen.

Belang en urgentie van samenwerken

Onze ligging op de Brabantse Wal kenmerkt onze oriëntatie

De ligging van onze gemeente heeft van oudsher invloed op onze oriëntatie naar partners en naburige gemeenten. We maken onderdeel uit van de Brabantse Wal, een landschappelijk verschijnsel dat de grens tussen zand- en kleigronden markeert. Dit karakteristieke landschap heeft een grote aantrekkingskracht op natuurliefhebbers en recreanten. De Brabantse Wal maakt bovendien deel uit van Waterpoort, het gebied dat ligt op de kruising van de provincies Noord-Brabant, Zuid-Holland en Zeeland en waarvan Steenbergen letterlijk in het hart is gelegen.

Binnen de regio West-Brabant vormen Breda en Bergen op Zoom (voor het meest westelijke deel van de regio) onze belangrijkste oriëntatiepunten. We hebben een centrale ligging binnen de Deltaregio waarin onder meer Zeeland, Antwerpen en Rotterdam zijn verenigd. De gemeente Steenbergen ligt op het grensvlak van deze gebieden. Het is de plek waar land en water elkaar ontmoeten. Dat biedt kansen vanuit het oogpunt van recreatie, maar ook vormt ons gebied een belangrijke logistieke ader voor vervoer over water en land. Onze gemeente is omvangrijk qua oppervlakte en kent een uitgebreide land- en tuinbouwsector. We vormen het centrum voor de ontwikkeling van een *biobased industry*.

De gemeente Steenbergen bestaat uit zes kernen met elk een grote eigenheid. Er is ons veel aan gelegen om die eigenheid van de kernen te behouden en versterken; ze vormen de basis van onze gemeenschap. Naast bovenstaande (sub)regionale oriëntaties, hebben en houden wij nadrukkelijk aandacht voor de leefbaarheid van onze kernen en hoe wij ons daartoe verbinden met inwoners.

Samenwerken op regionale, subregionale en lokale schaal

Uit ons huidige samenwerkingsportfolio is deze oriëntaties duidelijk af te lezen. De Brabantse Wal gemeenten Woensdrecht en Bergen op Zoom zijn al jaren vertrouwde partners. Op uiteenlopende beleidsterreinen werken wij al samen of hebben we een vruchtbare afstemmingsrelatie. We zijn vertegenwoordigd in de belangrijke strategische samenwerkingsverbanden in onze regio, zoals de Regio West-Brabant en de Deltaregio. In die bredere allianties komen wij overigens de Brabantse Wal gemeenten vrijwel altijd tegen.

Naast onze collega-overheden vormen tal van (maatschappelijke) instellingen, bedrijven en inwoners essentiële partners. Al vele jaren verbinden wij ons met regionale en lokale partners als zorginstellingen, onderwijsinstellingen, woningcorporaties, veiligheidsdiensten en zo verder. Op lokale schaal kennen wij vruchtbare samenwerkingsrelaties met ondernemers, inwoners, stads- en dorpsraden. Ons huidige samenwerkingsportfolio is een verzameling van regionale, subregionale en lokale verbindingen met publieke en private partners.

Samenwerken voor kwaliteit, continuïteit en efficiëntie

In het raadsprogramma ‘Van Gemeente naar Gemeenschap’ beschrijft de gemeenteraad de opgave waar de gemeente Steenbergen de komende jaren voor staat. De beweging van een terugtredende overheid voor meer eigenaarschap en zelfredzaamheid bij de gemeenschap staat centraal. Markt en maatschappij zijn nu aan zet en de overheid heeft daarin een overwegend ondersteunende, faciliterende rol. Dit vraagt nieuwe vaardigheden en competenties van bestuur en ambtenaren, maar ook een (hernieuwd) bewustzijn bij inwoners en partners.

Tegelijkertijd worden steeds meer taken gedecentraliseerd naar het lokaal bestuur, zoals de overheveling van taken op het gebied van zorg en welzijn vanuit Rijk en provincie naar gemeenten. Ook van de uitvoering van de bestaande taken wordt verwacht dat deze doelmatiger worden aangepakt, maar er tegelijkertijd meer kwaliteit wordt gerealiseerd. De rol van de gemeente ontwikkelt zich van uitvoerder van taken naar regisseur en verbinder van de activiteiten en initiatieven die professionele én niet-professionele partners ondernemen. Onderling gaan gemeenten op zoek naar hoe zij de krachten kunnen bundelen. Dit alles om de continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening tegen een verhoogde efficiëntie te waarborgen.

Niet alleen de gemeentelijke dienstverlening vereist in toenemende mate samenwerking. Ook andere overheden, instellingen, onderwijs en bedrijfsleven bundelen de krachten om samen de positie van de (regionale) gemeenschap te versterken. Zo krijgt de ontwikkeling van de *biobased industry* vorm in regionaal verband. Ook heeft de regio West-Brabant zich inmiddels bewezen als krachtig gesprekspartner voor provincie, Rijk en Europa. Een positie die wij als eigenstandige gemeente nooit hadden kunnen bereiken.

Van 'lappendeken' naar kompas

Tot nu toe heeft de gemeente Steenbergen het onderwerp samenwerken op een pragmatische manier aangepakt. Dat heeft geleid tot een breed portfolio aan samenwerkingsrelaties in verschillende vormen en samenstellingen. Die pragmatiek past ons goed, maar het wordt in toenemende mate lastig om overzicht te houden op - en capaciteit (tijd, aandacht, middelen) te bieden voor - de veelheid aan samenwerkingsverbanden. Met als gevolg dat het potentieel van samenwerkingsrelaties soms onvoldoende wordt benut.

Er is behoefte aan een duidelijke koers voor het aangaan, bijstellen of invullen van samenwerkingsrelaties. Welke prioriteiten stellen wij? Wie zijn daarin onze preferente partners? Op basis van welke overwegingen gaan wij samenwerking aan en welke eisen stellen wij aan de vorm en organisatie? De visie op samenwerking vormt ons kompas bij het bewuster vormgeven van onze samenwerkingspraktijk en moet bijdragen aan een meer samenhangend perspectief op samenwerking dan tot nu toe mogelijk was.

Met deze visie op samenwerken krijgt samenwerken een duidelijke plek in het gemeentelijk beleid. Daar hoort bij dat wij aandacht hebben voor de benodigde capaciteit(en), competenties en vaardigheden die samenwerken en de nieuwe rol van de faciliterende overheid vragen. We zien deze visie op samenwerking als de start van een proces waarin wij onze rol en vaardigheden gaandeweg ontwikkelen.

Bestuurlijke prioriteiten als vertrekpunt voor samenwerken

Onze visie op samenwerking is niet los te zien van de bestuurlijke opgaven en prioriteiten van onze gemeente en gemeenschap. Onze samenwerkingsvisie is dan ook nadrukkelijk een resultante van onze bestuurlijke agenda. We vliegen samenwerken daarom allereerst aan vanuit een inhoudelijke invalshoek en vragen ons af: wat zijn de belangrijkste opgaven voor onze gemeente en gemeenschap en op welke manier is samenwerking daarin nuttig en noodzakelijk? Wij constateren dat onze bestuurlijke prioriteiten – en daarmee onze inspanningen voor samenwerking – zich concentreren rond vier actuele thema's, te weten: *toerisme en recreatie, biobased en agrofood industry, sterke kernen en de transformatie van gemeentelijke diensten*. Hieronder volgt een korte omschrijving van de thema's; in de bijlage is een uitgebreide toelichting opgenomen.

Toerisme en recreatie zijn van essentieel belang voor onze regionale en lokale economie. De Brabantse Wal en Waterpoort vormen aantrekkelijke toeristische trekpleisters. Het behouden en versterken van die toeristische aantrekkingskracht staat hoog op de agenda. Vanuit een ondersteunende rol bieden wij de ruimte aan ondernemers, verenigingen, stichtingen en andere organisaties in de activiteiten die zij ontplooien. Onze ondersteuning omvat directe maatregelen zoals het verlichten van regelgeving, maar betreft ook langere termijn investeringen in gebiedsmarketing, infrastructuur en het aanbod van beroepskrachten. De mogelijkheden hiervoor zijn wezenlijk groter wanneer wij de krachten bundelen met de Brabantse Wal gemeenten. Bovendien zij wij samen in staat het gebied steviger te positioneren dan wanneer wij dat ieder op individueel initiatief zouden doen. Dat pleit voor samenwerken op dit thema, zoals wij eigenlijk al jaren doen.

Datzelfde geldt voor het bovenregionale thema *biobased en agrofood industry*, één van de meest onderscheidende elementen van onze regionale economie. De Deltaregio en de Regio West-Brabant hebben de *biobased en agrofood industry* benoemd als één van de drie regionale prioriteiten. Het thema is daarmee een (boven)regionale aangelegenheid. Binnen de Strategic Board Delta Region werken de samenwerkende gemeenten langs één gezamenlijke agenda waarbij zij partners uit het bedrijfsleven, kennis- en onderwijsveld ondersteunen, stimuleren en verbinden. De topsectoren zijn bovendien allen vertegenwoordigd binnen de Brabantse Wal gemeenten. Ook op die schaal zoeken we elkaar op om van elkaars ervaringen en deskundigheid te leren.

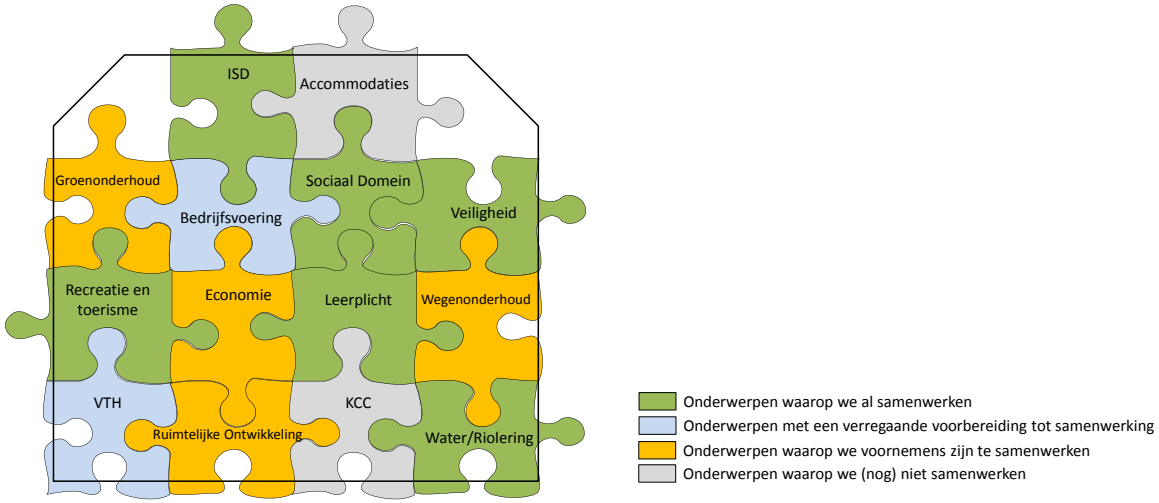
Bij het thema *sterke kernen* hanteren wij een overwegend lokale blik. De gemeente Steenbergen bestaat uit zes kernen met elk een eigen karakter. Het versterken van de leefbaarheid van de kernen zien wij als een maatwerkopgave: we sluiten aan bij de behoeften van inwoners, dorpsraden, ondernemers en lokale instellingen en verenigingen. Onze rol is het creëren van de juiste randvoorwaarden voor een prettig leefklimaat waarin inwoners en ondernemers kunnen floreren. Een toekomstbestendig woningaanbod, een goede bereikbaarheid en passende voorzieningen zijn daar voorbeelden van. We werken samen met professionele partners zoals woningcorporaties, zorg- en welzijnsinstellingen en openbaar vervoerders om dit te realiseren. Met hen zoeken we naar de juiste balans in enerzijds maatwerk binnen de kernen en anderzijds een doelmatige aanpak. Die match tussen vraag en aanbod vereist regionale afstemming. Om die reden staat de ondersteuningsstructuur van onze kernen niet alleen op de Steenbergse, maar nadrukkelijk ook op de regionale en in het bijzonder de Brabantse Wal agenda.

De *transformatie gemeentelijke diensten* heeft betrekking op onze gemeentelijke organisatie, taken en dienstverlening. We willen de gemeentelijke voorzieningen en dienstverlening op peil houden, tegen lagere kosten en tegelijkertijd een antwoord bieden op de kwetsbaarheid van onze gemeentelijke organisatie. In de afgelopen jaren hebben wij in dit kader in toenemende mate de samenwerking gezocht met onze samenwerkingspartners op de Brabantse Wal. Zo werken wij intensief samen in de uitvoering van de drie decentralisaties, onder meer middels een gezamenlijke Intergemeentelijke Sociale Dienst, en staan wij aan de vooravond van een samenwerking in het kader van de gemeentelijke bedrijfsvoering. Een ontwikkeling die zich wat ons betreft in de toekomst verder uitbreidt. We zien daarbij nut en noodzaak in samenwerken over de hele linie van ons dagelijkse werk: van uitvoering tot beleid, van zorg en welzijn tot ruimte en economie. We werken samen om de kwaliteit, doelmatigheid en continuïteit van onze publieke taken te waarborgen, tot het niveau dat de herkenbaarheid van onze gemeente in de directe dienstverlening verzekerd blijft.

De thema's die wij hier beschrijven zijn als bestuurlijke prioriteiten dan wel divers van aard, maar allen essentieel voor de vitaliteit en toekomstbestendigheid van onze gemeenschap. Wij constateren dat het overgrote deel van de vraagstukken vraagt om een bovenlokale benadering. Omdat onze samenwerkingspartners regionaal zijn georiënteerd, maar vooral omdat wij in samenwerking de nodige slag- en daadkracht kunnen ontwikkelen om de uitdagingen het hoofd te blijven bieden. Samenwerken biedt ons een steviger lobbypositie, maakt ons aantrekkelijker voor instellingen, bedrijven en investeerders, zorgt dat we hen vervolgens adequaat kunnen ondersteunen en leidt tot een verruiming van capaciteit (tijd en middelen) ten behoeve van onze dienstverlening. Dat pleit ervoor dat wij ons nóg bewuster en intensiever verbinden.

Brabantse Wal als fundament voor samenwerken

Wij constateren dat de Brabantse Wal gemeenten sterk vertegenwoordigd zijn binnen onze bestuurlijke prioriteiten. Zij vormen als het ware de grote gemene deler binnen de verschillende thema's die ons bezig houden. Als partner in een onderlinge samenwerking, danwel doordat we gedrieën deel uitmaken van een bredere alliantie van 4, 6, 9, 18 of meer gemeenten. Dat is niet zo vreemd als je bedenkt op hoeveel terreinen wij al samen optrekken of voornemens zijn om dat te doen.



Figuur. Overzicht van de huidige samenwerkingsrelaties met Brabantse Wal gemeenten

De vertrouwensrelatie die is ontstaan in combinatie met onze behoefte aan samenhang in ons samenwerkingsportfolio, doet ons besluiten de samenwerking op de Brabantse Wal verregaand te intensiveren. Dat betekent in de praktijk dat wij onze uitvoerende werkzaamheden – bedrijfsvoering, taakuitvoering en realisatie van beleidsprocessen - zoveel mogelijk willen bundelen. Dit leidt tot een zodanige capaciteitstoename van het ambtelijk apparaat dat de directe dienstverlening door de separate gemeenten – met de nodige *couleur locale* - beter en doelmatiger kan worden ondersteund.

Daarnaast zetten we in op gezamenlijke beleidsontwikkeling op terreinen die een gezamenlijke oriëntatie vragen. Zoals gezegd zien wij een heel aantal thema's waarop wij de krachten kunnen bundelen om de opgaven met meer slag- en daadkracht aan te gaan: toerisme en recreatie, de voorzieningen in onze kernen en de economische ontwikkeling van de regio, in het bijzonder de *biobased industry*. We werken samen tenzij we goede redenen hebben om dat niet of met anderen te doen. Maximaal bundelen van kennis, capaciteit en inspanningen is dus ons devies. We kijken daarbij steeds hoe we de terreinen voor samenwerking eenduidig kunnen inrichten en willen een te brede waaier aan (juridische) verschijningsvormen vermijden.

De Brabantse Wal vormt het fundament van waaruit wij duurzame relaties ontwikkelen en onderhouden. met de vele partners om ons heen. Zorg- en welzijnsinstellingen, woningcorporaties, onderwijsinstellingen, openbaar vervoerders, het regionale bedrijfsleven; we willen elkaar en elkaars belangen (nog) beter leren kennen. Door deze partners te bejegenen vanuit de schaal van de Brabantse Wal en niet zozeer vanuit onze eigenstandige gemeente, bewegen wij mee met de overwegend regionale oriëntatie die deze partners hanteren. Dat maakt dat we beter kunnen aansluiten bij de beleving van deze partners en een waardevoller gesprekspartner kunnen zijn.

