



Bestuurlijk balanceren bij de schaalsprong Veldhoven

Een onderzoek naar de schaalsprong in Veldhoven en de wijze van sturing

Bestuurlijk Kernrapport en Bevindingenrapportage

Januari 2026

Rekenkamer gemeente Veldhoven



voorzitter

lid

lid

secretaris

Inhoudsopgave

Bestuurlijk kernrapport

1. Aanleiding, onderzoeksvragen en aanpak van het onderzoek	5
2. Conclusies over het begrip schaalsprong en de beelden hierover	6
3. Conclusies over het krachtenveld, spelers, programma's en processen	6
4. Conclusies over de sturingswijze bij de schaalsprong	7
5. Conclusies over de rol van de gemeenteraad bij de schaalsprong	7
6. Aanbevelingen	8
7. Reacties van het College van B&W en nawoord Rekenkamer	10

Bevindingen rapportage

B1. De inhoud van het begrip schaalsprong en de beelden daarover	13
1.1. Inhoud van de schaalsprong	13
1.2. Beelden over de schaalsprong	15
B2. Het krachtenveld rond de schaalsprong, de spelers en processen	18
2.1 Het krachtenveld	18
2.2 Samenwerking tussen de verschillende spelers en processen	19
B3. De sturingswijze bij de schaalsprong	23
3.1 Verschuivende sturingsrollen overheid	23
3.2 Schakelingen tussen schaalniveaus en spelers	24
B4. De rol van de gemeenteraad bij de schaalsprong	28
Bijlage	31

Kernrapport

Bestuurlijk balanceren bij de schaalsprong Veldhoven

Een onderzoek naar de schaalsprong in Veldhoven en de wijze van sturing

Dit rapport over de sturing van de schaalsprong is getiteld 'Bestuurlijk balanceren bij de schaalsprong Veldhoven'.

Met dit 'bestuurlijk balanceren' wordt vooral bedoeld op een balans tussen:

- de ontwikkelingen binnen de gemeente en binnen de regio;*
- de verschillende beleidsvelden voor een geïntegreerde schaalsprong;*
- de gecombineerde inzet van de vele private en publieke spelers;*
- het gebruik van formele en informele instrumenten vanuit de gemeenteraad*

Daarop zijn de aanbevelingen uit dit onderzoek gericht.

Januari 2026

1. Aanleiding, onderzoeksvragen en aanpak van het onderzoek

Aanleiding

Meer en meer wordt in Veldhoven gesproken over de zogenaamde schaalsprong, die zich aandient binnen de gemeente zelf alsook in de regio. In tal van beleidsdocumenten en visies vormt het een belangrijk thema. Voor Veldhoven kan worden gedacht aan de Visie op gemeente Veldhoven 'Groeiend en trots'. Maar ook andere documenten zoals de mobiliteitsvisie, de Visie sociaal maatschappelijke ontwikkeling, de Woon(zorg) visie, het Masterplan City centrum, e.d. staan bol van verwijzingen naar de schaalsprong.

Duidelijk is dat het gaat om een majeur en strategisch thema. De Rekenkamer heeft om die reden in de gesprekken met de fracties de schaalsprong als mogelijk onderzoeksonderwerp genoemd. Gelet op de positieve reactie van de meeste fracties en het strategisch belang van dit onderwerp is het in het onderzoeksprogramma 2025-2026 opgenomen.

Vaak hebben de onderzoeken van de Rekenkamer een evaluatief karakter. Bezien wordt dan welke beleidsdoelen zijn vastgesteld en in welke mate en op welke wijze de realisatie van deze doelen al dan niet succesvol is. Daarbij wordt dan ook steeds gespeurd naar mogelijke verbeteringen in het beleid dan wel de uitvoering daarvan.

Het onderzoek naar de schaalsprong heeft meer het karakter van een verkenning naar het thema schaalsprong en vooral naar de mogelijkheden voor sturing op deze ontwikkeling. In de ambtelijke organisatie wordt gewerkt aan een inhoudelijk programma voor de schaalsprong. In het onderzoek van de Rekenkamer staat centraal: *op welke wijze en in welke mate kan de gemeenteraad sturing geven aan de schaalsprong?*

Voor alle duidelijkheid: de Rekenkamer gaat daarbij niet in op de bestuurlijke politieke keuzes, die ook in het geding zijn. Het gaat meer om een verkenning om tot een goede sturing van de schaalessprong te komen. In dat opzicht is sprake van een exploratief onderzoek.

Onderzoeksvragen

De hoofdvraag voor dit onderzoek is:

Is er sprake van een gedeeld beeld over de inhoud van de schaalsprong en op welke wijze kan hieraan sturing worden gegeven?

Deze hoofdvraag is uitgewerkt aan de hand van de volgende deelvragen:

- Wat wordt verstaan onder de schaalsprong?
- Bestaat er bij de verschillende betrokkenen - zoals vertegenwoordigers van regio en gemeente Veldhoven (raad, college en ambtelijke organisatie) - een gedeeld beeld over wat de schaalsprong inhoudt?
- Hoe ziet het krachtenveld eruit, met welke spelers, programma's en processen?
- Wat voor type sturing hoort bij dergelijke majeure ontwikkelingen met heel veel spelers?
- Welke rol speelt de gemeenteraad bij deze sturing?

Aanpak van het onderzoek

Het onderzoek is in juni 2025 gestart met enkele verkennende gesprekken met de concernstrategen van de gemeente Veldhoven.

Daarna zijn de (landelijke, regionale en lokale) documenten over de schaalsprong en bijbehorende sturingswijzen geanalyseerd.