Wij zijn ons ervan bewust dat veel facetten van onze bestuurlijke opgaven bredere allianties vragen dan de reikwijdte van de Brabantse Wal. De Regio West-West Brabant, de Regio West Brabant en de Deltaregio zijn de strategische allianties waar dergelijke (boven)regionale vraagstukken worden geadresseerd. Binnen die verbanden vindt de nodige (strategische) afstemming plaats om een samenhangend perspectief op regionale vraagstukken te waarborgen. Het heeft ten behoeve van synergie en samenhang onze voorkeur dat wij in alle

drie vertegenwoordigd zijn in deze allianties en dat we waar mogelijk een krachtig, gezamenlijk geluid laten horen.

Anderzijds voelen wij ons beslist vrij om afhankelijk van het vraagstuk ons op aanvullende of andere partners te oriënteren. Samenwerken is dus nadrukkelijk niet bepérkt tot de Brabantse Wal. Dat is allereerst het geval bij lokale opgaven, zoals het versterken van de lokale economie of het ondersteunen van lokale initiatieven in stad of kern. Vanuit onze eigenstandige positie verbinden wij ons met stads- en dorpsraden, lokale ondernemers, de lokale zorg- en onderwijsinfrastructuur en verenigingen. Anderzijds zijn er onderwerpen te bedenken die een beperkte relevantie hebben voor de Brabantse Wal als alliantie. In die gevallen overwegen wij per vraagstuk met welke partners wij ons op welke manier willen verbinden – publiek en privaat, professioneel en niet-professioneel, lokaal en regionaal.

Dit alles vormt de essentie in ons streven naar een behapbaar, maar effectief samenwerkingsportfolio. Door ons primair te richten op het bundelen van activiteiten op de Brabantse Wal, ontstaat een overzichtelijk en effectief fundament van waaruit wij duurzame samenwerkingsrelaties met de vele en diverse partners om ons heen kunnen ontwikkelen en onderhouden. Er ontstaat bovendien méér ruimte voor lokale allianties of andersoortige verbanden voor onderwerpen met beperkte relevantie voor de Brabantse Wal. Niet onrealistisch is om te veronderstellen dat deze nauwe samenwerking op de langere termijn kan uitmonden in een ambtelijke fusie of het samengaan van onderdelen van onze organisaties. We zien dat als college niet meteen als uitgangspunt voor de intensivering van samenwerking, maar zien geen redenen om een dergelijke ontwikkeling op voorhand uit te sluiten.

Meer ruimte voor bedrijven, inwoners en instellingen

Onze bestuurlijke prioriteiten vragen niet alleen dat wij ons verbinden op intergemeentelijk niveau. Integendeel, in het overgrote deel van de ambities van onze gemeente en gemeenschap spelen de vele publieke en private, professionele en niet-professionele partners om ons heen een essentiële rol. Bedrijven, ondernemers, instellingen, verenigingen, stads- en dorpsraden; met hun dagelijkse bezigheden dragen ze bij aan de vitaliteit en toekomstbestendigheid van onze gemeenschap en economie. Wij als overheid of samenwerkende overheden staan aan de lat om hen daarin te (bege)leiden en ondersteunen.

Wij vertrouwen op de deskundigheid, ondernemerschap en maatschappelijke betrokkenheid van al deze partijen in de initiatieven die zij ontplooien. We faciliteren, mobiliseren en verbinden zodanig dat zij kunnen floreren. We vervullen die rol steeds in aansluiting bij de behoeften van de ander, maar altijd met oog voor het publieke belang en nemen daarin leiderschap. We bekijken per situatie welke vorm van samenwerking het beste past en welke rol – regisserend of meer faciliterend - wij als overhe(i)d(en) dienen te vervullen. Eventuele kaders en vereisten maken we zo snel mogelijk helder.

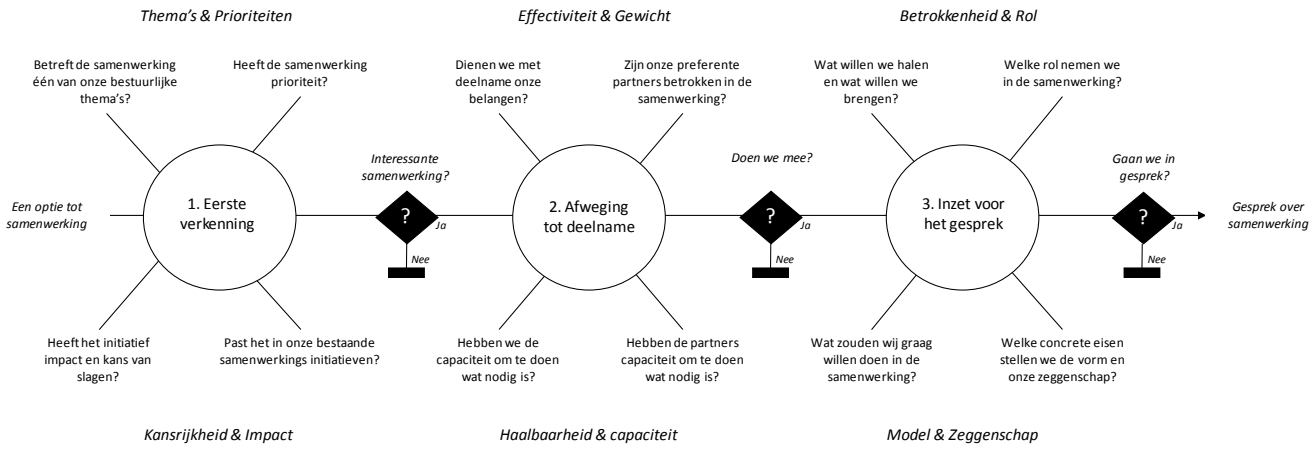
Partnerkeuzes worden ons inziens niet alleen gebaseerd op rationele gronden, maar komen ook tot stand op basis van bestaande relaties met vertrouwen en positieve energie. Dit vereist dat wij duurzame relaties ontwikkelen en onderhouden met al deze partijen en voeling hebben bij wat er speelt zodat wij initiatieven en behoeften (her)kennen, verbinden en waar relevant ondersteunen. Met name onze private en particuliere partners willen wij beter leren kennen. Welke taal spreken ze? Wat zijn hun belangen en prioriteiten? Welke verwachtingen hebben ze van de gemeente? Hoe sluiten wij het beste aan bij hun dagelijkse praktijk? Door te investeren in duurzame relaties kunnen wij meer inzicht krijgen in wat onze partners beweegt.

De grote diversiteit in partners daagt ons uit te schakelen op verschillende niveaus om aansluiting te vinden bij de beleving van de ander. We borgen daarom eenduidige, integrale afstemming met vaste contactpersonen en zorgen dat we elkaar regelmatig ontmoeten. We spannen ons in om elkaar en elkaars belangen te leren kennen. We hebben aandacht voor het informele aspect: tijd met elkaar doorbrengen om vertrouwen te ontwikkelen, maar ook het vieren en communiceren van successen en de waardering voor eenieders bijdrage en energie.

Deze manier van samenwerken betekent dat wij voortdurend moeten aansluiten bij ontwikkelingen in de gemeenschap. Dit vraagt van ons dat wij alert zijn op lokale en regionale ontwikkelingen en daarmee nieuwe of herijkte opgaven die onze aandacht vragen. Op welke schaal kunnen wij onderwerpen het beste aanvliegen? Welke partners zijn actief binnen een onderwerp en wat zijn hun belangen en behoeften? Hoe geven we het best invulling aan onze ondersteunende rol? We zullen daarbij steeds afwegen in welke vraagstukken wij actief participeren en welke manier het beste past.

Kansrijke condities voor samenwerken

Wij kunnen inmiddels putten uit jarenlange ervaring met uiteenlopende vormen van samenwerken. Die ervaringen hebben ons doen inzien dat samenwerken maatwerk is. Onze deelname zullen wij iedere keer moeten afwegen, net als onze voorkeuren als het gaat om de aard, vorm en onze rol in de samenwerking. Er zijn geen pasklare vuistregels beschikbaar om te bepalen wanneer een samenwerking zinvol is. Dat hangt van te veel zaken af. Wel kunnen wij in onze afweging houvast vinden door een aantal bewuste denkstappen in te bouwen. We hebben die opgenomen in onderstaand handelingskader.



Figuur. Handelingskader voor samenwerken (zie einde document voor uitvergrote weergave)

Niet alleen dragen deze denkstappen bij aan meer bewuste overwegingen ten aanzien van samenwerken. Ze verzekeren ons ervan dat we gedegen voorbereidingen treffen. Ze bieden houvast voor een duidelijk procesverloop en dwingen ons én onze partners om in een vroeg stadium een scherpe gezamenlijke ambitie te formuleren voor de samenwerking, evenals een duidelijke grondvorm, rolinvulling en inzet van alle partners.

Dat vraagt niet alleen overeenstemming tússen de partners, maar vereist ook dat wij intern een eenduidig beeld hebben van onze ambities, inzet en de rolverdeling tussen bestuur, management en ambtenaren. We willen ons ervan verzekeren dat we voldoende tijd en aandacht aan de samenwerking kunnen besteden. Daarin vinden we actieve betrokkenheid vanuit het management van belang. Tot slot willen wij voldoende zeggenschap hebben in de samenwerking. De basis ligt voor ons in evenwicht en gelijkwaardigheid tussen de partners. We spannen ons in voor een gelijkwaardige positie van alle partners en verwachten datzelfde van anderen ten aanzien van ons.

De ervaring leert dat die goede voorbereidingen onontbeerlijk zijn. Het heeft dan ook onze voorkeur om een samenwerking pas aan te vangen wanneer wij alle denkstappen hebben doorlopen. En wanneer wij onze voorkeuren onvoldoende zien gerealiseerd, kan dat aanleiding zijn om een samenwerking niet aan te gaan. Maar we zijn ons er ook van bewust dat het niet altíjd mogelijk is om al die zaken op voorhand vast te leggen. Veel samenwerkingen ontwikkelen zich gaandeweg of krijgen op een lossere manier vorm. In die gevallen sturen we erop aan tijdig in het proces spelregels te formuleren: hoe werken wij met elkaar, hoe houden we onze organisaties geïnformeerd, wat doen we wanneer we elkaar niet (meer) weten te vinden en hoe kan eventuele 'escalatie' verlopen?

Tot besluit

Samenwerken vormt een actueel thema voor de nabije en verdere toekomst. Er bestaat geen twijfel dat in de komende jaren het belang van samenwerken alleen maar zal toenemen en het nog meer een wezenlijk onderdeel zal worden van ons dagelijkse werk. Steeds vaker zullen wij deel uitmaken van bredere verbanden die veel verder reiken dan de grenzen van onze eigen gemeente.

Als gemeente en gemeentebestuur moeten wij een stevig bewustzijn ontwikkelen van de implicaties hiervan. Zijn wij bereid en in staat over onze eigen schaduw heen te stappen met als doel om in gezamenlijkheid de regio op een hoger plan te brengen? In hoeverre kunnen wij het nodige vertrouwen ontwikkelen met onze partners? Samenwerken impliceert immers per definitie het opgeven van een deel van de autonomie, in het vertrouwen er meer voor terug te krijgen.

Wij zijn van mening dat samenwerking ons niet alleen in staat stelt om de kwaliteit van voorzieningen en dienstverlening op peil te houden, maar tevens de enige manier is om dit gebied te ontwikkelen tot een innovatieve, economische sterke regio en het centrum van de *biobased industry*. Een positie waar alle belanghebbenden baat bij hebben en die geen één partij eigenstandig kan realiseren.

Competenties en vaardigheden ontwikkelen

De komende tijd zullen wij investeren in de samenwerkingsvaardigheid van onze organisatie. We willen de externe gerichtheid en samenwerkingsgerichte competenties en vaardigheden versterken van bestuur, management en ambtenaren. Samenwerken begint immers bij de mensen die er voor gaan. Ook hebben wij aandacht voor de kwaliteit van de interne samenwerking. Dat vergt op onderdelen integrale afstemming tussen portefeuilles en beleidsterreinen en duidelijke afspraken over interne verantwoordelijkheden en informatievoorziening. We borduren voort op de goede ervaringen met de huidige samenwerking tussen college, management en ambtelijke organisatie, maar zien kansen voor verbetering door terreinen waarop wij samenwerken niet alleen separaat, maar ook in samenhang te bespreken.

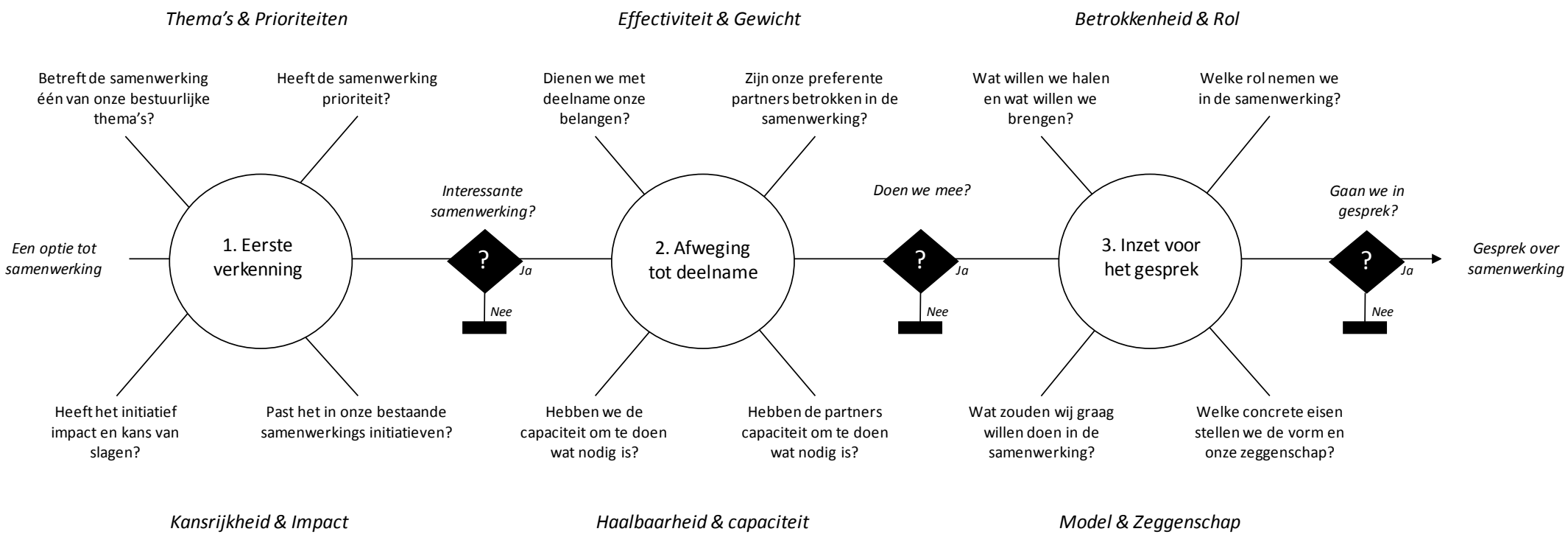
Betrokkenheid van de raad

De raad wenst vanuit haar kaderstellende en controlerende rol met name betrokkenheid als het gaat om de financiële kant van de samenwerking (kosten/baten), de consequenties voor inwoners, de betrokkenheid van lokaal bestuur (governance) en de resultaten van een samenwerking, met name als het gaat om klanttevredenheid. In onze verantwoording zullen wij hier aandacht voor hebben. We spannen ons tevens in om vroeg in het proces heldere afspraken te maken over de betrokkenheid en invloedsmogelijkheden van de raad als volksvertegenwoordigend orgaan. Daarnaast streven we ernaar de raad aangehaakt te houden bij verdere (bijzondere) ontwikkelingen in een samenwerking. We hopen hiermee een levendige dialoog tot stand te brengen tussen college en raad over hoe samenwerken bijdraagt aan onze publieke verantwoordelijkheden.

Blijven werken aan samenwerken

Samenwerken vereist dus een blijvende inspanning op alle terreinen. We streven ernaar de samenwerkingen uit ons portfolio regelmatig te evalueren en bij te stellen wanneer nodig. Het continue bewustzijn van onze ambities, belangen en de weerslag hiervan in ons samenwerkingsportfolio vormt in onze ogen de basis van een levendige, waardetoevoegende samenwerkingspraktijk. Wanneer deze visie op samenwerking daaraan kan bijdragen, zijn wij in onze opzet geslaagd.

Handelingskader voor samenwerking



Bijlage – Uitwerking van de bestuurlijke prioriteiten

Toerisme en recreatie

Ambitie en bouwstenen

De Brabantse Wal is van oudsher een aantrekkelijke streek voor toeristen en recreanten. Het behouden en versterken van die toeristische aantrekkingskracht staat hoog op de agenda van de Brabantse Wal gemeenten en vormt een belangrijke impuls voor de regionale en lokale economie en werkgelegenheid. We hanteren een lange termijn toeristisch stimuleringsbeleid. We zetten in op verhoging van het bezoekersaantal en in het bijzonder op het korte verblijfstoerisme. Goed gastheerschap en een hoge landschappelijke waarde dragen hieraan bij. We verliezen de leefbaarheid voor onze inwoners niet uit het oog; rust en bereikbaarheid staan hoog in het vaandel.

Om bovenstaande ambities te realiseren, zetten wij in op de volgende bouwstenen:

- Een aantrekkelijk aanbod van (recreatieve) voorzieningen, activiteiten en evenementen
- Versterken van de landschappelijke waarde
- Uitdragen van het cultureel erfgoed
- Passende regelgeving
- Goede infrastructuur en bereikbaarheid (havens, fiets- en wandelpaden, openbaar vervoer)
- Voorzien in een passend aanbod aan arbeidskrachten
- Actieve marketing en promotie van de Waterpoort en Brabantse Wal

Samenwerken

Wij zien voor de gemeente op dit thema een overwegend faciliterende rol weggelegd. Wij laten ons inspireren door enthousiaste initiatiefnemers - instellingen, bedrijven, ondernemers en particulieren - en zien het als onze rol om hen verder te ondersteunen met aansluitende beleidskeuzes, informatievoorziening of passende regelgeving. We stimuleren bovendien verbinding tussen de initiatiefnemers onderling voor synergie en samenhang.

We doen dit alles in samenwerking met de gemeenten Bergen op Zoom en Woensdrecht als het gaat om het gebied op en rond de Brabantse Wal. Daarnaast oriënteren wij ons op Waterpoort, het gebied dat ligt op de kruising van de provincies Noord-Brabant, Zuid-Holland en Zeeland. Met name als het gaat om de marketing en promotie van de streek zien wij een actieve rol weggelegd voor de overheid, uiteraard in samenwerking met de betrokken partners.

Partners

Relevante partners zijn onder meer:

- *Natuur- en milieuorganisaties*: Sirene, Natuurmonumenten, Brabants Landschap, B.M.E., Staatsbosbeheer
- *Vertegenwoordigende organen en platforms*: dorpsraden en –platforms, omwonenden
- *(Maatschappelijke) instellingen*: bibliotheken, onderwijsinstellingen, Werkplein UWV, woningcorporaties (Stadlander, WSD), VVV, regionale en lokale media
- *Bedrijfsleven*: Waterpoort, ZLTO, RPS, OPS, (horeca) ondernemers
- *Openbaar vervoer*: Arriva, PlusBus
- *Overheden*: Brabantse Wal gemeenten, provincie, waterschap, Rijkswaterstaat

Biobased en agrofood industry

Ambitie en bouwstenen

De ontwikkeling van de *biobased en agrofood industry* is één van de meest onderscheidende elementen in de economische ontwikkeling van de regio. Het is een aansprekende, innovatieve op duurzaamheid gerichte sector met groeimogelijkheden voor de regionale economie en werkgelegenheid. Als één van de drie aangemerkte topsectoren (Maintenance, Logistiek, Biobased Economy) kan deze industrie vanuit het topsectorenbeleid rekenen op ondersteuning vanuit Rijk en provincie. De doorontwikkeling van deze sector tot toonaangevend in Nederland is onze ambitie. Dat houdt in dat de regio een grote vertegenwoordiging kent van (aanpalende) bedrijven en tegelijk een centrum vormt voor onderzoek, onderwijs, kennis en innovatie. We zien in het bijzonder kansen voor spin-off en innovatie op het gebied waar de deelsectoren *biobased* en *agrofood* elkaar ontmoeten.

Om bovenstaande ambities te realiseren zetten wij in op de volgende bouwstenen:

- Doorontwikkeling van de functie van de Strategic Board Delta Region
- Aanwezigheid van (een) grote, attractieve partner(s) (zoals Suiker Unie)
- Aantrekken aanvullende bedrijvigheid (gelijksoortig en/of complementair)
- Verbinding met relevante kennis- en expertisecentra
- Waarborgen van een passend aanbod aan arbeidskrachten
- Waarborgen van passende voorzieningen en faciliteiten (infrastructuur en aantrekkelijke voorzieningen)
- Benutten en beschikbaarheid van het landbouwareaal

Samenwerken

De Deltaregio en de regio West-Brabant hebben *biobased en agrofood industry* benoemd als één van de drie regionale topclusters. Het thema is daarmee een (boven)regionale aangelegenheid dat in 2013 is ondergebracht bij de Strategic Board Delta Region, het samenwerkingsverband van overheden, bedrijven en kennisinstellingen dat met deze gezamenlijke opgave is belast.

De regiopartners hebben afgesproken te werken langs één gezamenlijke agenda. Activiteiten die de gemeente Steenbergen separaat onderneemt, bijvoorbeeld het onderhouden van contacten met de industrie, gebeuren in aansluiting of ter versterking op de regio en andersom. De drie topsectoren zijn alle zichtbaar vertegenwoordigd binnen de Brabantse Wal gemeenten. We vinden elkaar dan ook in dat kader om van elkaar te leren en ervaringen uit te wisselen.

Maar ook hier geldt: de markt is aan zet. Het is aan de overheid om de ontwikkeling van de sector te faciliteren, bijvoorbeeld via marketing of door te investeren in de aantrekkelijkheid van de gemeente als woon- verblijf- en winkelgebied. Binnen de Steenbergse gemeentegrenzen doen we dat door grote én kleine partners te ondersteunen in de (bedrijfs)initiatieven die zij ontplooien. De ondersteuning van proefvelden voor agrariërs is daarvan een voorbeeld. Betrouwbaarheid, professionaliteit, enthousiasme en een groot verbindend vermogen zijn belangrijke kwaliteiten die de gemeente Steenbergen hiervoor inbrengt.

Partners

Relevante partners zijn onder meer:

- *Vertegenwoordigende organen en platforms*: Strategic Board Delta Region, Regio West-Brabant, Green Chemistry Campus, REWIN, BOM, BZW, PNB, TOM
- *Kennis- en expertisecentra en onderwijs*: Centre of Expertise Biobased Economy, universiteiten (LUW, UvG, TU/Delft), TNO, hogescholen (Avans, Hogeschool Zeeland, HAS), Centrum Innovatief Vakmanschap, lager en middelbaar beroepsonderwijs, de internationale *community*
- *Bedrijfsleven*: Suiker Unie, Sabic, DOW, Cargill, agrarische sector, bedrijven (*food*, chemische industrie, maar ook aanpalende sectoren), lokale ondernemers (horeca, retail)
- *(Maatschappelijke) instellingen*: Intergemeentelijke Sociale Dienst, Werkplein
- *Overheden*: gemeenten Deltaregio, provincie, ministerie van Economische Zaken, Europese Unie (lobby)

Sterke kernen

Ambitie en bouwstenen

De gemeente Steenbergen bestaat uit zes kernen met elk een eigen karakter. De gemeenschap Steenbergen is als het ware de optelsom van de verschillende kernen. De kernen kennen een grote interne verbondenheid, maar we hebben nadrukkelijk ook aandacht voor de betrokkenheid bij de Steenbergse gemeenschap als geheel. De identiteit van de verschillende kernen én de Steenbergse identiteit gaan in onze ogen hand in hand. Het versterken van de leefbaarheid binnen de kernen zien wij als een maatwerkopgave die invulling krijgt in samenwerking met en afhankelijk van de behoeften van (lokale) inwoners, stads- en dorpsraden, ondernemers en (maatschappelijke) instellingen.

Om bovenstaande ambities te realiseren, zetten wij in op de volgende bouwstenen:

- Passend voorzieningenaanbod en aanbod van sociale ontmoetingsplekken (afhankelijk van de behoefte)
- Toekomstbestendige woningvoorraad waarbij vraag en aanbod matchen
- Levendige informatievoorziening tussen gemeente en gemeenschap
- Stimuleren van de sociale cohesie binnen en tussen de kernen
- Waarborgen van de fysieke en sociale veiligheid
- Op peil houden van de kwaliteit van de openbare ruimte (groen, water, civieltechnisch)
- Goede bereikbaarheid van de kernen (infrastructuur en openbaar vervoer)

Samenwerken

Prettig wonen en leven begint bij (lokale) inwoners en ondernemers. Binnen dit thema zijn zij dan ook primair aan zet. De rol van overheden en instellingen is het creëren van de nodige randvoorwaarden voor een prettig leefklimaat en het bevorderen van initiatieven van inwoners en ondernemers. Zo kan de woningcorporatie investeren in een passend woningbestand en levert de gemeente een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit van de openbare ruimte.

Maar de gemeente kan ook (vrijwilligers)initiatieven ondersteunen of bijdragen aan de bekendheid van bestaande initiatieven en voorzieningen. We staan open voor ideeën en ondersteunen initiatieven waar mogelijk met beleid, kennis, financiering of andere middelen. Waar nodig ontwikkelen we richtinggevende kaders. Om op die manier passende ondersteuning te bieden willen wij de samenwerking met stads- en dorpsraden en -platforms verder intensiveren.

Richting professionele partners zoals zorg- en welzijnsinstellingen, OV-bedrijven en woningcorporaties vervullen wij een stimulerende en verbindende rol. Deze partners zijn veelal op een bovenlokale schaal georganiseerd. Om die reden trekken wij hierin waar mogelijk samen op met onze collega-gemeenten op de Brabantse Wal. Dat gebeurt bijvoorbeeld al op beleidsterreinen zoals wonen, openbare ruimte en veiligheid.

Partners

Relevante partners zijn onder meer:

- *Vertegenwoordigende organen en platforms*: inwoners, stadsraad, dorpsraden en –platforms, bewonersplatforms (G.O.O.S.), buurtpreventieteams, vrijwilligers, verenigingen, cultuurplatform, gemeenschapshuizen
- *(Maatschappelijke) instellingen*: zorg- en welzijnsinstellingen (Traverse), Vraagwijzer, woningcorporaties (Stadlander, WSD), onderwijsinstellingen, REA, huisarts en wijkverpleegkundige, politie, brandweer
- *Bedrijfsleven*: projectontwikkelaars, aannemers, havenbeheerders, (lokale) ondernemers
- *Openbaar vervoer*: Arriva, PlusBus, Connexxion, deeltaxi
- *Overheden*: Brabantse Wal gemeenten, Waterkring West (gemeenten Bergen op Zoom, Halderberge, Moerdijk, Roosendaal, Steenbergen, Woensdrecht en Waterschap Brabantse Delta)

Transformatie gemeentelijke diensten

Ambitie en bouwstenen

Een stevige organisatorische basis voor de uitvoering van onze gemeentelijke taken is de belangrijkste drijfveer in dit thema. We willen de gemeentelijke voorzieningen en dienstverlening op peil houden, tegen lagere kosten en tegelijkertijd een antwoord bieden op de kwetsbaarheid van onze gemeentelijke organisatie. Daarnaast begeleiden wij de taken die (maatschappelijke) professionele partners uitvoeren namens of in opdracht van de gemeente. Bijzondere aandacht gaat uit naar de uitvoering van de gedecentraliseerde taken op het gebied van zorg en welzijn en de ondersteuning van de meest kwetsbare groepen in onze gemeenschap. Dit alles met de tevredenheid van onze burgers als belangrijkste graadmeter. Tot slot bieden wij steun aan initiatieven die inwoners, ondernemers of partners ontplooien. Denk hierbij aan initiatieven op het gebied van openbare ruimte, zorg voor elkaar of buurtpreventie.

Om bovenstaande ambities te realiseren, zetten wij in op de volgende bouwstenen:

- De basis op orde houden van onze kerntaken (beleidsontwikkeling, werkprocessen, verordeningen etc.)
- Op peil houden van onze kennis van relevante beleidsvelden
- Waarborgen van personele capaciteit voor de uitvoering van taken
- Realiseren van slimme, doelmatige inkoop
- Begeleiding van de uitvoering van zorg- en welzijnstaken met oog voor kwaliteit én doelmatigheid
- Het initiatief van inwoners en ondernemers stimuleren

Samenwerken

Al enige tijd plukken wij de vruchten van samenwerking in de uitvoering van gemeentelijke taken. Zo werken wij intensief samen in de uitvoering van de drie decentralisaties, onder meer middels een gezamenlijke Intergemeentelijke Sociale Dienst, en staan wij aan de vooravond van een samenwerking in het kader van de gemeentelijke bedrijfsvoering. Ook voor de toekomst zien wij kansen om op deze gebieden de samenwerking te intensiveren. Denk daarbij aan gezamenlijke inkoop, samen optrekken in beleidsontwikkeling of de verdere uitwisseling van personele capaciteit, bijvoorbeeld voor handhavingstaken of beheer van de openbare ruimte. Wij maken hierbij onderscheid tussen zogenaamde ‘front- en back-office activiteiten’. De directe dienstverlening – front-office - aan de burger dient ons inziens dicht bij huis te worden verleend. Kansen voor samenwerking benutten wij bij voorkeur voor de taken ‘achter de schermen’.

In de uitvoering van gemeentelijke taken op het gebied van wonen, zorg en welzijn werken wij nauw samen met woningcorporaties, zorg- en welzijnsinstellingen. We stippelen een beleidskoers uit die richtinggevend is voor deze professionele partners. Wij doen dit in afstemming met de Brabantse Wal gemeenten en sluiten hiermee aan op de overwegend regionale oriëntatie van deze partijen. Zo is onlangs een regionale woonvisie vastgesteld die een kwaliteitsslag op de publieke en private woonvoorraad beoogt. We vertrouwen voor de realisatie op de deskundigheid van onze partners (‘de markt is aan zet’), maar voelen ons verantwoordelijk voor de kwaliteit ervan, evenals voor de match tussen vraag en aanbod. Vanuit die verantwoordelijkheid willen wij ons als samenwerkingspartner dichtbij deze partijen begeven.

Binnen dit thema geven wij steeds duidelijker invulling aan onze faciliterende rol. Wij stimuleren inwoners en ondernemers om initiatieven te ontplooien die positief bijdragen aan de maatschappij. Met name op het gebied van (lokale) economie, gebiedsontwikkeling, openbare ruimte en zorg en welzijn zien wij energie ontstaan. Als gemeente faciliteren wij, nemen barrières weg en ontwikkelen waar nodig richtinggevende kaders. Ook kunnen wij een bijdrage leveren als aanjager of begeleider van het proces. Om de juiste ondersteuning te kunnen bieden, willen wij nauwere banden ontwikkelen met stads- en dorpsraden. We waarderen actief de inzet van deze vrijwilligers en hebben tegelijkertijd oog voor het voorkomen van overbelasting.

Partners

Relevante partners binnen dit thema zijn onder meer:

- *Vertegenwoordigende organen en platforms*: stadsraad, dorpsraden en –platforms, bewonersplatforms

(G.O.O.S.), buurtpreventieteams, verenigingen, adviesraden (adviesraad MO)

- *(Maatschappelijke) instellingen*: zorg- en welzijnsinstellingen (Traverse, Tante Louise, SWOS), onderwijsinstellingen, UWV, woningcorporaties (Stadlander, WSD), Zorg- en veiligheidshuis, GGD
- *Bedrijfsleven*: brancheorganisaties, bedrijven, zzp'ers (in de zorg)
- *Overheden*: Brabantse Wal gemeenten

Toekomstvisie 2035

Gemeente Woensdrecht



Voorwoord

De functie van een toekomstvisie

Het is goed om met alle partijen die een binding hebben met Woensdrecht, stil te staan bij bekende en gewenste ontwikkelingen. De toekomst laat zich niet voorspellen; we kunnen wel meebewegen met ontwikkelingen. Door een gezamenlijke visie op de toekomst te ontwikkelen worden we aan het denken gezet: waarom doen we bepaalde dingen? Wat kunnen we doen om onze visie werkelijkheid te laten worden? Hoe helpen we elkaar en welke rol vervult een ieder daarin? Een toekomstvisie moet steeds worden bijgesteld omdat de toekomst moeilijk te voorspellen is. We moeten ons steeds de vraag blijven stellen: wat willen we bereiken en zijn we samen op de goede weg om er te komen?



3 thema's

Gekozen is voor drie leidende thema's die kenmerkend zijn voor de gemeente Woensdrecht. Het thema 'Brabantse Wal' staat voor de groene omgeving met vele contrasten. Bij het thema 'Sterke Dorpen' wordt ingegaan op het leven in onze dorpen en de interactie tussen de mensen die daar wonen. Het thema 'Bedrijvigheid en Maintenance' staat voor de economische activiteiten in onze gemeente en alles wat daar mee samenhangt.

4 bijeenkomsten

De gemeente Woensdrecht heeft vier bijeenkomsten georganiseerd. De eerste drie bijeenkomsten waren gericht op de drie thema's die zijn gekozen. De vierde bijeenkomst stond in het teken van bestuurskracht. Voor de bijeenkomsten zijn stakeholders uitgenodigd, zowel van buiten als van binnen de gemeente, die in groten getale aanwezig waren. De toekomstvisie is gebaseerd op hun enthousiaste inbreng.

Ontwikkelingen



Technologische ontwikkelingen

Technologische ontwikkelingen beïnvloeden vrijwel elk onderdeel van ons leven: het werk wat we doen, onze gezondheid, hoe we communiceren en onszelf organiseren, onze welvaart en hoe we omgaan met onze omgeving. Hoewel de aard en de snelheid van de ontwikkelingen zich niet laten voorspellen, kan worden gesteld dat technologie een nog veel grotere rol gaat spelen.