Ter verbreding en verdieping zijn gesprekken gevoerd met bestuurlijke en ambtelijke vertegenwoordigers van de regionale organisaties en van de gemeente Veldhoven.

Ook is in oktober 2025 een werksessie gehouden met vertegenwoordigers van de raad.

Op basis van voornoemde informatiebronnen is een concept rapportage opgesteld. Deze is in november 2025 aan het College van B&W aangeboden in het kader van de hoor- en wederhoorprocedure.

De reactie van het College en het nawoord van de Rekenkamer zijn opgenomen in het Kernrapport.

2. Conclusies over het begrip schaalsprong en de beelden hierover

Op basis van de hiernavolgende Bevindingenrapportage over de inhoud van het begrip schaalsprong en de daarbij behorende beelden zijn de volgende conclusies getrokken:

- De schaalsprong is de structurele en versnelde autonome groei van de regio en daarmee de gemeente Veldhoven op meerdere samenhangende terreinen — economisch, sociaal en ecologisch — als gevolg van een sterke toename in bedrijvigheid, bevolking en ruimtelijke dynamiek. Binnen de Metropoolregio Eindhoven, en specifiek voor Veldhoven, verwijst de schaalsprong naar de noodzakelijke en integrale ontwikkeling die voortkomt uit de snelle groei van de Brainportregio, waarin Veldhoven een sleutelpositie inneemt.
- De schaalsprong wordt breed gedefinieerd in die zin dat vele beleidsvelden zijn betrokken. Het concept van 'Brede Welvaart' wordt als drager van de schaalsprong beschouwd: het gaat niet alleen om de kwantitatieve groei, maar ook om sociale en fysieke leefbaarheid, bereikbaarheid, veiligheid, gezondheid, ecologische en duurzame kwaliteit, e.d. Dat vraagt om een integrale aanpak van de schaalsprong en de inzet van vele publieke en private spelers.
- In grote lijnen zijn de beelden over de schaalsprong congruent: de betrokken gemeentelijke en regionale spelers hebben een gedeeld beeld over wat de schaalsprong inhoudt. Dat gegeven vormt een goede basis voor de verdere vormgeving van de schaalsprong.
- De in gang zijnde schaalsprong is een grote opgave, maar niet nieuw voor de regio en de gemeente Veldhoven. Eerder hebben zich ook al forse schaalsprongen voltrokken.
- Bij de schaalsprong is ook een aantal kanttekeningen te plaatsen:
 - Het leidende, maar ook abstracte, principe van de Brede Welvaart vraagt om een verdere operationalisering naar samenhangende uitvoeringsprogramma's.
 - De dominantie van de economische ontwikkeling vraagt om een actief en krachtig antwoord vanuit andere beleidsvelden (als ruimtelijke ordening, mobiliteit, sociaal domein, ecologie en duurzaamheid) om een ontwikkeling in balans daadwerkelijk te realiseren. Het principe van Brede Welvaart gaat daar immers vanuit.
 - Hoewel de regio economisch in deze tijden volop floreert, moeten ook de risico's inzake de economische kwetsbaarheid (door de afhankelijkheid van enkele zeer sterke economische spelers) onder ogen worden gezien. Om die reden is het goed te constateren dat een project over de diversificatie in de economische structuur is opgestart. Ook de in deze regio sterk ontwikkelde research en development bieden in combinatie met de aanwezige maakindustrie goede kansen om deze risico's te beperken.

3. Conclusies over het krachtenveld, spelers, programma's en processen

Op basis van de hiernavolgende Bevindingenrapportage over het krachtenveld, spelers, programma's en processen zijn de volgende conclusies getrokken:

- Zowel op de schaal van de Brainport regio als op de lokale schaal van Veldhoven zijn vele spelers actief en zijn veel processen in gang gezet om de schaalsprong vorm te geven. Het is moeilijk daarop zicht te krijgen en de samenhang en eventuele overlap te zien.
- In de Brainport regio is sprake van een complex krachtenveld, waarin een aantal krachtige hoogwaardige technologische productiebedrijven, zoals ASML, een dominante rol spelen als economische motor van de schaalsprong. Deze bedrijven zijn dominante spelers in het krachtenveld. Niet alleen door als bedrijf succesvol te opereren, maar ook door bij te dragen aan maatschappelijke investeringen, bijvoorbeeld via het Brainport Partnerfonds.
- Ondanks deze dominante positie van het bedrijfsleven is zowel in de regio als in de gemeente Veldhoven uitdrukkelijk oog voor een 'ontwikkeling in balans'. Het trefwoord daarvoor is 'Brede Welvaart'.
- Voor de publieke samenwerking speelt de MRE als Gemeenschappelijke Regeling van 21 gemeenten een belangrijke rol. Daarnaast wordt de subregio SGE als een sterke speler gezien. Tegelijk wordt het steeds duidelijker dat de ontwikkelingen ook grote impact hebben op een grotere schaal dan het MRE-gebied.
- De Stichting Brainport is een vorm van triple helix samenwerking, waarbij vertegenwoordigers van het bedrijfsleven, onderwijs en overheid het bestuur vormen. Daarnaast is er een bestuurlijk overleg met vertegenwoordigers van het Rijk om de ontwikkelingen rondom de Strategische Agenda te bespreken.

- Om de gewenste balans zoals het thema Brede Welvaart beoogt waar te maken, is een stevige inzet nodig op andere beleidsdomeinen zoals bijvoorbeeld het sociaal domein, talentontwikkeling en duurzaamheid. Daarin spelen – naast rijk, provincie en gemeenten – ondermeer het Partnerfonds en de Vereniging 'Brainport voor Elkaar' een belangrijke rol.