Bevolkingsomvang en huishoudens

Woensdrecht voelt de effecten van urbanisatie: mensen trekken uit de landelijke gebieden weg naar stedelijke gebieden. Daarnaast neemt in Woensdrecht het aantal paren zonder kinderen en het aantal eenpersoonshuishoudens toe, terwijl het aantal kinderen per gezin afneemt. Het aantal eenpersoonshuishoudens groeit van 2.300 naar 2.900 en het aantal samenwonenden met kinderen daalt van 2800 naar 2400. Het totale aantal huishoudens neemt tot 2025 toe met 200 waarna het aantal weer zal afnemen.





Werk en vrije tijd

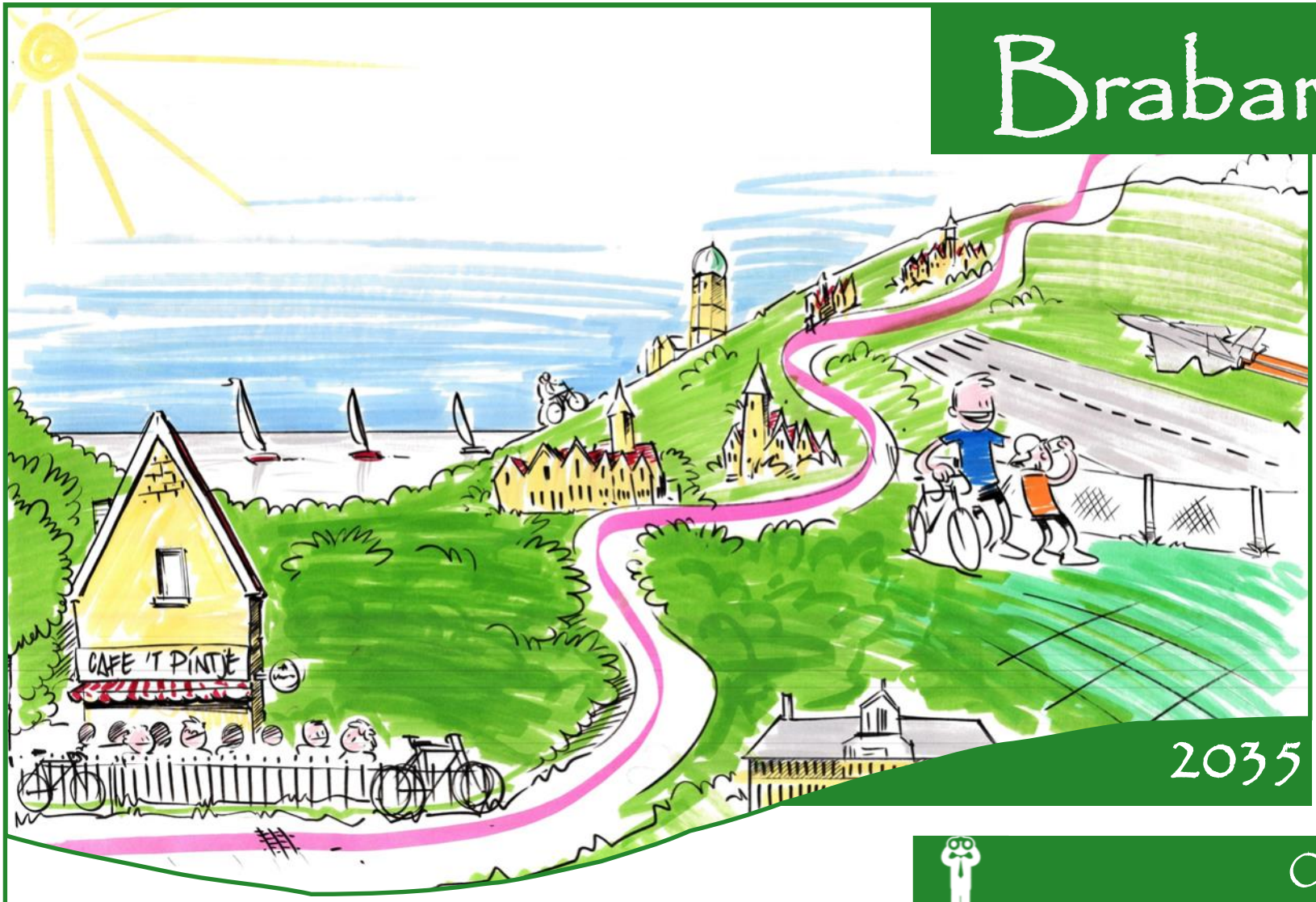
90% van de huidige banen bestond honderd jaar geleden nog niet. De verwachting is dat veel van de traditionele banen zullen verdwijnen en dat er veel nieuwe banen bijkomen. Er is grote behoefte aan technisch geschoold personeel. De grenzen tussen betaald werk, onbetaald werk en ondernemerschap zullen steeds meer vervagen. Dit heeft grote gevolgen voor de wijze waarop mensen met hun vrije tijd omgaan.

Vergrijzing en ontgroening

Wanneer de naoorlogse geboortegolf gaandeweg de leeftijd van 65+ bereikt, zal het percentage van de bevolking dat 65 jaar of ouder is sterk oplopen. Rond 2040 zal de vergrijzing haar maximum bereiken. Daar komt bij dat de algemene levensverwachting toeneemt en het aantal jongeren afneemt, waardoor er in verhouding minder jongeren zullen zijn in Woensdrecht.



Brabantse Wal



2035

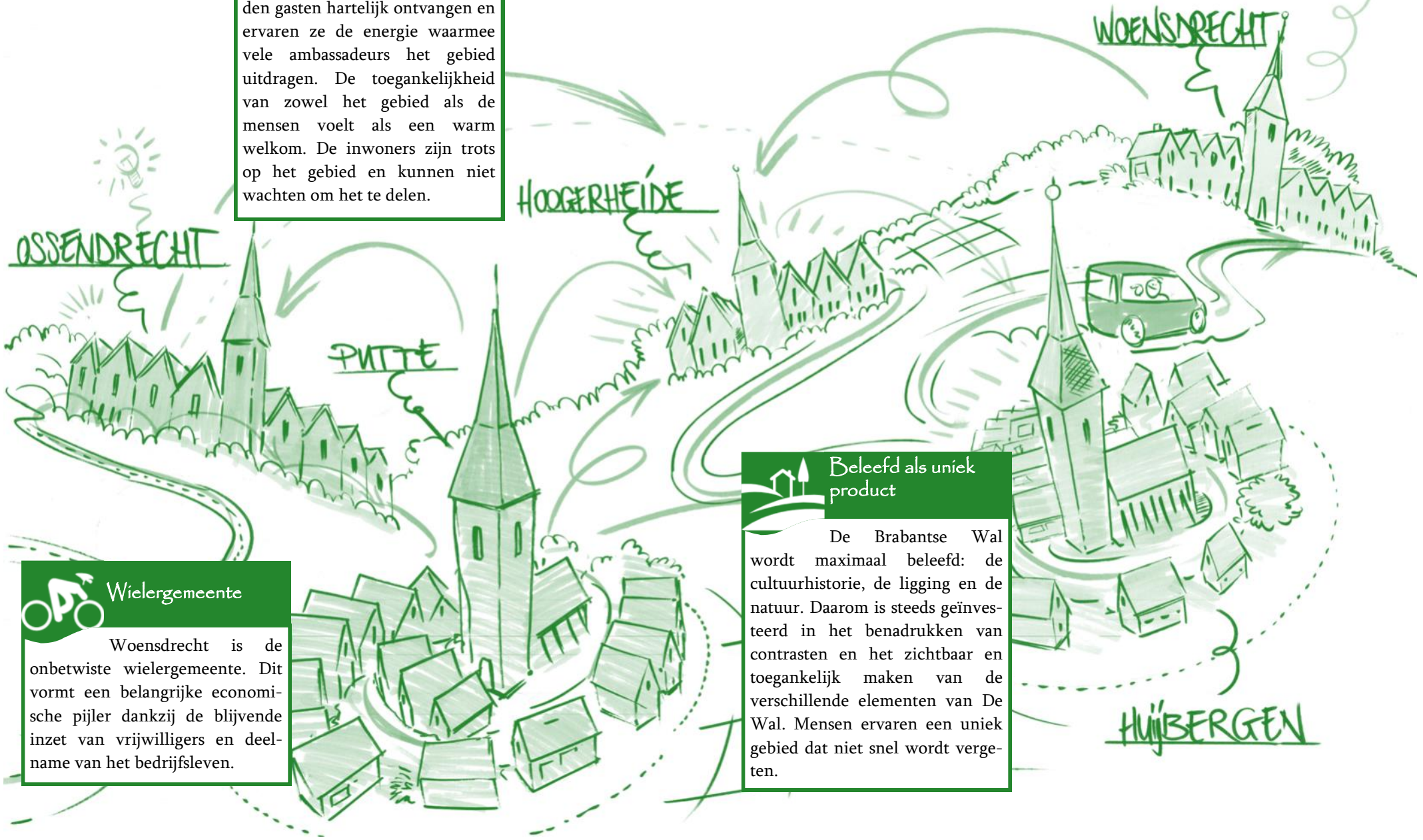
Onze visie

De Brabantse Wal wordt erkend als geopark en wordt, in combinatie met de cultuurhistorische waarde van de Schelde als verbinding met Vlaanderen, herkend en **beleefd** als een **uniek product**. De gemeente Woensdrecht vormt **het groene hart** van De Wal en is **onderdeel** van de groen-rood-blauwe mantel. De gemeente staat bekend om haar bourgondische **gastvrijheid**. Ze geniet nationale bekendheid als dé **wielergemeente** van Nederland met een excellent topsportklimaat. Er is een goede **balans** tussen natuur, toerisme en bedrijvigheid waardoor iedereen profiteert van deze unieke omgeving.

Brabantse Wal

Gastvrijheid

In Woensdrecht worden gasten hartelijk ontvangen en ervaren ze de energie waarmee vele ambassadeurs het gebied uitdragen. De toegankelijkheid van zowel het gebied als de mensen voelt als een warm welkom. De inwoners zijn trots op het gebied en kunnen niet wachten om het te delen.



Wielergemeente

Woensdrecht is de onbetwiste wielergemeente. Dit vormt een belangrijke economische pijler dankzij de blijvende inzet van vrijwilligers en deelname van het bedrijfsleven.

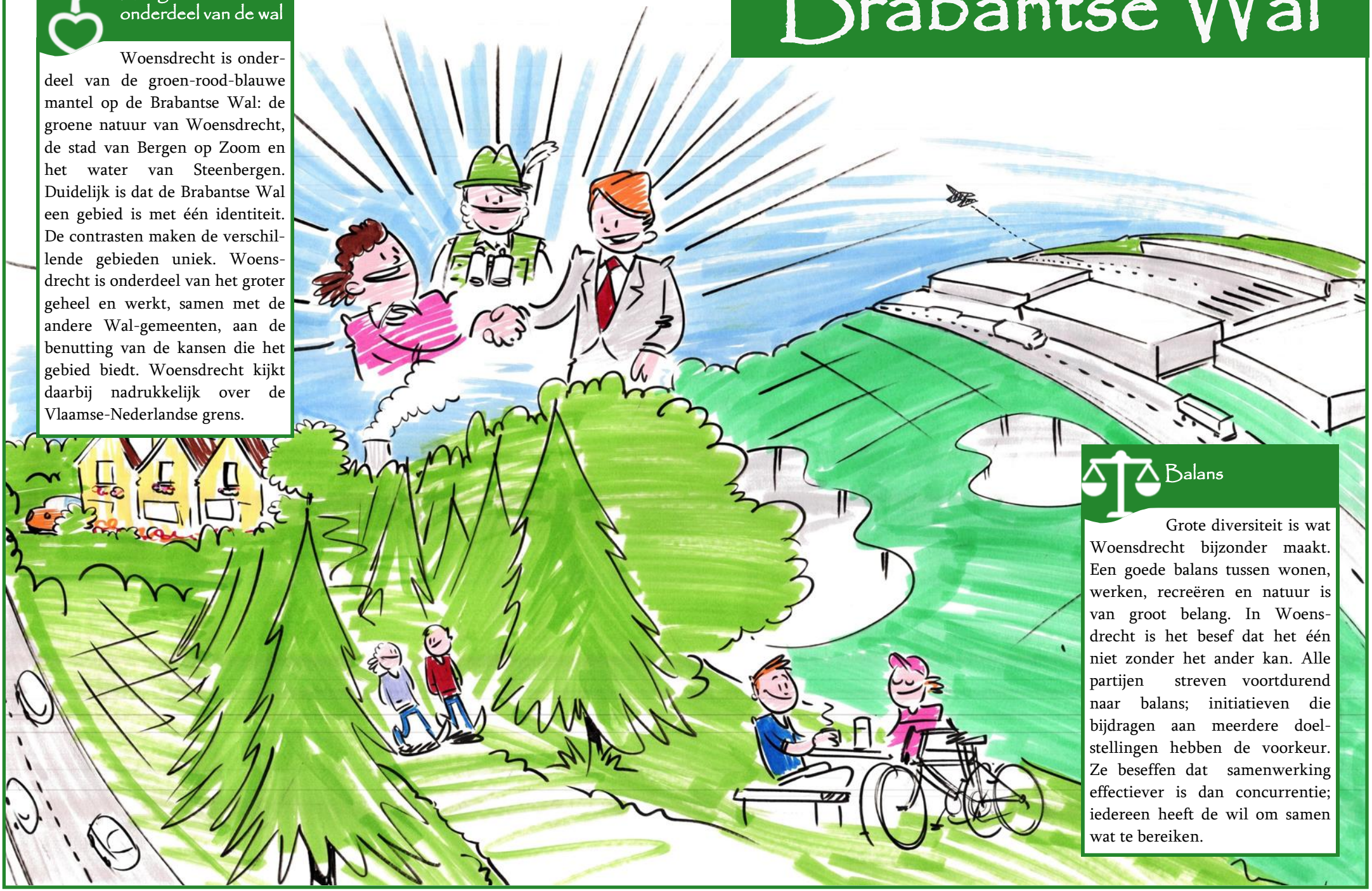
Beleefd als uniek product

De Brabantse Wal wordt maximaal beleefd: de cultuurhistorie, de ligging en de natuur. Daarom is steeds geïnvesteerd in het benadrukken van contrasten en het zichtbaar en toegankelijk maken van de verschillende elementen van De Wal. Mensen ervaren een uniek gebied dat niet snel wordt vergeten.

Brabantse Wal

Het groene hart: onderdeel van de wal

Woensdrecht is onderdeel van de groen-rood-blauwe mantel op de Brabantse Wal: de groene natuur van Woensdrecht, de stad van Bergen op Zoom en het water van Steenbergen. Duidelijk is dat de Brabantse Wal een gebied is met één identiteit. De contrasten maken de verschillende gebieden uniek. Woensdrecht is onderdeel van het groter geheel en werkt, samen met de andere Wal-gemeenten, aan de benutting van de kansen die het gebied biedt. Woensdrecht kijkt daarbij nadrukkelijk over de Vlaamse-Nederlandse grens.



Balans

Grote diversiteit is wat Woensdrecht bijzonder maakt. Een goede balans tussen wonen, werken, recreëren en natuur is van groot belang. In Woensdrecht is het besef dat het één niet zonder het ander kan. Alle partijen streven voortdurend naar balans; initiatieven die bijdragen aan meerdere doelstellingen hebben de voorkeur. Ze beseffen dat samenwerking effectiever is dan concurrentie; iedereen heeft de wil om samen wat te bereiken.

Sterke dorpen



2035

Onze visie

De gemeente Woensdrecht vormt een **gemeenschap** met verbonden inwoners, vanuit de **eigenheid** van elke kern. In deze unieke dorpen is ruimte voor **initiatief**, **ontplooiing** en **ontmoeting**. Door de goede bereikbaarheid van **voorzieningen** en de beschikbaarheid van **woningen die zijn afgestemd** op de vraag, blijven de dorpen een fijne plek om te leven. **Jongeren** hebben binding met het dorp en zien er kansen. **Ouderen** hebben de kans om in hun vertrouwde omgeving te blijven wonen.

Sterke dorpen

Initiatief, ontplooiing en ontmoeting

De dorpen bieden kansen voor iedereen die er woont of er wil wonen. Eigen kracht is de basis voor ontplooiing en volwaardige participatie in de samenleving, ieder op zijn of haar eigen manier. Mensen die er, ook met hulp van de omgeving, niet in slagen om voldoende te participeren krijgen (professionele) ondersteuning op maat. Er is voldoende ruimte voor initiatief. Belemmeringen die dit in de weg staan worden weggenomen. Door ontmoeting worden krachten gebundeld en gezamenlijk wordt er voor gezorgd dat iedereen mee kan doen.



Gemeenschap en eigenheid

De inwoners voelen zich verbonden met hun wijk, dorp en gemeente. Elke inwoner is uniek met eigen achtergrond, verwachtingen, meningen, belangen en problemen. Door tolerantie en focus op gemeenschappelijke waarden vormen ze samen een gemeenschap die zich onderscheidt van anderen. Binnen de gemeenschap zetten mensen er samen de schouders onder, vormen ze netwerken, leggen ze slimme verbindingen en nemen ze verantwoordelijkheid voor zichzelf en elkaar.

Sterke dorpen



Woningen die zijn afgestemd

Het aantal woningen en de verschillende woningtypes sluiten aan bij de samenstelling van de bevolking. Verouderde woningen zijn opgeknapt of gesloopt. Woningen zijn geschikt voor meerdere doelgroepen en energiezuinig gemaakt. Er zijn nieuwe woonvormen waarbij mensen die zorg nodig hebben die zorg zo lang mogelijk in hun vertrouwde omgeving kunnen krijgen.

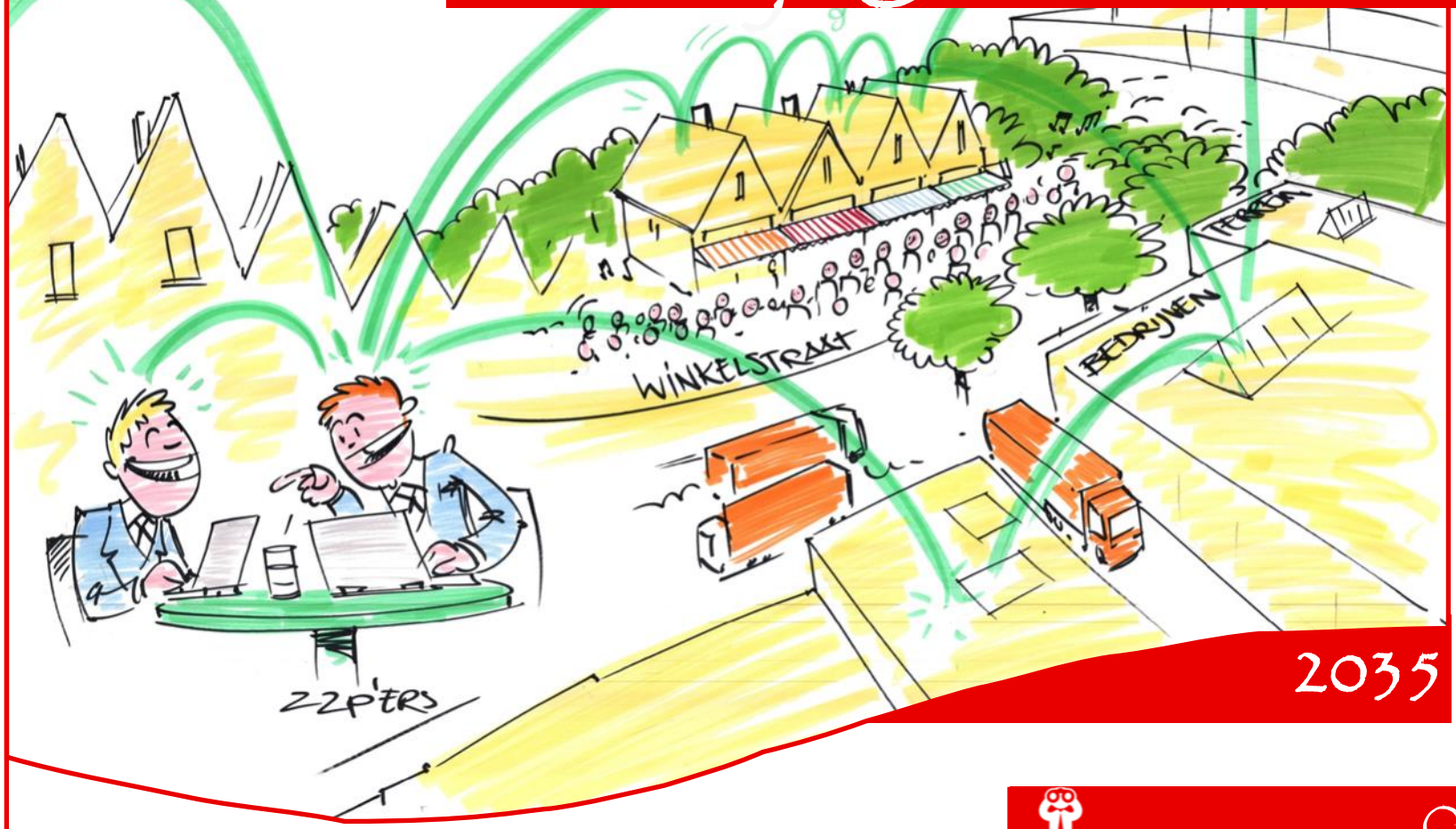
Voorzieningen

Goed bereikbare voorzieningen en winkels vormen de basis voor een leefbaar dorp. De bereikbaarheid van winkels en voorzieningen staat voorop zodat iedereen er gebruik van kan maken, ongeacht hoe deze zijn georganiseerd. Elk dorp heeft in ieder geval een centrale functie die in het teken staat van ontmoeting, met een clustering van diensten, burgers en vrijwilligers.

Jongeren en ouderen

Ouderen kunnen in Woensdrecht in hun vertrouwde omgeving blijven wonen. Door aangepaste woonvormen en technologische ontwikkelingen kunnen ze lang zelfstandig functioneren. Jongeren waarderen de rustige en veilige omgeving waarin ze opgroeien, maar richten zich ook op de stedelijke omgeving buiten de gemeente. Benutting van innovatieve vervoersoplossingen zorgt ervoor dat jongeren en ouderen ook toegang hebben tot voorzieningen die buiten hun directe omgeving zijn gelegen.

Bedrijvigheid en maintenance



Onze visie

De Brabantse Wal is een sterk product en vormt de basis voor een florerende **groene economie** waarin de recreatieve en agrarische sector elkaar aanvullen. In Woensdrecht ligt het **hart van de topsector maintenance**. Aviolanda is de banenmotor van de regio. Deze topsector trekt andere bedrijvigheid aan en samen met lokale bedrijven vormt ze sterke **clusters** die elkaar versterken. **Onderwijs** wordt afgestemd op de vraag en het aanbod uit het bedrijfsleven. **Innovatie** en **samenwerking** zijn sleutelbegrippen.

Bedrijvigheid en maintenance

Samenwerking

Bedrijven hebben de wil om elkaar te versterken. Uitwisseling van kennis en ervaring binnen clusters en tussen clusters zorgt er voor dat innovatie doorwerkt in aan grenzende sectoren.



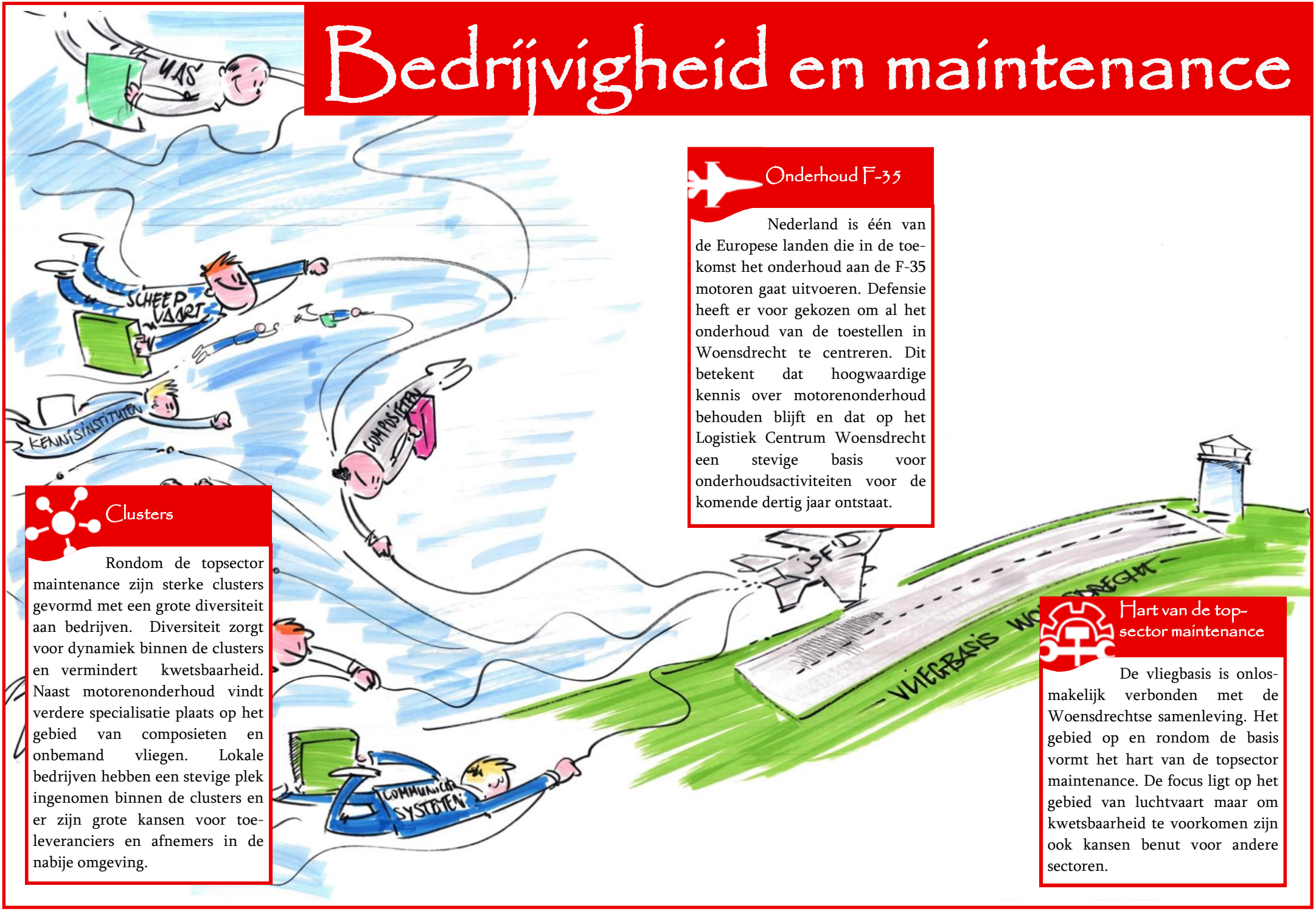
Groene economie

Woensdrecht is een groene gemeente waar economie en milieu hand in hand gaan: niet omdat het moet maar omdat het logisch is. Bedrijven investeren in de balans met de groene omgeving en duurzaamheid is onderdeel van elke afweging. De leefwijze en behoeften van mensen veranderen en de agrarische sector verandert mee.

Onderwijs en innovatie

Goed opgeleid personeel en behoud van kennis en ervaring is de basis voor elk bedrijf. Door technologische ontwikkelingen is de loonkostencomponent afgenomen en zijn de noodzakelijke competenties van personeel steeds veranderd. Bedrijfsleven en onderwijs zijn partners en investeren samen in geïntegreerde leerlijnen en doorontwikkeling van personeel. Alle opleidingsniveaus zijn vertegenwoordigd en door stages, werkervaringsplaatsen en gebruik van nieuwe technieken worden theorie en praktijk bij elkaar gebracht. Ondernemerschap wordt gezien als competentie en innovatie wordt gestimuleerd.

Bedrijvigheid en maintenance



Onderhoud F-35

Nederland is één van de Europese landen die in de toekomst het onderhoud aan de F-35 motoren gaat uitvoeren. Defensie heeft er voor gekozen om al het onderhoud van de toestellen in Woensdrecht te centreren. Dit betekent dat hoogwaardige kennis over motorenonderhoud behouden blijft en dat op het Logistiek Centrum Woensdrecht een stevige basis voor onderhoudsactiviteiten voor de komende dertig jaar ontstaat.

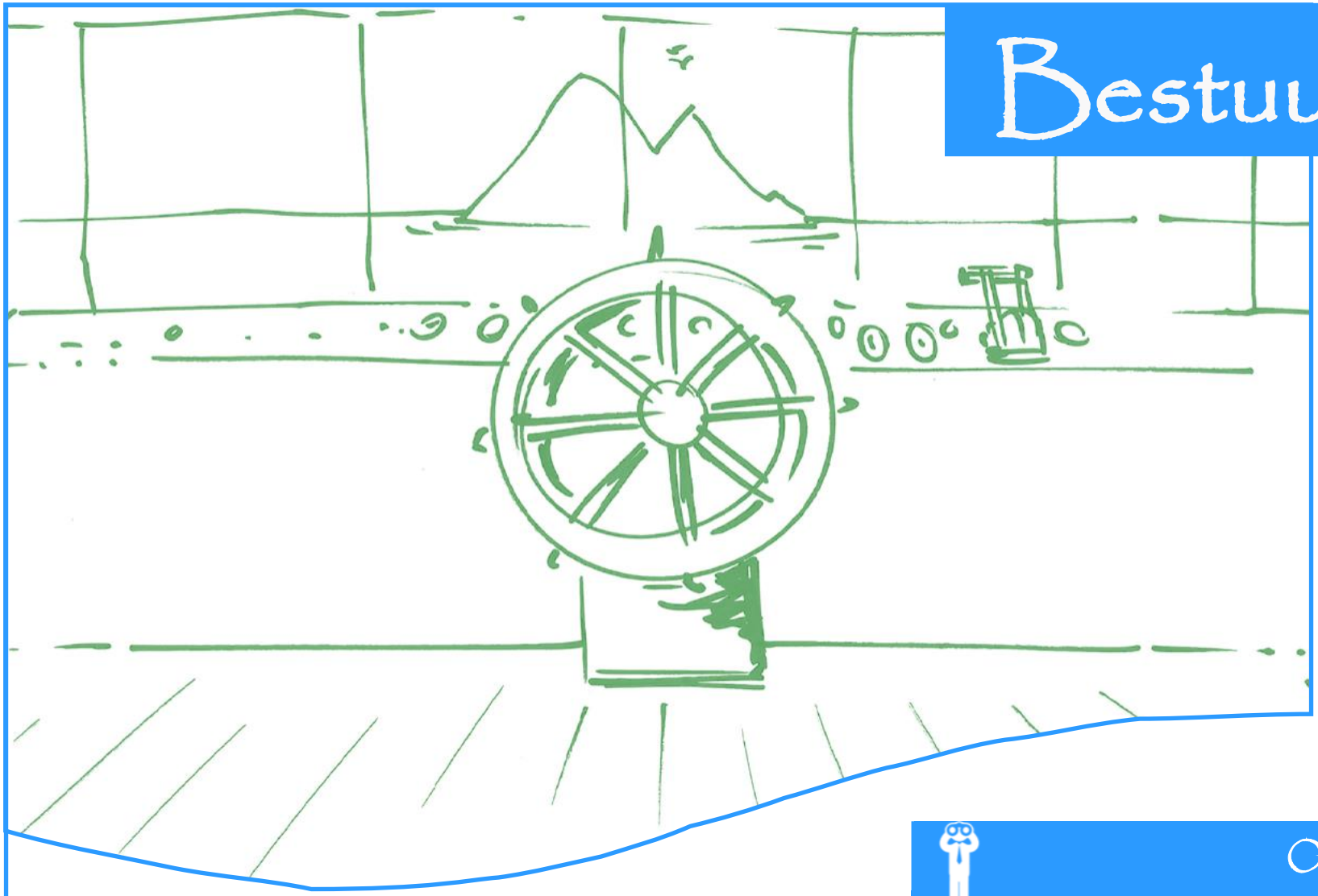
Clusters

Rondom de topsector maintenance zijn sterke clusters gevormd met een grote diversiteit aan bedrijven. Diversiteit zorgt voor dynamiek binnen de clusters en vermindert kwetsbaarheid. Naast motorenonderhoud vindt verdere specialisatie plaats op het gebied van composieten en onbemand vliegen. Lokale bedrijven hebben een stevige plek ingenomen binnen de clusters en er zijn grote kansen voor toeleveranciers en afnemers in de nabije omgeving.

Hart van de topsector maintenance

De vliegbasis is onlosmakelijk verbonden met de Woensdrechtse samenleving. Het gebied op en rondom de basis vormt het hart van de topsector maintenance. De focus ligt op het gebied van luchtvaart maar om kwetsbaarheid te voorkomen zijn ook kansen benut voor andere sectoren.

Bestuurskracht



Onze visie

Bestuurskracht is nodig om onze ambities te realiseren. Uitgangspunt is de ‘eigen kracht’ van de gemeenschap. Woensdrecht staat open voor samenwerking en ze ziet samenwerking niet als doel, maar als middel. Het moet aantoonbare voordelen opleveren en flexibel in de tijd zijn. We beseffen dat we de ambities niet alleen kunnen realiseren en dat burger- en overheidsparticipatie zeer effectief zijn in het realiseren van ambities. De twee kritische succesfactoren zijn mensen en financiën. Gemeentelijke bestuurlijke fusie wordt niet gezien als een optie om bestuurskrachtig te zijn.

Bestuurskracht

Samenwerken

Partijen zetten de schouders eronder om de gezamenlijke meerjarige ambities waar te maken. Partijen kennen elkaar en weten daardoor elkaar gemakkelijk te vinden. Dit levert innovatieve en slimme verbindingen op tussen maatschappelijke organisaties, onderwijs, ondernemers en overheid. De gemeente Woensdrecht is één van die partijen. De gemeente staat open voor initiatieven uit de samenleving en ondersteunt deze. Zij kijkt over gemeente- en landgrenzen heen en zal altijd uitgaan van eigen kracht. De gemeente Woensdrecht werkt samen met andere gemeenten en organisaties om haar maatschappelijke en bestuurlijke opgaven te realiseren. Zij beoogt daarmee de kwetsbaarheid van de eigen organisatie te verkleinen, kwaliteit te verhogen en kosten te besparen.