4. Conclusies over de sturingswijze bij de schaalsprong

Op basis van de hiernavolgende Bevindingenrapportage over de sturingswijze bij de schaalsprong zijn de volgende conclusies getrokken:

- Vanuit de veranderende verhouding tussen overheid en samenleving neemt de betekenis van netwerksturing steeds meer toe.
- Dat geldt zeker bij een complexe opgave als de schaalsprong, waarbij veel overheidsniveaus en veel private en publieke spelers een rol vervullen. Dat stelt hoge eisen aan de schakelkracht van de betrokkenen.

Met de intensieve samenwerking op verschillende schaalniveaus in de publieke sector (rijk, provincie, regio en gemeenten) alsook tussen overheden, private en maatschappelijke partners wordt antwoord gegeven op de sterke onderlinge interdependenties. Met het oog daarop is de triple helix samenwerking en de 'netwerk governance' in de Brainport regio sterk ontwikkeld.

- Om aan de sterke regionale samenhang en de forse regionale opgaven recht te doen wordt van gemeenten een dubbele loyaliteit gevraagd: niet alleen loyaal naar de eigen gemeente, maar ook naar de regio. Dat vraagt in het ambtelijk en bestuurlijk handelen van de gemeente om zowel een lokale als regionale oriëntatie en om verbindingen tussen de lokale en regionale agenda's.
- Veldhoven ziet zichzelf en wordt ook door anderen gezien als een actieve speler in de regio. In de gemeentelijke beleidsdocumenten en ook in de gesprekken met lokale en regionale vertegenwoordigers klinkt dit duidelijk door. Zowel ambtelijk als bestuurlijk wordt actief geparticipeerd in de regionale opgaven en de raadswerkgroep regionale samenwerking wordt als een interessant initiatief gezien.
- Uit de literatuur blijkt dat er diverse formele instrumenten voor de raad zijn om te sturen op de regionale samenwerking, maar dat de wijze waarop die gebruikt worden nogal eens te wensen overlaat. Ook wordt daarbij aandacht gevraagd voor de zogenaamde informele instrumenten voor sturing – of wellicht beter – beïnvloeding. Daarbij gaat het om actieve participatie in regionale themasessies en conferenties, het benutten van de mogelijkheden van Raadstafel21, vroegtijdigere afstemming zoeken over de (inter)gemeentelijke inbreng, e.d.

Feitelijk gaat het om een intensieve 'heen en weer' beweging: vanuit gemeente naar de regio en vanuit de regio naar de gemeente. De kracht van deze beweging bepaalt in sterke mate het succes voor een goede bestuurlijke begeleiding van de schaalsprong.

Dit laat onverlet dat deze bestuurlijke begeleiding – gelet op de vele spelers, samenwerkingsconstructies en processen – veel moeilijker is vorm te geven dan de sturing op lokaal niveau. Daarin ligt een forse uitdaging.

5. Conclusies over de rol van de gemeenteraad bij de schaalsprong

Op basis van de hiernavolgende Bevindingenrapportage over de rol van de gemeenteraad Veldhoven zijn de volgende conclusies getrokken:

- Via lokale beleidsdocumenten (in het bijzonder de Visie op gemeente Veldhoven) heeft de raad richting gegeven aan de schaalsprong.
- Veldhoven ziet voor zichzelf – zowel bestuurlijk als ambtelijk – een belangrijke rol in de regio en andere spelers herkennen die rolopvatting.
- De raad van Veldhoven maakt daadwerkelijk gebruik van de verschillende beschikbare instrumenten om sturing te geven aan de regionale ontwikkelingen en de schaalsprong. Gedacht kan worden aan: de indiening van zienswijzen op de begroting van de MRE en het deelnemen aan de MRE regiodagen. Ook de instelling van een 'raadswerkgroep regionale samenwerking' laat zien dat de regio serieus wordt genomen.
- Het zicht op het veld van de vele publieke en private spelers, overleggrems en besluitvormingsmomenten rondom de schaalsprong is voor de raadsleden moeilijk te overzien. Dat bemoeilijkt de sturingsrol van de raad.
- Gelet op de toenemende betekenis van de regio is het voor raadsleden belangrijk vroegtijdiger invloed uit te oefenen op de besluitvorming door bijvoorbeeld:
 - Contact te leggen met belangrijke spelers in het netwerk;

- Te overleggen met raadsfracties in andere gemeenten;
- De eigen Collegeleden te bevragen naar hun inbreng in regionale overleggen en vragen naar terugkoppelingen daarvan;
- Actieve deelname aan beeldvormende regionale sessies en themabijeenkomsten;
- De raadswerkgroep meer structureel te organiseren en een duidelijke taak mee te geven.

6. Aanbevelingen

In het verlengde van voorgaande conclusies zijn zeven aanbevelingen geformuleerd. Gelet op de focus van het onderzoek (sturing van de schaa sprong door de raad) zijn zes aanbevelingen aan de raad gericht. Daarnaast is een aanbeveling gericht aan het College van B&W.