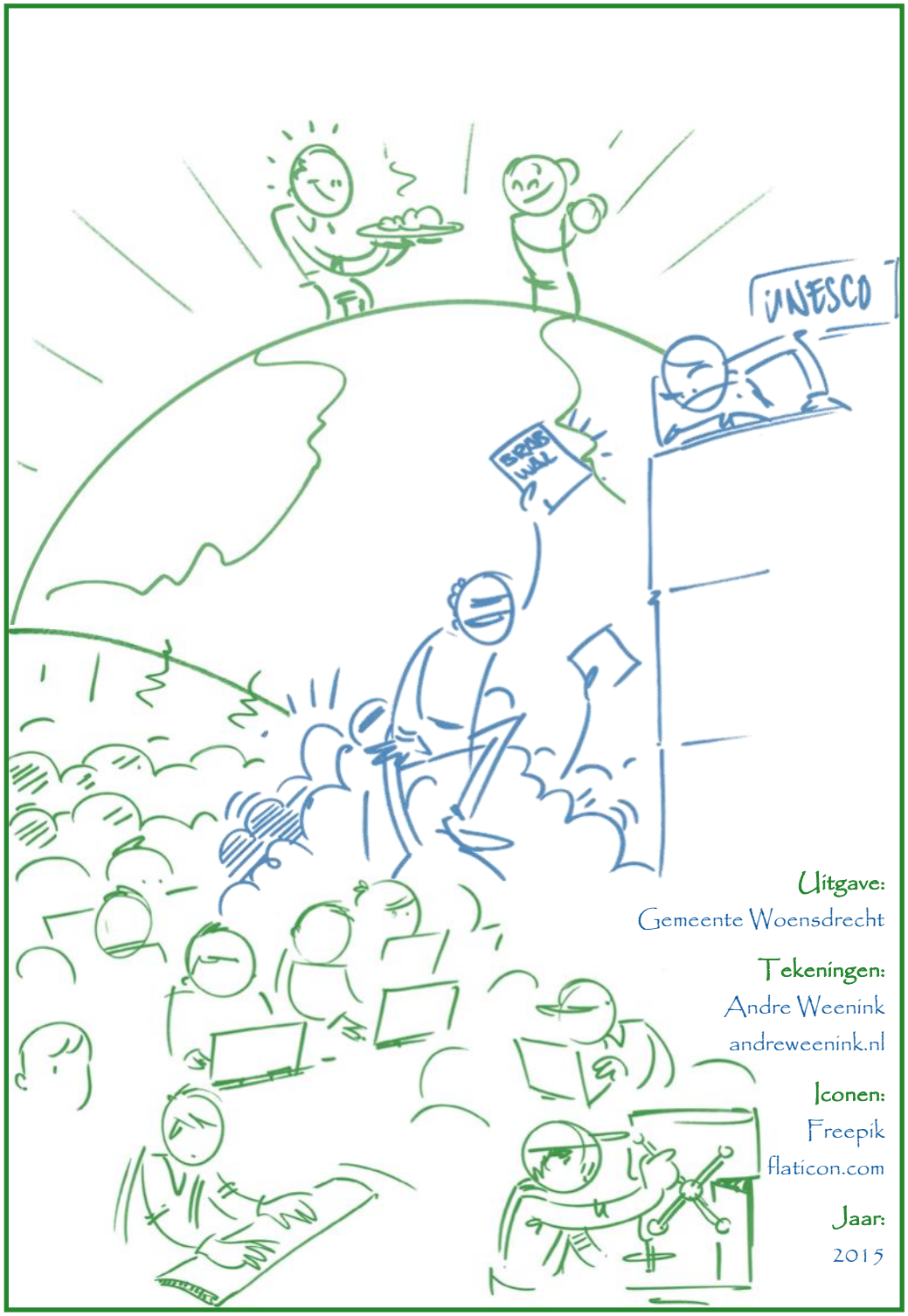
Organisatie

Woensdrecht werkt samen met andere gemeenten en instellingen en stuurt op het behalen van eigen ambities in deze samenwerkingen. De organisatie is getransformeerd naar een model waar alles is gericht op een maximale dienstverlening aan de klant. Taken die kenmerkend zijn voor de eigenheid van de gemeente zijn in eigen beheer gehouden, zodat de organisatie dichtbij de burger staat.

Financiën

Woensdrecht heeft een begroting waarbij de lasten en baten structureel in evenwicht zijn. De gemeente beschikt over een stevige reservepositie en heeft haar risico's voor de komende jaren duidelijk in beeld. De gemeente beschikt over voldoende financiële keuzeruimte om ambities waar te maken.





Uitgave:
Gemeente Woensdrecht

Tekeningen:
Andre Weenink
andreweenink.nl

Iconen:
Freepik
flaticon.com

Jaar:
2015

BESTUURSKRACHT: VERBINDING MAAKT HET VERSCHIL

Inleiding

In december 2015 heeft de gemeenteraad de Toekomstvisie 2035 onderschreven. Na een zorgvuldig en interactief proces heeft de Woensdrechtse gemeenschap een gezamenlijke visie op de toekomst geformuleerd. Naast de Toekomstvisie is ook de Bestuurskracht van Woensdrecht in kaart gebracht; deze is nodig om de ambities en opgaven te realiseren.

De visie is op hoofdlijnen opgesteld en wordt de komende periode samen met stakeholders verder vorm gegeven. Voorliggende notitie is een verdieping op de Toekomstvisie 2035 en geeft aanknopingspunten voor het maken van zinvolle verbindingen tussen stakeholders. De gemeente kiest -in context met de gemeenschap- welke rol zij wil vervullen bij het realiseren van de doelen. Welke acties, met wie en in welke rol? Dat zijn vragen die de gemeenschap de komende periode gaat beantwoorden. De Toekomstvisie fungeert daarbij als kompas.

Leeswijzer

In paragraaf 1 van deze notitie wordt het begrip ‘Bestuurskracht’ gedefinieerd. Ook wordt de relatie met de Toekomstvisie 2035 verduidelijkt.

Paragraaf 2 gaat in op de visie op (Veer)krachtig Bestuur, die de Provincie Noord-Brabant aan alle gemeenten heeft gevraagd.

Paragraaf 3 schetst het proces dat Woensdrecht doorlopen heeft om tot een Toekomstvisie en visie op Bestuurskracht te komen. De visie op Bestuurskracht wordt in een tweede fase uitgewerkt in een visie op het niveau van de Brabantse Wal. Deze laatste vormt voor de Provincie input voor een uitspraak over de bestuurlijke toekomst van Woensdrecht.

Paragraaf 4 werkt de visie op Bestuurskracht uit. Aangegeven wordt hoe Woensdrecht samenwerking ziet, op welke taken de gemeente al samenwerkt of samenwerking onderzoekt. Bij samenwerken onderscheiden we een gelaagdheid in drie niveaus: lokaal, sub-regionaal en regionaal.

Om bestuurskrachtig te zijn moet een gemeente aan twee randvoorwaarden voldoen: mensen en financiën. In paragraaf 5 worden deze factoren nader geduid.

Paragraaf 6 geeft richting aan wat nodig is om Bestuurskracht te effectueren. Het maken van verbindingen tussen stakeholders is hierbij cruciaal.

Als laatste wordt in paragraaf 7 een conclusie getrokken over de Bestuurskracht van Woensdrecht.

In de bijlage worden de drie thema’s uitgewerkt, waarbij aandacht is voor de samenwerkingspartners en de rol van de gemeente.

§1 Wat is Bestuurskracht?

Iedere gemeente heeft haar eigen opgaven en uitdagingen. De gemeenschap Woensdrecht heeft deze in beeld gebracht in de Toekomstvisie 2035. Bestuurskracht is nodig om de ambities daadwerkelijk te realiseren en is een verbindende schakel tussen de verschillende opgaven en uitdagingen.

Bestuurskracht is een abstracte term. Hij geeft aan of een gemeente/gemeenschap in staat is om samen -vanuit een gezamenlijk gedragen visie- haar huidige en toekomstige taken en ambities te realiseren.

In Woensdrecht wordt de metafoor van 'de stenen en het cement' gebruikt. De ambities en opgaven zijn de stenen (het 'wat'); bestuurskracht is het cement (het 'hoe'). Beide kunnen niet zonder elkaar en vormen samen de basis voor een goede toekomst van Woensdrecht.

Woensdrecht is al in 2012 gestart met een visie op samenwerken. De gemeente heeft gezonde ambities en gaat bij het realiseren ervan uit van de eigen kracht van de gemeenschap. Zij ziet de voordelen van samenwerking, die in de praktijk op drie verschillende niveaus plaatsvindt. Afhankelijk van de opgaven werkt de gemeente lokaal samen, sub-regionaal op het niveau van de Brabantse Wal en regionaal. De gemeente besteedt daarin voor zo ver mogelijk aandacht aan de 'lokale kleur' van Woensdrecht en blijft zo herkenbaar voor haar burgers.

§2 Opgave Provincie Noord-Brabant

In december 2013 hebben Gedeputeerde Staten (GS) het programmaplan '(Veer)Krachtig Bestuur in Brabant' vastgesteld. Vervolgens hebben GS alle Noord-Brabantse gemeenten op 20 maart 2014 verzocht om tot een visie te komen over hun eigen bestuurlijke en/of organisatorische toekomst:

In het visiedocument 'Leiderschap en dienstbaarheid, samen op weg naar een (Veer)Krachtig Bestuur in Brabant' hanteert de Provincie de volgende uitgangspunten:
1.Initiatieven dienen zoveel mogelijk 'van onderop' te komen, maar de opgave is niet vrijblijvend;
2.Er is sprake van een dubbelopgave: enerzijds dienen gemeenten in de toekomst voldoende slag- en schakelkracht te kunnen genereren, anderzijds dient het openbaar bestuur ook in de toekomst nabij, betrokken en benaderbaar te zijn.

Woensdrecht heeft de uitdaging van de Provincie opgepakt en is eind 2014 gestart met de projecten Toekomstvisie 2035 en Bestuurskracht.

Op 10 november jl. heeft de Provincie Noord-Brabant aan alle gemeenten een aanbiedingsbrief gestuurd met een notitie over het vervolgproces van (Veer)Krachtig Bestuur in Brabant. De notitie is algemeen van aard en gaat niet specifiek op een gemeente in. De huidige stand van zaken is dat de Provincie momenteel een bestuurlijke uitspraak heeft gedaan over de voorstellen voor de bestuurlijke en/of organisatorische toekomst van elf gemeenten. Doel is binnen afzienbare tijd voor alle gemeenten een dergelijke uitspraak te doen.

§3 Proces in Woensdrecht

In een gezamenlijke bijeenkomst op 28 oktober 2014 hebben de colleges van B&W van Woensdrecht, Bergen op Zoom en Steenbergen afgesproken dat ze hun verkenning naar mogelijkheden ter versterking van de eigen bestuurskracht op elkaar willen afstemmen. De

drie gemeenten op de Brabantse Wal werken al op veel terreinen goed samen en weten elkaar te vinden. De intentie om met elkaar samen te werken is meerdere malen bevestigd.

Na een gezamenlijke verkenning heeft iedere gemeente in fase één zelf haar visie op Bestuurskracht gedefinieerd. Om tot deze visie te komen heeft Woensdrecht bijeenkomsten georganiseerd, waarbij een brede vertegenwoordiging uit het maatschappelijk veld aanwezig was.

In maart en april 2015 heeft Woensdrecht drie interactieve sessies georganiseerd met haar stakeholders: dorpsplatforms, ouderenbond, cliëntenraad, adviesraad, ondernemers, onderwijs, buurgemeenten, etc. In totaal zijn de drie avonden door ongeveer 170 mensen bezocht.

De avonden zijn in drie thema's opgezet, die kenmerkend zijn voor Woensdrecht:
- Brabantse Wal
- Sterke dorpen, ook in de toekomst
- Werkgelegenheid en Maintenance

Opbrengst van de interactieve sessies was dat de gemeenschap Woensdrecht haar belangrijkste uitdagingen en opgaven voor de komende jaren SAMEN heeft geformuleerd. Dit vormde een uitstekende basis voor een vierde interactieve bijeenkomst in mei 2015, waarin stakeholders aan hebben gegeven 'hoe' die opgaven gerealiseerd kunnen worden. Duidelijk werd dat mensen enthousiast zijn, zich graag in willen zetten voor Woensdrecht en gecommitteerd zijn om samen een goede toekomst te realiseren. Ze beseffen dat de gemeente het niet alleen kan en ook andere personen en organisaties aan zet zijn.

In fase twee worden de visies voor de toekomst en de visies op samenwerken van Woensdrecht, Bergen op Zoom en Steenbergen naast elkaar gelegd. In deze fase wordt gezocht wordt naar overeenkomsten, raakvlakken en manieren waarop de gemeenten elkaar kunnen versterken. Fase twee wordt in 2016 afgerond. Uit de correspondentie met de Provincie kan opgemaakt worden dat het resultaat van fase 2 voor de Provincie input is voor een bestuurlijke uitspraak over de bestuurlijke en/of organisatorische toekomst van de gemeente Woensdrecht.

§4 Bestuurskracht verder uitgewerkt
Woensdrecht heeft samen met haar stakeholders de volgende visie op Bestuurskracht geformuleerd:

Bestuurskracht is nodig om onze ambities te realiseren. Uitgangspunt is de 'eigen kracht' van de gemeenschap. Woensdrecht staat open voor samenwerking en ze ziet samenwerking niet als doel, maar als middel. Het moet aantoonbare voordelen opleveren en flexibel in de tijd zijn. We beseffen dat we de ambities niet alleen kunnen realiseren en dat burger- en overheids-participatie zeer effectief zijn in het realiseren van ambities. De twee kritische succesfactoren zijn mensen en financiën. Gemeentelijke bestuurlijke fusie wordt niet gezien als een optie om bestuurskrachtig te zijn.

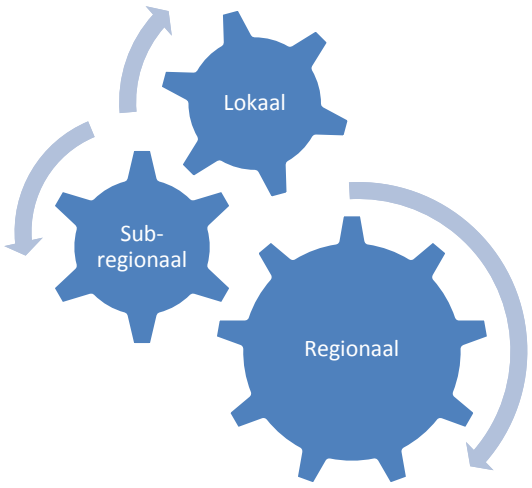
De visie is kernachtig weergegeven in een paar krachtige zinnen. Hieraan is een zorgvuldig denkproces vooraf gegaan, dat heeft geleid tot draagvlak en commitment in de gemeenschap.

Enkele begrippen en statements worden hierna nader geduid:

De ***eigen kracht van de gemeenschap*** is groot. Dat geldt voor alle dorpskernen. Hoogerheide, Huijbergen, Woensdrecht, Putte en Ossendrecht zijn relatief kleine gemeenschappen waar men elkaar kent. De kernen beschikken over een bloeiend verenigingsleven met veel vrijwilligers. Burgers spannen zich graag in om met elkaar de dorpen leefbaar te maken en te houden. Een goed voorbeeld is de zorgcoöperatie in Putte. Deze zorgcoöperatie bestaat uit vrijwilligers en komt op voor de zorg- en welzijnsbelangen van de inwoners van Putte bij de gemeente en de verschillende zorg- en welzijnsorganisaties. De coöperatie is uit eigen beweging door inwoners van Putte opgericht en is bij uitstek een goed voorbeeld van ***overheidsparticipatie***. De inwoners nemen zelf initiatieven in het sociale en publieke domein; de overheid ondersteunt en schept voorwaarden, waar dat nodig is.

Samenwerken staat in Woensdrecht al jaren hoog op de agenda. Nieuwe en innovatieve verbindingen ontstaan. De ene keer neemt de gemeente hierin het voortouw; een andere keer zijn dat ondernemers, burgers, buurgemeenten, het onderwijs, belangenverenigingen of andere overheden. Deze ontwikkeling past prima bij de gedachte dat de kracht van Woensdrecht uit de gemeenschap zelf komt.

Samenwerken kent voor Woensdrecht een ‘gelaagdheid’ op **drie niveaus**; lokaal, sub-regionaal op het niveau van de Brabantse Wal en regionaal.



Figuur 1: Samenwerken op drie niveaus

1.Lokaal samenwerken
Kenmerk van lokaal samenwerken is dat de eigen kracht van de gemeenschap centraal staat. Woensdrecht is een trotse gemeente, met een sterke lokale identiteit. Mensen en organisaties zijn bereid actief bij te dragen aan de leefbaarheid van de dorpen. Een voorbeeld is de eerder genoemde zorgcoöperatie Putte, waar inwoners zich inspannen om het voorzieningenniveau in de kern op peil te houden en hulp te bieden, zodat leden van de zorgcoöperatie zo lang mogelijk thuis kunnen wonen.