Aan de gemeenteraad	Overwegingen en aandachtspunten
1 Verzoek het College van B&W om een programma voor de schaa sprong in Veldhoven op te stellen in het verlengde van de Visie op gemeente Veldhoven en als uitwerking van het uitgangspunt over Brede Welvaart.	Het abstracte karakter van de Visie op gemeente Veldhoven en van het begrip Brede Welvaart maken een concretisering als leidraad voor handelen wenselijk. Met een dergelijk programma wordt het voor de betrokkenen duidelijk welke stappen in de komende jaren worden gezet en welke activiteiten worden uitgevoerd om de schaa sprong in de gewenste richting vorm te geven. Daarbij wordt gedacht aan de lokale en regionale stappen, gelet op de sterke onderlinge wisselwerking. Voor de raad, college en ambtelijke organisatie ontstaan daardoor betere mogelijkheden voor sturing.
2 Zorg bij de verdere ontwikkeling van de schaa sprong dat extra aandacht wordt gegeven aan aspecten als de sociale kwaliteit, duurzaamheid en de ruimtelijke kwaliteit in brede zin omwille van de balans in de beoogde Brede Welvaart.	De dominantie van de economische ontwikkeling vraagt om een actief en krachtig antwoord vanuit andere beleidsvelden (als ruimtelijke ordening, mobiliteit, sociaal domein, ecologie en duurzaamheid) om een ontwikkeling in balans daadwerkelijk te realiseren. Het principe van Brede Welvaart veronderstelt namelijk een ontwikkeling in balans. Om dat daadwerkelijk te realiseren is vanuit de lokale en regionale overheid een actieve inzet nodig.
3 Verzoek - via het College van B&W - de MRE een overzicht op te laten stellen van het krachtenveld van de regionale schaa sprong en het netwerk van belangrijke spelers met hun rollen, overleggre m ia en momenten van besluitvorming over de ontwikkeling van de schaa sprong.	Het complexe veld van vele spelers, hun rollen, overleggre m ia en besluitvormingsmomenten is op dit moment onoverzichtelijk. Met een dergelijk overzicht ontstaat meer inzicht bij de vele betrokken spelers en wordt het als raad gemakkelijker om de momenten voor meer vroegtijdige beïnvloeding te vinden. Op dit moment komt de raad vaak aan het einde van allerlei besluitvormingstrajecten in positie en wordt het nogal eens ervaren als 'tekenen bij het kruisje'.

4 Steek als raad meer energie in de regio om de kernrollen van de raad (volksvertegenwoordiger, kadersteller en controleur) goed te vervullen en zet daarbij in op een sterke verbinding tussen de lokale en regionale agenda.	Ook al wordt op dit moment de regionale rol al op verschillende manieren gepakt, dit wordt steeds urgenter. De regio wordt namelijk steeds belangrijker en de lokale en regionale agenda's raken steeds meer verbonden. De maatschappelijke samenhang in de regio is groot. Het leven van de Veldhovense inwoners speelt zich ook vaak in de regio af en niet alleen binnen Veldhoven. Om de belangen van inwoners te dienen is het dan ook nodig de beïnvloedingsmogelijkheden in de regio zo goed mogelijk te benutten.
5 Gebruik als raad vooral ook de zogenaamde informele raadsinstrumenten om vroegtijdiger invloed uit te oefenen op de regionale ontwikkeling van de schaa sprong.	Het als gemeenteraad functioneren in een complex netwerk, zoals dat bij schaa sprong aan de orde is, stelt eisen aan de wijze van sturing. Netwerksturing veronderstelt een gemengde inzet van formele en informele instrumenten. Op dit moment bestaat vaak het gevoel dat men als raad laat in positie komt. Een meer vroegtijdige beïnvloeding is dan ook gewenst. Die meer vroegtijdige beïnvloeding kan worden versterkt door - naast de formele instrumenten - vooral ook gebruik te maken van informele raadsinstrumenten. Hierbij kan worden gedacht aan: contact leggen met belangrijke spelers in het netwerk, overleggen met raadsfracties in andere gemeenten, de eigen Collegeleden bevrage n naar hun inbreng in regionale overleggen en vrage n naar terugkoppelingen daarvan, actieve deelname aan beeldvormende regionale sessies en themabijeenkomsten.
6 Geef de raads werkgroep regionale samenwerking een meer structurele positie als hulpmiddel voor de raad om de schaa sprong en andere regionale onderwerpen voldoende aandacht te geven.	De raads werkgroep wordt in de gemeente en in de regio als een interessant hulpmiddel gezien bij het verbinden van de lokale en regionale agenda's rondom de schaa sprong. Op dit moment heeft de werkgroep geen structureel karakter en een informele status. Positie en taken zijn niet omschreven. Met een meer duidelijke omschrijving van de taak, positie en spelregels van deze werkgroep ontstaat een meer transparante werkwijze en kan de rol van deze werkgroep worden versterkt. Belangrijke aandachtspunten daarbij zijn: geen politieke stellingnames binnen de werkgroep, werken vanuit een onderlinge vertrouwensbasis, het functioneren als hulpmiddel voor de raad om beter en vooral ook tijdiger op de regionale agenda's te kunnen inspelen, de gemeentelijke portefeuillehouder periodiek uitnodigen om aan de ene kant een lokaal verzoek mee te geven naar het regionale POHO-overleg en aan de andere kant een terugkoppeling daarvan te vernemen.

Aan het College van B&W	Overwegingen en aandachtspunten
7 Organiseer samen met de raad een krachtige 'heen en weer beweging' om tot een actieve dialoog te komen over de verbinding tussen de lokale en regionale schaa sprong, tussen de lokale en regionale agenda's, tussen de regionale portefeuillehoudersoverleggen en de lokale raads werkgroep regionale samenwerking.	Met de heen en weer beweging wordt bedoeld dat vanuit de raad vroegtijdig signalen kunnen worden meegegeven aan de portefeuillehouder naar het regionale POHO-overleg en dat vervolgens weer een actieve terugkoppeling plaatsvindt vanuit de portefeuillehouder naar de raads werkgroep regionale samenwerking. Afhankelijk van de agenda's kan een collegelid dan aansluiten bij de vergadering van de raads werkgroep regionale samenwerking. Op die wijze ontstaan mogelijkheden voor een meer vroegtijdige afstemming tussen gemeentelijke en regionale agenda's. Voor de raad ontstaan daardoor betere mogelijkheden om in te spelen op de regionale ontwikkelingen en daarop te sturen.