2.Sub-regionaal samenwerken
Op heel veel terreinen werken de Brabantse Walgemeenten (Woensdrecht, Bergen op Zoom en Steenbergen) samen.

Voor intergemeentelijke samenwerking op de Brabantse Wal zien de drie Brabantse Wal gemeenten elkaar als preferente partners. De visie op samenwerking beperkt zich echter niet tot een visie op mogelijke samenwerking tussen deze drie gemeenten. De gemeente(n) hanteert/hanteren een open blik waarbij ook samenwerking met andere overheden binnen en buiten de provinciegrenzen in ogenschouw wordt genomen, evenals samenwerking met (maatschappelijke) instellingen, bedrijven, (kennis)platforms, en andere samenwerkingsverbanden of initiatieven.

Voor Woensdrecht is belangrijk dat de eigen identiteit en herkenbaarheid in de samenwerking gewaarborgd wordt. Een voorbeeld is de samenwerking in het sociaal domein, waarbij de integrale toegang ook met een fysiek loket in Woensdrecht is georganiseerd.

Een ander voorbeeld is het voorstel voor verdere samenwerking op bedrijfsvoering. Ook hier hecht Woensdrecht aan 'couleur locale' en het organiseren van kennis en kunde dichtbij het eigen bestuur/organisatie.

Sub-regionale samenwerking gaat verder dan de Brabantse Wal. De taken en daaraan gekoppelde bevoegdheden van gemeenten gaan over beleidszaken, die de grenzen van de eigen gemeenten overstijgen. De actieradius in het 'daily urban system' van inwoners beperkt zich niet tot die eigen gemeente. Toegenomen mobiliteit maakt grenzen tot administratieve hindernissen. Burgers wonen en werken in veel gevallen al niet meer in de eigen gemeente. Men winkelt, volgt onderwijs, gaat uit, of krijgt ziekenhuiszorg in de nabij gelegen stad. Vraagstukken op het gebied van werken, wonen, winkelen, zorg, cultuur, onderwijs, e.d. vragen om gezamenlijke afstemming.

Tordoir[1] onderscheidt in West-Brabant drie daily urban systems, georganiseerd rondom de centrumsteden Bergen op Zoom, Roosendaal en Breda, Woensdrecht maakt deel uit van het eerste daily urban system, waartoe ook aangrenzende delen van Zeeland en Vlaanderen gerekend kunnen worden.

3.Regionaal samenwerken

Vanuit regionaal perspectief vervult Woensdrecht haar rol in verschillende allianties. Dat zijn bijvoorbeeld vormen van 'verlengd lokaal bestuur' op West-Brabants niveau (Omgevingsdienst, Veiligheidsregio), maar ook samenwerkingsvormen voor de grotere vraagstukken op economisch, sociaal gebied en veiligheid.

De ligging tussen de main-ports Antwerpen en Rotterdam, strategisch in de Vlaams-Nederlandse Delta zorgt voor economische dynamiek. Ook de ligging tussen Zeeland en Breda-Tilburg-Eindhoven-Venlo is van belang. De regio is een logistieke hotspot, activiteiten op het gebied van Maintenance (onderhoud, reparatie en revisie) komen snel tot ontwikkeling. Dit wordt door het bedrijfsleven en het onderwijs gezien als een kans om business te genereren.

[1] Pieter Tordoir is hoogleraar economische geografie en planologie aan de Universiteit van Amsterdam. Hij bracht met het onderzoek 'De veranderende geografie van Nederland' in beeld hoe verhuisbewegingen en dagelijkse verplaatsingspatronen de laatste 25 jaar zijn veranderd.

Er wordt gewerkt langs drie lijnen:

1. De basis op orde: maatregelen aan de infrastructuur krijgen aandacht en urgentie, in het besef dat het gaat om langdurige trajecten.
2. Vernieuwende sectoren: al gestarte acties om de topclusters biobased, maintenance (F35) en logistiek te vergroten en versterken. Prioriteit ligt bij de Green Chemistry Campus en het Dutch Composite Center en het aanhaken van het MKB.
3. Human Capital: versterken van de bestaande lijnen, bedrijfsleven en onderwijs zetten zich in voor goed toegerust personeel voor F35 onderhoud en logistiek. Het stimuleren van grensoverschrijdende arbeid (Grensinfopunt)

De ***visie op Bestuurskracht*** stelt de gemeente ook in staat bewuste keuzes te maken over haar organisatie. Taken als maatschappelijk welzijn, veiligheid, ICT, de sociale dienst en belastingen zijn al eerder buiten de gemeentelijke organisatie geplaatst. Deze taken worden nu 'op afstand' uitgevoerd. De gemeente beoogt hiermee de kwetsbaarheid van haar eigen organisatie te verkleinen, de kwaliteit van dienstverlening te verhogen, de kosten te verlagen, de continuïteit te borgen en de klantgerichtheid te verhogen. Deze factoren staan bekend als de 'vijf k's'.

Het project 'Woensdrecht, regiegemeente van wat naar hoe' is gestart in 2012 en heeft richting gegeven voor toekomstige ontwikkelingen op het gebied van samenwerken. Op basis van kaders vanuit de gemeenteraad, kansen en mogelijkheden is een regieagenda tot stand gekomen. Mede op basis van de regieagenda wordt samengewerkt (of wordt samenwerking onderzocht) met andere gemeenten en instellingen, waar dat aantoonbare voordelen oplevert. Deze voordelen worden gemeten aan de hand van de vijf K's.

Woensdrecht werkt in allerlei vormen samen, op verschillende niveaus. Van netwerk-samenwerking tot diverse soorten van gemeenschappelijke regelingen. Tegelijkertijd houdt Woensdrecht taken die kenmerkend zijn voor de 'eigenheid' van de gemeente in eigen beheer. De gemeente blijft zo herkenbaar voor haar burgers en staat dichtbij hen.

De volgende tabel geeft aan op welke taken de gemeente samenwerkt of van plan is te gaan doen. Ook wordt aangegeven welke taken Woensdrecht zelf blijft uitvoeren. De tabel bevat de belangrijkste taken en samenwerkingspartners; hij is niet uitputtend.

TAKEN	**SAMENWERKINGSPARTNERS**
Woensdrecht werkt samen	
Afval en reiniging	SAVER
Sociale zaken	Intergemeentelijke Sociale Dienst Brabantse Wal, Werkplein
Sociale werkvoorziening en soc. activering	WVS West Noord-Brabant, st. Samen Werken
Welzijnsbeleid	St. Brede Welzijns Instelling
Decentralisaties/transities	Bergen op Zoom, Steenbergen e.a.
Gezondheidszorg	GR Openbare Gezondheidszorg, RAV, zorg coöperaties, Traverse, tanteLouise-Vivensis, GGD, GGZ, MEE, stichting SOM, Titurel, SDW Zorg, Almata
Onderwijs	GR Schoolverzuim en voortijdig Schoolverlaten, ROC West-Brabant, ZuidWestHoek College
Leerplicht	Regionaal bureau leerplicht, RMC
Collectief vervoer	GR Kleinschalig Collectief Vervoer
Omgevingsrecht	Omgevingsdienst MWB
Veiligheid en Openbare orde, Vergunningen, Toezicht, Handhaving	Veiligheidsregio MWB, Politie, BWI, dorpsplatforms, OMWB, buurgemeenten
Belastingen	Belastingsamenwerking West-Brabant
ICT	Equalit
Inkoop	Stichting Inkoopbureau
Strategische positionering regio	GR Regio West-Brabant
Toerisme, recreatie, branding	St. Brabantse Wal, Grenspark, VVV, ondernemers, buurgemeenten, Namiro, Staatsbosbeheer
Economische zaken	Rewin West-Brabant, Logistiek Centrum Aviolanda, BOM, Kamer van Koophandel
Economische zaken (luchtvaart)	Provincie Noord-Brabant en Fokker
Markten en kermissen	Ondernemersverenigingen
Grensoverschrijdende samenwerking	Belgisch Nederlands Grensoverleg, Zeeland, Benegora
Wonen en leefbaarheid	Woon- en zorgcorporaties, dorpsplatforms
Water	Waterkring West, Waterschap, Evides
Woensdrecht onderzoekt samenwerking	
Bedrijfsvoering en projectleiders	Bergen op Zoom en Steenbergen
Basisregistratie Adressen en Gebouwen	Belastingsamenwerking West-Brabant
Leerlingenvervoer	West-Brabantse gemeenten
Woensdrecht stelt kaders en voert regie	
(Samen) Maken van beleid o.a. sociaal domein, sport, cultuur, kunst, welzijn, economie, toerisme, ruimte, afval,	

riolering, RO, accommodaties	
Dienstverlening, KCC, integraal loket	
Buitendienst	Overheidsparticipatie, beheer openbare ruimte, dorpsplatforms en andere participanten
Communicatie, Regie verbonden partijen	

De tabel laat zien dat Woensdrecht al met vele partners succesvol samenwerkt. Vaak zijn dit duurzame samenwerkingen die bouwstenen zijn voor een bestuurskrachtige gemeente.

Bij samenwerkingen start de gemeente altijd vanuit de ***inhoud***. Zij stelt zichzelf de vraag:': Levert het *anders doen* voordelen op ten opzichte van het *zelf doen*?' Samenwerken op een bepaalde taak dient voordelen op te leveren voor Woensdrecht. Als mogelijke voordelen zijn vastgesteld, komen participanten in beeld en worden kansen en risico's afgewogen. En pas als laatste de organisatie en (juridische) vorm van een samenwerkingsverband. Deze aanpak sluit aan bij het deel van de visie op Bestuurskracht, waarin staat dat Woensdrecht ***samenwerking als middel*** ziet en niet als doel.

§5 Twee randvoorwaarden: mensen en financiën

De visie op Bestuurskracht geeft twee randvoorwaarden aan voor een bestuurskrachtig Woensdrecht: mensen en financiën.

Woensdrecht richt haar aandacht blijvend op ***personeel***. Zo zorgt zij ervoor dat de capaciteiten en competenties van alle medewerkers goed aansluiten op de gestelde eisen. De gemeente beschikt over een instrumentarium voor strategische personeelsplanning. 'Het juiste talent (medewerker) op het juiste moment op de taak' is daarbij het adagium.

.

Als tweede randvoorwaarde is een ***gezonde financiële positie*** nodig. De gemeente Woensdrecht beschikt over een meerjarenbegroting die structureel in evenwicht is en heeft daarnaast een gezonde reservepositie.

De gemeenteraad van Woensdrecht heeft bepaald dat de weerstandsratio, zijnde het weerstandsvermogen versus de geïdentificeerde risico's, minimaal 1,4 dient te zijn. Deze ratio bedraagt momenteel 1.7 en voldoet daarmee ruimschoots aan de norm.

§6 Inhoudelijke agenda

De voorwaarden voor Bestuurskracht in Woensdrecht zijn in ruime mate aanwezig. Belangrijk is dat de gemeenschap haar capaciteiten inzet om de opgaven en ambities van Woensdrecht samen te realiseren.

Voor de uitvoering bestaat geen blauwdruk. Wel kunnen de volgende punten als leidraad fungeren:

1. Woensdrecht staat open voor samenwerking met stakeholders. Bij stakeholders kan gedacht worden aan burgers, ondernemers, schoolbesturen, dorpsraden, KBO's, jeugd, andere gemeenten, Provincie, Rijk, belangenverenigingen etc. De gemeente besteedt aandacht aan rollen, taken en verwachtingen.
2. Raadsleden, collegeleden en ambtenaren hebben oog voor de kracht van lobbyen. Sleutelwoorden zijn: focus, planning, netwerk, instrumenten, vaardigheden en voorbereiding. Er worden strategische keuzes gemaakt en lobbyen wordt stevig verankerd binnen de politieke en ambtelijke organisatie.
3. Stimuleren burger- en overheidsparticipatie.
   In Woensdrecht nemen burgers veel initiatieven op diverse terreinen. De gemeente geeft ruimte aan initiatieven en bewaakt daarbij ook het algemeen belang. De komende periode gebruikt de gemeente om te bepalen welke rol zij hierin wil spelen en welke kaders er gelden.
4. Samen met Bergen op Zoom en Steenbergen wordt in fase 2 van (Veer)krachtig Bestuur een gezamenlijke visie voor de Brabantse Wal opgesteld. Extern bureau Common Eye begeleidt deze fase.
5. De provincie Noord-Brabant wordt over de resultaten van (Veer)krachtig Bestuur geïnformeerd.

§7 Conclusie

De gemeenschap Woensdrecht heeft haar visie op de toekomst voor de komende twintig jaar in beeld. Stakeholders hebben zich gecommitteerd aan deze visie en de daaruit volgende ambities en opgaven. Ze hebben aangegeven dat ze zich samen willen inzetten om deze verder actief vorm te geven.

Woensdrecht is ambitieus, heeft een sterke lokale identiteit, gaat uit van eigen kracht, ziet de voordelen van samenwerking en hecht aan herkenbaarheid en couleur locale in samenwerkingen.

Woensdrecht heeft een visie op samenwerken en overheidsparticipatie, die haar in staat stelt bewuste keuzes te maken. De gemeente werkt veel samen met burgers, ondernemers, overheden, instellingen en verenigingen. Waar opportuun, kan samenwerking de komende jaren uitgebreid worden.

Woensdrecht beschikt over voldoende middelen om haar ambities waar te maken.

Dit alles maakt dat Woensdrecht een bestuurlijke fusie niet ziet als een optie om bestuurskrachtig te zijn.

Woensdrecht,
1 maart 2016

Bijlage: Uitwerking van de bestuurlijke thema's

Thema: Brabantse Wal

Onze visie:
De Brabantse Wal wordt erkend als geopark en wordt, in combinatie met de cultuurhistorische waarde van de Schelde als verbinding met Vlaanderen, herkend en beleefd als een uniek product. De gemeente Woensdrecht vormt het groene hart van de Wal en is onderdeel van de groen-rood-blauwe mantel. De gemeente staat bekend om haar bourgondische gastvrijheid. Ze geniet nationale bekendheid als dé wielergemeente van Nederland met een excellent topsportklimaat. Er is een goede balans tussen natuur, toerisme en bedrijvigheid waardoor iedereen profiteert van deze unieke omgeving.

Om bovenstaande ambities te realiseren zetten wij in op de volgende bouwstenen:

- Gastvrijheid
- Wielergemeente
- Beleefd als uniek product
- Het groene hart, onderdeel van de Wal
- Balans

Samenwerken en rollen:

Als 'founding father' van de profilering van de Brabantse Wal is de gemeente een intensieve partner binnen de samenwerking. De gemeente neemt met het voorzitterschap een voortrekkersrol in het verder professionaliseren en verzelfstandigen van de Brabantse Wal samenwerking naar een publiek-private organisatie. Hierin werken overheid, ondernemers, onderwijs en burgers integraal samen aan de versterking en promotie van het gebied. De streekorganisatie vormt hierbij het loket en platform waarbinnen de gemeente Woensdrecht als overheid faciliteert en inhoudelijk bijdraagt met landschapsontwikkeling, (recreatieve) infrastructuur, beleid, bijeenkomsten en structurele overleggen.

Wij laten ons inspireren door enthousiaste initiatiefnemers - instellingen, bedrijven, ondernemers en particulieren- en zien het als onze rol om hen verder te ondersteunen met aansluitende beleidskeuzes, informatievoorziening of passende regelgeving. We stimuleren bovendien verbinding tussen de initiatiefnemers onderling voor synergie en samenhang.

Op het gebied van de marketing van de Brabantse Wal en Woensdrecht als dé wielergemeente zien wij een actieve rol voor de gemeente. Inhoudelijk en facilitair door visievorming, gezamenlijke promotie en branding, realisatie van het wielercentrum, het bij elkaar brengen en aanjagen van initiatieven van partijen binnen de gemeente Woensdrecht.

Partners:

- Inwoners, vrijwilligers
- Natuur- en milieuorganisaties en cultuurhistorische organisaties: Streekorganisatie Brabantse Wal, Grenspark, Natuurmonumenten, Brabants Landschap, Unesco, Namiro, Benegora, Brabantse Milieufederatie
- Bedrijfsleven: ZLTO, horeca, Koninklijke Horeca Nederland, topsectoren
- Overheden: Brabantse Walgemeenten, Zeeuwse en Vlaamse buurgemeenten, Provincie, Staatsbosbeheer
- Instellingen: VVV, media, GP Adrie vd Poel, NOC/NSF, KNWU, wielerorganisaties

Thema: Sterke dorpen

Onze visie:
De gemeente Woensdrecht vormt een gemeenschap met verbonden inwoners, vanuit de eigenheid van elke kern. In deze unieke dorpen is ruimte voor initiatief, ontplooiing en ontmoeting. Door de goede bereikbaarheid van voorzieningen en de beschikbaarheid van woningen die zijn afgestemd op de vraag, blijven de dorpen een fijne plek om te leven. Jongeren hebben binding met het dorp en zien er kansen. Ouderen hebben de kans om in hun vertrouwde omgeving te blijven wonen.