7. Reactie van het College van B&W en nawoord Rekenkamer

Reactie College

Het College heeft als volgt gereageerd:

'Wij zijn blij met dit conceptrapport. U geeft een heldere beschrijving over wat de schaa sprong inhoudt. Ook geeft u een aantal duidelijke aanbevelingen die wij graag omarmen, omdat deze ook prima passen bij de door ons ingeslagen weg en deze verder aanscherpt.

Op twee aanbevelingen willen wij nader ingaan:

Aanbeveling 4

Ons College kan hier een actieve rol in pakken en meedenken, ook of de bestuurlijke samenwerking in de regio nog passend is bij de opgaven.

Aanbeveling 7

Het lijkt ons verder prima om met de raad de 'heen en weer beweging' te organiseren.

Wij geven u ook graag een inhoudelijke aanvulling mee. Op pagina 14 beschrijft u dat de Eindhovenense regio tal van schaa sprongen in het verleden heeft gekend, ondanks dat daar die term niet voor werd gehanteerd. Dat klopt. We merken op dat de context waaronder die groei plaatsvond anders is geweest. Groeiopgaven vonden met name plaats als uitbreiding, terwijl we nu vooral naar inbreiding kijken. Ook was de overheid anders georganiseerd. Het Rijk nam meer regie, waar groeiopgaven nu vooral gedecentraliseerd zijn. Het Rijk is op grotere afstand komen te staan, waarbij marktpartijen en inwoners juist meer invloed hebben gekregen. Ook zijn de financiële kaders gewijzigd. De tijd dat we met ontwikkeling een positief financieel resultaat konden realiseren is voorbij. Dit alles brengt met zich mee dat we maar beperkt kunnen leunen op ervaringen uit het verleden.

Check op feitelijke juistheid

Op uw verzoek hebben wij ook een toets op feitelijke juistheid uitgevoerd. Wij hebben alleen een aantal onjuiste verwijzingen naar beleidsnota's vastgesteld en enkele kleine verschrijvingen. In bijlage 1 hebben wij onze tekstsuggesties opgenomen.'

Nawoord Rekenkamer naar aanleiding van de reactie van het College

De Rekenkamer is blij met de instemmende en constructieve reactie van het College. Dit biedt goede kansen voor een stevige doorwerking van de aanbevelingen.

De resultaten van de feitencheck zijn verwerkt in de voorliggende rapportage.

Wat betreft de inhoudelijke reactie op de aanbevelingen het volgende.

De Rekenkamer waardeert het dat het College een actieve rol wil pakken bij de reflectie over de bestuurlijke samenwerking in relatie met de voorliggende opgaven (n.a.v. aanbeveling 4).

Dat geldt ook voor het gestelde n.a.v. aanbeveling 7: het organiseren van de zogenaamde 'heen en weer beweging' veronderstelt namelijk ook een actieve inzet van het College.

Terecht wijst het College erop dat de huidige schaalsprong zich in een andere context voltrekt dan de eerdere regionale en lokale schaalsprongen. Dit aspect is in de voorliggende versie van het rapport toegevoegd.

Bevindingenrapportage

Bestuurlijk balanceren bij de schaalsprong Veldhoven

Een onderzoek naar de schaalsprong in Veldhoven en de wijze van sturing

Januari 2026

B1. De inhoud van het begrip schaalsprong en de beelden daarover

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de volgende onderzoeksvragen:

1. Wat wordt verstaan onder de schaalsprong?
2. Bestaat er bij de verschillende betrokkenen - zoals vertegenwoordigers van regionale organisaties en de gemeente Veldhoven (raad, College en ambtelijke organisatie) - een gedeeld beeld wat de schaalsprong inhoudt?

1.1. Inhoud van de schaalsprong

Het begrip schaalsprong

Wanneer het woord schaalsprong wordt gegoogeld valt het op dat deze term heel vaak voorkomt in de context van Brainport regio. Tal van beschrijvingen komen naar voren, zoals: *'Een term die wordt gebruikt om te beschrijven dat men buiten de grenzen van de gemeenschap zoekt naar betere oplossingen'.*

Of

'De ontwikkelingen in de Brainportregio gaan zo snel, dat we kunnen spreken van een schaalessprong. Deze economische impuls betekent dat er extra woningen, scholen, winkels en sociale voorzieningen nodig zijn'.

In een ambtelijke notitie van de gemeente Veldhoven (getiteld: Position Paper Schaalsprong, juni 2025) wordt de schaalsprong als volgt omschreven:

'De schaalsprong is de structurele en versnelde autonome groei van onze regio en daarmee de gemeente Veldhoven op meerdere samenhangende terreinen — economisch, sociaal en ecologisch — als gevolg van een sterke toename in bedrijvigheid, bevolking en ruimtelijke dynamiek. Binnen de Metropoolregio Eindhoven, en specifiek voor Veldhoven, verwijst de schaalsprong naar de noodzakelijke en integrale ontwikkeling die voortkomt uit de snelle groei van de Brainportregio, waarin Veldhoven een sleutelpositie inneemt.

Deze schaalsprong omvat onder meer:

- een forse toename van het aantal inwoners en arbeidsplaatsen;
- een groeiende vraag naar woningen, mobiliteit, energie, voorzieningen en arbeidskrachten;
- de noodzaak tot duurzame en gebalanceerde ontwikkeling volgens het principe van Brede Welvaart, waarbij economische groei in balans wordt gebracht met ecologische en sociale waarden.'