Om bovenstaande ambities te realiseren zetten wij in op de volgende bouwstenen:

- Initiatief, ontplooiing en ontmoeting
- Gemeenschap en eigenheid
- Woningen die zijn afgestemd
- Voorzieningen
- Jongeren en ouderen

Samenwerken en rollen:
Woensdrecht biedt kansen voor iedereen die er woont of wil wonen. Ieder participeert op zijn eigen manier in de samenleving. De eigen kracht is daarbij de basis. Binnen de gemeenschap zetten mensen er samen de schouders onder, vormen ze netwerken, leggen ze slimme verbindingen en nemen ze verantwoordelijkheid voor zichzelf en elkaar.

De rol van de gemeente is faciliterend. Zij staat open voor ideeën en ondersteunt maatschappelijke initiatieven die een bijdrage leveren aan sterke dorpen. Dat kan zijn in de vorm van beleid, kennis, informatie en/of middelen.

Daarnaast heeft zij een regisserende rol in het transformatieproces van het sociaal domein. Met minder controle en sturing, maar met ruimte en vertrouwen in de kracht van de samenleving. Verbinden, stimuleren en los durven laten, zijn hierbij sleutelwoorden.

Partners:

- Vertegenwoordigende organen en platforms: Inwoners, vrijwilligers, dorpsplatforms, buurtpreventieteams, KBO's, verenigingen, adviesraden
- Instellingen: Zorg- en welzijnsinstellingen, BWI, Traverse, tanteLouise-Vivensis, Zorgcorporaties, thuiszorg, scholen, stichting Kinderopvang, huisartsen, wijkzusters, jeugdwerker, buurtsportcoach, politie, brandweer, GGD, GGZ, MEE West-Brabant, stichting SOM, Titurel, SDW Zorg, Almata
- Ondernemers, woningcorporaties, MFC's
- Vervoersbedrijven: Openbaar vervoer, (deel)taxi
- Overheden: Brabantse Walgemeenten, Provincie

Thema: Bedrijvigheid en maintenance

Onze visie:
De Brabantse Wal is een sterk product en vormt de basis voor een florerende groene economie waarin de recreatieve en agrarische sector elkaar aanvullen. In Woensdrecht ligt het hart van de topsector maintenance. Aviolanda is de banenmotor van de regio. Deze topsector trekt andere bedrijvigheid aan en samen met lokale bedrijven vormen ze sterke clusters die elkaar versterken. Onderwijs wordt afgestemd op de vraag en het aanbod uit het bedrijfsleven. Innovatie en samenwerking zijn sleutelbegrippen.

Om bovenstaande ambities te realiseren zetten wij in op de volgende bouwstenen:

- Samenwerking
- Groene economie
- Onderwijs en innovatie
- Clusters
- Onderhoud F-35
- Hart van de sector maintenance

Samenwerken en rollen:
Maintenance is een van de drie topsectoren binnen de Strategische Agenda van de regio West-Brabant. Ondernemers, onderwijs en overheid werken nauw samen om de topsector maintenance economisch, ecologisch en sociaal-cultureel op de kaart te zetten. Rondom maintenance worden sterke clusters gevormd met een diversiteit aan bedrijven. Daarnaast is er volop aandacht voor een groene gemeente, waar wonen, werken en recreëren samen gaan.

De Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM) heeft met bedrijven, kennisinstellingen en intermediaire organisaties in 2015 gewerkt aan een regionaal Maintenance & Service programma Brabant. De komst van de F-35 is daarbinnen de katalysator om een impuls te geven aan de business en bedrijvigheid binnen andere actuele Brabantse thema's (o.a. logistiek en high tech) en om nieuwe verbindingen te realiseren tussen de Brabantse topsectoren en regio's, over de (provincie-)grenzen heen. Met het bedrijfsleven en de kennis- en onderzoeksinstellingen zelf in de lead voor de verschillende innovatiedomeinen. Met haar samenwerkingspartners werkt Woensdrecht actief mee aan de invulling van de landelijke ambitie om in Zuidwest Nederland te komen te een hoogwaardige technische maintenance port voor de vliegtuigindustrie. Deze industrie en andere bedrijvigheid bieden ongeveer 9.000 arbeidsplaatsen.

Bedrijven hebben de wil om elkaar te versterken; bijvoorbeeld door uitwisseling van kennis en ervaring. Daarnaast stemmen bedrijfsleven en onderwijs de onderwijsbehoeften en noodzakelijke competenties op elkaar af. De gemeente faciliteert en is aan zet om noodzakelijke voorzieningen te creëren en de aantrekkelijkheid van het gebied uit te dragen.

Partners:

- Organen en platforms: Rewin, Regio West-Brabant, Logistiek Centrum Woensdrecht, BOM, Dutch Institute World Class Maintenance, ZLTO, Brabantse Milieu Federatie, Stichting Parkmanagement, Woensdrecht Onderneemt (4 ondernemersverenigingen)
- Bedrijfsleven, MKB
- Stork/Fokker, Fokker Elmo, Business Park Aviolanda
- Onderwijs: op alle niveaus, ROC West-Brabant, ZuidWestHoek College
- Instellingen: ISDBW, Werkplein, WVS, SSW, Kamer van Koophandel
- Overheden: Gemeenten, Provincie, Ministerie van EZ, Ministerie van Defensie

Bijlage 3 Bestaande samenwerkingsverbanden

Samenwerkingsverbanden Brabantse Wal of met en namens de Brabantse Wal 22-2-2017

Onderstaande is een overzicht van de samenwerkingsverbanden tussen de Brabantse Wal gemeenten en samenwerkingsverbanden waar minstens 2 van de Brabantse Wal gemeenten is vertegenwoordigd.

Niet opgenomen zijn:

a. de diverse bestuurlijke overlegplatforms

b. samenwerkingen waar uitsluitend sprake is van deeleneming (bijv. BNG)

c. samenwerkingen waar slechts 1 van de Brabantse Wal gemeenten aan deelneemt.

d. samenwerkingen met andere partners (publiek, privaat, inwoners) die wel bijdragen aan Bestuurskracht

Samenwerkingsverbanden Brabantse Wal

	Samenwerkings verband	Partijen	Juridische vorm	Doel/omschrijving
1	Stichting Samenwerken	Bergen op Zoom, Steenbergen, Woensdrecht	Stichting	Cliënten uit de bestanden van de sociale diensten van Bergen op Zoom, Steenbergen en Woensdrecht sociaal activeren
2	Intergemeentelijke Sociale Dienst Brabantse Wal	Bergen op Zoom, Steenbergen, Woensdrecht	Gemeenschappelijke Regeling	De ISD voert voor de Brabantse Wal gemeenten de taken uit op het gebied van de sociale wetgeving
3	VVV Brabantse Wal	Woensdrecht, Steenbergen, Bergen op Zoom	Samenwerkingsovereenkomst toerisme van 1 juli 2008 en via een franchiseformule aangesloten bij VVV Nederland	Impuls geven aan het toerisme in het gebied door: 1. Informatieverstrekking; 2. Ontwikkelen van streekgebonden toeristische producten; 3. Promotie van de Brabantse Wal
4	Sociaal Domein	Woensdrecht, Steenbergen, Bergen op Zoom	Netwerkorganisatie	De gemeenten Bergen op Zoom, Steenbergen en Woensdrecht werken samen aan de herinrichting van het Sociaal Domein: de transformatie van het stelsel. Dit gebeurt aan de hand van de Script Aanpak. Deze aanpak omhelst in een notendop: realisatie van een verandering in denkkader bij burgers partners en gemeenten, herstructurering van de voorzieningen en vormgeven van de integrale toegang.
5	Landmeten	Woensdrecht, Steenbergen, Bergen op Zoom	Ambtelijke samenwerking volgens dienstverleningsovereenkomst	Samenwerking op het gebied van landmeten
6	VTH (Vergunningen, Toezicht en Handhaving)	Woensdrecht, Steenbergen, Bergen op Zoom	Lichte vorm van samenwerking in de vorm van dienstverleningsovereenkomsten	Samenwerking op beleid en uitvoering. Op basis van de landelijke VTH-Kwaliteitscriteria willen de gemeenten Bergen op Zoom, Steenbergen en Woensdrecht in gezamenlijkheid een hoogwaardige uitvoering van VTH taken en een optimale dienstverlening waarborgen.
7	Samenwerkingsverband BOA pool	Steenbergen, Woensdrecht, Bergen op Zoom, Tholen	Dienstverleningsovereenkomst Brabantse Wal en Tholen	Handhaving van lokale verordeningen en/of landelijke wetgeving Domein I Openbare ruimte en Domein II Milieu.

Samenwerking in groter regionaal verband

	Samenwerkings verband	Partijen	Juridische vorm	Doel/omschrijving
1	RWB Regio West Brabant	Alliantie van 19 West-Brabantse gemeenten	Gemeenschappelijke Regeling	De regeling heeft tot doel om gemeenschappelijke belangen van de deelnemende gemeenten tebehartigen onder meer door te komen tot de opstelling, vaststelling en uitvoering van de strategische agenda en de strategische visie voor West-Brabant.
2	OMWB Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant	27 gemeenten en provincie Noord-Brabant	Gemeenschappelijke Regeling	De OMWB voert ten behoeve van de deelnemers taken uit op het gebied van omgevingsrecht. En als verlengstuk van lokaal en provinciaal bestuur levert zij een bijdrage aan een leefbare en veilige werk- en leefomgeving
3	WVS Werkvoorzieningsschap West Noord-Brabant	9 West-Brabantse gemeenten	Gemeenschappelijke Regeling	Voor personen uit zijn werkgebied, die op enigerlei wijze niet in staat zijn om op eigen kracht passende arbeid te verwerven, c.q. te behouden, of voor wie de maatschappelijke participatie dient te worden bevorderd, een traject te verzorgen dat hetzij leidt naar (gesubsidieerde) arbeid, hetzij een sociaal isolement voorkomt of doorbreekt; daarnaast heeft WVS-groep tot doel het organiseren van werk in een beschutte omgeving voor diegenen, die hierop (permanent) zijn aangewezen.
4	GROGZ/GGD Gemeenschappelijke regeling Openbare gezondheidszorg	18 gemeenten	Gemeenschappelijke Regeling	Het publiek belang bestaat uit een goede behartiging van de zorg voor de veiligheid van en de hulpverlening aan de burger
5	RAV Regionale ambulancevoorziening Brabant Midden-West-West-Noord	45 gemeenten	Gemeenschappelijke Regeling	Het verlenen of doen verlenen van ambulancezorg.
6	NV REWIN	18 West-Brabantse gemeenten en Tholen	Naamloze vennootschap	Versterken van de regionale economische ontwikkeling in West-Brabant
7	Belastingsamenwerking West-Brabant	10 west brabantse gemeenten (excl Steenbergen) en Waterschap Brabantse Delta	Gemeenschappelijke Regeling	Heffing en invordering van waterschapsbelastingen en gemeentelijke belastingen, alsmede bij de uitvoering van de Wet waardering onroerende zaken
8	Stichting Inkoopbureau	samenwerkingsverband van gemeenten (excl. Bergen op Zoom) en gemeenschappelijke regelingen	Stichting	Ondersteunt en adviseert haar deelnemers op het gebied van inkoop en contractmanagement in de ruimste zin van het woord.
9	Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant	Samenwerkingsverband tussen 26 gemeenten en hulpdiensten	Gemeenschappelijke Regeling	Behartigt de belangen van de deelnemende gemeenten ten aanzien van brandweerzorg, geneeskundige hulpverlening, rampenbestrijding en crisisbeheersing, het voorzien in een gemeenschappelijke meldkamer.
10	Zorg- en Veiligheidshuis De Markiezaten (ZVH)	Bergen op Zoom, Roosendaal, Halderberge, Moerdijk, Rucphen, Steenbergen, Tholen, Woensdrecht	samenwerkingsverband, opgericht in 2005, van 8 gemeenten in Zeeland /West-Brabant, Openbaar Ministerie, politie en instellingen op het gebied van zorg, veiligheid, welzijn en justitie	Het gezamenlijk belang van de partners is het voorkomen en oplossen van problemen op het gebied van openbare orde en veiligheid. Concreet betekent dit dat we werken aan het terugdringen van overlast, huiselijk geweld en criminaliteit.
11	SAVER	Bergen op Zoom, Woensdrecht, Roosendaal, Halderberge excl Steenbergen	Naamloze Vennootschap	meedenkende partner die op een maatschappelijk verantwoorde en doelmatige wijze bij de aandeelhouders, andere overheden, bedrijfsleven en particulieren het inzamelen, bewerken en verwerken van afval en het reinigen van de openbare ruimte en bedrijfsterreinen verzorgt.
12	Belgisch-Nederlands Grensoverleg (BENEGO)	excl Steenbergen	Overleg platform	Samenwerking en ontmoeting tussen gemeenten langsheen de grens tussen Nederland en België. Dat is het hoofddoel van Benego.
13	Programma schoolverzuim en voortijdig schoolverlaten	17 gemeenten	gemeenschappelijke regeling van dienstverlening, zonder oprichting van een openbaar lichaam	Behartigen van de belangen van de deelnemende gemeenten op het gebied van uitvoering van de Leerplichtwet en de Regionale Meld- en Coördinatiefunctie
14	West Brabants Archief		Gemeenschappelijke Regeling	Het West-Brabants Archief (WBA) vervult in de ontwikkeling van een open overheid een spilfunctie als beheerder van de archiefinformatie van het heden, het verleden en de toekomst.

15	RPA Regionaal platform Arbeidsmarkt West-Brabant	onderwijs, overheid, ondernemers	Het platform kent geen rechtspersoonlijkheid. Regio West-Brabant verzorgt, als openbaar lichaam met rechtspersoonlijkheid, het secretariaat en het procesmanagement ten behoeve van het rpA.	Het platform is een onafhankelijk orgaan waarin deelnemers worden gestimuleerd om discrepanties op de arbeidsmarkt gezamenlijk op te lossen.
16	Regionaal Werkbedrijf West-Brabant	16 West-Brabantse gemeenten, de regionale werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties en het UWV	Bestuurlijk samenwerkingsverband	Dienstverlening aan arbeidsbeperkten die niet zelfstandig het wettelijk minimum loon kunnen verdienen (banenafspraken, voorheen garantiebanen) en het harmoniseren van de gerelateerde (werkgevers)dienstverlening, om de in het Sociaal akkoord afgesproken doelstelling in West-Brabant te verwezenlijken.
17	RRO Regionaal Ruimtelijk Overleg	18 West-Brabantse gemeenten, Tholen, de waterschappen Brabantse Delta en Rivierenland en de provincie	Bestuurlijk overleg	Afspraken maken over duurzame ruimtelijke ontwikkeling van de regio: Wonen en leefbaarheid- Ruimtelijke economie- Ruimtelijke kwaliteit (natuur, water, landschap en recreatie)- Ruimtelijke strategie
18	Streekorganisatie Brabantse Wal	Bergen op Zoom, Steenbergen, Woensdrecht en Roosendaal	Een SOK (samenwerkingsovereenkomst), getekend in 2016, is de onderlegger van deze samenwerking. De Gemeente Bergen op Zoom treedt op als penvoerder. In het bestuurlijk overleg is wel besloten om de organisatie te laten doorontwikkelen naar een onafhankelijke triple(+) helix, maar voor nu is dat nog niet het geval	Streekorganisatie onderdeel uit van Streeknetwerk Waterspoort. De streekorganisatie heeft in 2015/2016 een nieuwe koers bepaald. We houden vast aan streekmarketing en gebiedsontwikkeling, maar ze gaan zich vooral opstellen als verbinder, aanjager, katalysator en PR-apparaat voor sociale- en economische innovatie en duurzaamheid. Voor nu richten ze zich op de Geopark-campagne (UNESCO status voor Brabantse Wal en omstreken) en een triple-helix strategie (kennis en netwerkplatform met loketfunctie).
19	Zorg informatie inkoop team- Zi²t	9 West-Brabantse gemeenten	Netwerkorganisatie	Inkoop op het gebied van jeugdzorg
20	Regionaal Bureau Leerplicht West-Brabant	18 West-Brabantse gemeenten	Samenwerkingsverband/netwerkorganisatie	Wettelijke taken op het gebied van de Leerplicht en RMC-wet Niveau 1 : leerlingenadministratie voor 18 gemeenten Niveau 2: uitvoeringsniveau voor 5 gemeenten (netwerkorganisatie)
21	Waterkring West	6 gemeenten en Waterschap	Netwerkorganisatie	Ontwikkeling van uniformering van administratieve bestanden en rekenmethoden, gezamenlijke aanbestedingen en afstemming van riooltechnische en waterhuishoudkundige inzichten en uitgangspunten
22	Veilig Thuis West-Brabant	18-West-Brabantse gemeenten	Ambtelijke samenwerking volgens dienst-verleningsovereenkomst	Advies- en meldpunt voor huiselijk geweld en kindermishandeling
23	Netwerkorganisatie Jeugdzorg West-Brabant	9 West-Brabantse gemeenten	Netwerkorganisatie	Zorg voor jeugd