In dezelfde notitie wordt voorts aandacht gevraagd voor een andere manier van werken en realiseren, omdat:

- 'de opgaven complexer, omvangrijker en langduriger zijn dan reguliere gemeentelijke projecten;
- er sprake is van een sterke verwevenheid tussen lokale, regionale, provinciale en nationale belangen;
- de benodigde transities (zoals op het gebied van energie, mobiliteit en woningbouw) alleen haalbaar zijn via programmatische sturing, waarbij verschillende beleidsvelden integraal worden benaderd;
- samenwerking met externe partners (zoals het Rijk, de provincie, Brainport en ASML) op strategisch niveau essentieel is;
- de interne organisatie wendbaar en strategisch gepositioneerd moet zijn om effectief te kunnen sturen op samenhang, voortgang en maatschappelijke impact.

Kortom, de schaalsprong vereist een programmatische, integrale en adaptieve aanpak, gericht op het realiseren van een toekomstbestendige en leefbare gemeente, waarin economische groei hand in hand gaat met welzijn en duurzaamheid.'

Deze overwegingen hebben ook belangrijke consequenties voor de wijze van sturing, waarop later wordt ingegaan.

Eerdere schaalsprongen in de regio Eindhoven en in Veldhoven

Wie naar de geschiedenis van de Eindhovense regio kijkt ziet overigens al tal van schaalsprongen in het verleden, zonder dat die term daarvoor werd gehanteerd.

Het duidelijkste voorbeeld is de immense schaa sprong die Philips heeft veroorzaakt. De sterke economische groei, de innovatie en de kennisontwikkeling van dit bedrijf, zorgde ook voor structurele verschuivingen in het stedelijke landschap van de regio Eindhoven.

Daarbij gaf Philips – mede om de bedrijfsontwikkelingen goed te laten verlopen – al vroeg vorm aan het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ook al bestond die term indertijd nog niet. Op tal van manieren kwam de door Philips veroorzaakte schaa sprong tot uiting. Gedacht kan worden aan: de immense uitbreiding met werklocaties in het inmiddels deels geherstructureerde Strijp en op andere locaties in de regio, het wetenschappelijk hoog aangeschreven Nat Lab, het ondersteunen van opleidingen voor kinderen van werknemers, woningbouw (Philipsdorp), voorzieningen voor cultuur en sport, de toename van het aantal woningen in Eindhoven en omliggende plaatsen, e.d.

Maar ook in Veldhoven zelf hebben al eerder schaa sprongen plaatsgevonden. Bijvoorbeeld door de immense uitbreidingen van ASML, de realisatie van het City centrum naast de oorspronkelijke – ook van kleur vershoten – dorpscentra, de toename van woningen en bedrijfslocaties, de uitbreiding met nieuwe wijken als d’Ekker, Cobbeek en Polders, een zich wijzigende bevolkingsopbouw, veranderende leefstijlen, e.d.

Overigens wordt er wel op gewezen dat de context, waarin de huidige schaa sprong zich voltrekt anders is dan bij eerdere schaa sprongen. De verzorgingsstaat is grotendeels verlaten en er wordt meer uitgegaan van eigen redzaamheid. Door decentralisaties vanuit het rijk richting gemeenten zijn de bestuurlijke verhoudingen veranderd en marktpartijen en inwoners hebben meer invloed gekregen. Ook gaat het bij de schaa sprong nu steeds meer om inbreidingen dan om uitbreidingen.

Schaa sprong onafwendbaar

Of er in de regio Eindhoven en in Veldhoven een schaa sprong plaatsvindt, is geen vraag. Evenals dat dit in het verleden op beide schaa lniveaus heeft plaatsgevonden, blijft dat ook komende jaren gebeuren. De economische, maatschappelijke en bestuurlijke bewegingen in het krachtenveld geven dat aan.

Verschillende documenten van MRE en ook de Visie op gemeente Veldhoven zijn daarover duidelijk. Vragen zijn wel: hoe krijgt die schaa sprong vorm, wat betekent dat voor Veldhoven, hoe wordt de schaa sprong in bestuurlijke zin begeleid en welke rol kan de gemeente daarbij spelen?

De schaa sprong naar de toekomst

Hoewel de omvang en vorm van de schaa sprong moeilijk is te voorspellen, is in tal van documenten van de MRE en van de Stichting Brainport wel invulling gegeven aan de schaa sprong. Tal van programma’s zijn daarvoor ontwikkeld en geven richting aan de uitvoering van de schaa sprong. Deze uitvoering wordt gekenmerkt door een intensieve publiek-private samenwerking.

In Veldhoven is beleidsmatig via diverse beleidsdocumenten inkleuring gegeven aan de schaa sprong. Zo wordt in de Woon-(zorg) visie Veldhoven (2023) de schaa sprong zichtbaar gemaakt door de forse toename van het aantal woningen. Daarover wordt gesteld:

‘we realiseren de schaa sprong door tot en met 2030 4.200 woningen toe te voegen aan de voorraad. Door de grote groei van o.a. ASML en de aanleverende industrie is een verdere versnelling van de woningbouw nodig. Hiervoor is de aanpak woningbouwversnelling II opgesteld, als vervolg op woningbouwversnelling I (2020-2024). We voegen in de periode 2020 tot en met 2030 minimaal circa 4.200 woningen toe en 5.000 woningen tot en met 2032, door de huidige aanpak woningbouwversnelling door te zetten. Dit betekent een enorme groei van ca. 20% ten opzichte van de bestaande woningvoorraad. Om vertraging en/of uitval van projecten op te kunnen vangen, houden we rekening met een hogere projectenportefeuille (overprogrammering): met een plancapaciteit van circa 5.100 woningen. Voor de periode van 2031 t/m 2040 zijn op basis van het huidige economische scenario mogelijk nog 2.000-3.000 woningen extra nodig. We zetten in op uitbreiding in Zilverackers, inbreiding en verdichting met behoud of versterking van de ruimtelijke kwaliteit en onderzoeken de mogelijkheden voor transformatiegebieden en herstructurering van bestaande woonwijken.’

Nog uitdrukkelijker gebeurt dat in de visie op gemeente Veldhoven ‘Groeiend-trots’ (maart 2025). Daarin wordt gesteld dat Veldhoven – samen met de regio – midden in een schaa sprong zit. Het wordt gezien als een volgende stap voor Veldhoven. Dat wordt als volgt toegelicht:

‘Er wordt volop gebouwd: woningen, bedrijfspanden en infrastructuur. De groei is niet per se sneller dan voorheen, maar wel complexer en ingrijpender. Veldhoven staat aan de vooravond van een nieuwe fase in haar ontwikkeling.

Naar verwachting zal onze gemeente binnen vier jaar meer dan 50.000 inwoners tellen. Het aantal banen groeit mee, afhankelijk van ontwikkelingen bij bedrijven zoals ASML. Deze stap vraagt om

een bredere blik. Het daagt Veldhoven uit om groter te durven denken. Nooit eerder was de betrokkenheid van het Rijk bij onze regio zó groot. Dit biedt kansen, maar vraagt ook om een duidelijke koers voor de toekomst.'

In de visie worden de bewegingen naar de toekomst aan de hand van negen thema's toegelicht.

Dit zijn:

'1. Stad die groeit op dorpse waarden

Over de kwaliteit van de leefomgeving vanuit het perspectief van verstedelijking, het dorpse gevoel, ontmoeten, groei en identiteit.

2. De Veldhovenaar heeft het prima voor elkaar

Over de producten en diensten gericht op de kwaliteit van leven van de individuele inwoner: gezondheid, bewegen, zelfredzaamheid, jeugd, onderwijs, opgroeien, opvoeden, ouder worden, zorg, Wmo, schuldhulpverlening, veiligheid (sociaal).

3. Een sterke gemeenschap

Over de producten en diensten gericht op de kwaliteit van de sociale omgeving: samenredzaamheid, internationalisering, vluchtelingen, verenigingsleven, vrijwilligers, toegankelijkheid, inclusie, ontmoeting, meedoen.

4. Een aantrekkelijk groen en veilig Veldhoven

Over de kwaliteit en het functioneren van onze fysieke leefomgeving en ecologische systemen, vanuit het perspectief van duurzame energie, circulariteit, biodiversiteit en ecologie, klimaatbestendig, groen (stedelijk en natuur), 'schoon, gezond en veilig', water, openbare ruimte, veiligheid (fysiek).

5. Goed wonen

Over wonen (betaalbaar, divers, beschikbaar), behoud jeugd, doorstroming.

6. Voorzieningen voor iedereen

Over de kwaliteit van leven vanuit perspectief van maatschappelijke voorzieningen, detailhandel, horeca, sport, cultuur, recreatie, vijftien-minuten stad.

7. Betrokken ondernemen en een bereikbaar Veldhoven

Over economie, Brainport, mobiliteit, beschikbaarheid van energie, arbeidsmarkt, talentontwikkeling.

8. Samenwerken aan de regio

Over regionale samenwerking (o.a. MRE en SGE) en bestuurlijke relaties (rijk, provincie, GGD, waterschap, etc.).

9. Een gemeente voor de Veldhovenaren

Over communicatie, participatie, netwerk, gemeentelijke organisatie en dienstverlening.'

Met bovenstaande thema's zijn richtingen voor de toekomstige schaa sprong gezet. Wat daarbij naar voren komt is dat er duiding wordt gegeven aan een schaa sprong over de volle breedte, waarbij tal van beleidsterreinen zijn betrokken.

Uit de behandeling van deze visie in de gemeenteraad blijkt dat de visie unaniem is vastgesteld, maar daarnaast zijn enkele belangrijke aandachtspunten voor de toekomst meegegeven, zoals:

- Het is zaak dat de visie als stip op de horizon en als inspiratiedocument daadwerkelijk gebruikt gaat worden en het een 'levend document' blijft;
- Een doorvertaling is nodig of in de vorm van een uitvoeringsprogramma of in de producten van de P&C cyclus; op die wijze kan de inhoud van de visie worden geconcretiseerd en geprioriteerd;
- Nieuwe ontwikkelingen in de loop der tijd vragen om aanpassingen van de visie (op onderdelen).

1.2. Beelden over de schaa sprong

In deze paragraaf staat de vraag centraal: welke beelden bestaan er over de schaa sprong bij de verschillende spelers in Veldhoven en de regio?

Uit de bijdragen vanuit de ambtelijke organisatie Veldhoven en uit de interviews met vertegenwoordigers van de ambtelijke organisatie, regionale organisaties en de werksessie met raadsleden komen de volgende beelden naar voren.

Beelden bij vertegenwoordigers van de ambtelijke organisatie en het College

In het eerdergenoemde Position Paper Schaalsprong wordt aangegeven:

'Naar verwachting heeft Veldhoven in 2028 meer dan 50.000 inwoners en is Veldhoven in 2040 gegroeid naar een gemeente met minimaal 55.000 inwoners en mogelijk 60.000 arbeidsplaatsen. Deze groei is op alle terreinen van de gemeentelijke taken merkbaar, zowel buiten als in onze eigen organisatie. Bij die groei is Brede Welvaart een belangrijk doel dat we als leidend principe zien. Brede welvaart gaat in essentie over het welzijn van mensen en wat zij van waarde vinden. Naast economische waarden is het minstens zo belangrijk om te kijken naar ecologische en sociale waarden; zaken zoals gezondheid, onderwijs, milieu, leefomgeving, sociale cohesie, persoonlijke ontplooiing en veiligheid. Daarbij gaat Brede Welvaart zowel om de kwaliteit van leven in het 'hier en nu', als om de effecten van onze manier van leven op het welzijn van mensen op andere plekken en toekomstige generaties. Die balans is belangrijk. Vanuit dat perspectief werken wij aan de groei van Veldhoven.'

Geconstateerd wordt dat er in de regio sprake is van een sterke autonome economische groei in de kennisintensieve maakindustrie. Maar opgemerkt wordt dat deze ontwikkeling ook leidt tot een groeiende vraag naar woningen, bedrijventerreinen, arbeidskrachten, mobiliteit, voorzieningen, talent en versnelde oplossingen voor de energiekrapte. Zo wordt voor de periode 2025-2040 rekening gehouden met een toename van 4200 woningen.

Als opgave wordt gezien:

'Deze ontwikkelingen op een goede manier te laten plaatsvinden. Dat we groeien als regio en Veldhoven is geen keuze, hoe we daar mee omgaan wel. Het is belangrijk dat we hierover een goede dialoog blijven voeren met de samenleving. Brede Welvaart is daarom een belangrijk doel. Kortom, de economische groei biedt de middelen en kansen om een extra impuls te geven aan Brede Welvaart. En de schaalsprong is daarmee een kans om een kwaliteitssprong te maken op de economische, ecologische en sociale waarden.'

Eenzelfde beeld komt naar voren in een gesprek met de vertegenwoordiger van het College van B&W. Daarin klinken ook uitdrukkelijk elementen door als: het uitgangspunt van de Brede Welvaart, de wenselijke balans tussen het economische, ruimtelijke en sociale domein, het voorkomen van een dreigende tweedeling tussen arm en rijk, de sterke rol van het bedrijfsleven ook door initiatieven in het sociale domein zoals het Brainport Partnerfonds en de triple helix samenwerking als belangrijke succesfactor.

Tegelijk wordt geconstateerd dat de zogenaamde 'harde sector' (ruimte en economie), die ook beter te plannen en te sturen is, vaak de motor is en dat de 'zachte sector' (sociaal domein) volgt.

Beelden bij vertegenwoordigers van de gemeenteraad Veldhoven

In het gesprek met de raadsleden komt ook een gemeenschappelijk beeld van het begrip schaalsprong naar voren. Het thema Brede Welvaart wordt als onderlegger beschouwd. Uitdrukkelijk wordt erop gewezen dat het niet alleen om de groei van woningen, bedrijfslocaties en toenemende mobiliteit moet gaan, maar dat ook ingezet moet worden op de sociale infrastructuur, de voorzieningen, de leefbaarheid, ruimtelijke kwaliteit en duurzaamheid.

Voorts geven de raadsleden aan dat het bij de schaalsprong steeds gaat om een combinatie van lokale zaken en regionale zaken. In dat opzicht is het belangrijk dat raadsleden ook regionaal invloed uitoefenen. Ook al staan in de praktijk de regionale zaken wel wat verder van de raadsleden af. Voorts wordt erop gewezen dat MRE vanuit hogere overheden als *het* regionale samenwerkingsverband wordt aangemerkt. Daar tegenover staat dat het SGE als dichterbij wordt ervaren.

Beelden bij vertegenwoordigers van regionale organisaties

In het gesprek met vertegenwoordigers van regionale organisaties als MRE en Stichting Brainport Development wordt de betekenis van het begrip 'schaalsprong' zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin geïllustreerd.

In diverse informatiebronnen worden de kwantitatieve duiding en uitdagingen aangegeven. Bijvoorbeeld:

- Verwacht wordt dat in 2040 de bevolking in het MRE-gebied is gegroeid naar ruim 906.000 inwoners (in 2023: ruim 803.000 inwoners).
- Tot 2040 is een toename van 350 hectares voor werklocaties benodigd, volgens het Regionaal Programma Werklocaties ZO Brabant (2025).
- Woningbouwopgave van 2025 tot 2040: 94.000 voor het MRE-gebied, bijna 59.000 voor de subregio Stedelijk Gebied Eindhoven.

- Tot 2040 een verwachte toename van ongeveer 70.000 extra arbeidsplaatsen in de Brainport regio.

In kwalitatieve zin wordt de schaa sprong gedefinieerd volgens het eerdergenoemde concept van de Brede Welvaart. Daarmee staat de regio voor een brede aanpak. Niet alleen de economische groei moet worden geacommodeerd via passende bedrijfslocaties, maar ook moet worden geleverd in termen van een groot aantal woningen, een bijbehorend pakket van voorzieningen, blijvende bereikbaarheid, veiligheid, gezondheid, sociale kwaliteit, leefbaarheid en een duurzame toekomst.

In de gesprekken klinkt ook door dat het bij de schaa sprong gaat 'om een ontwikkeling, die groter is dan ons zelf'. Die gaat voorbij het Stedelijk Gebied Eindhoven en ook voorbij het MRE-gebied, zo wordt gesteld. De olievlekwerking gaat verder en verder. Dat gebeurt sowieso, of er bestuurlijke afspraken worden gemaakt of niet. Met bestuurlijke afspraken wordt gepoogd enige sturing te geven aan deze ontwikkelingen.

Kanttekeningen bij de schaa sprong

Bij de behandeling van de Visie op gemeente Veldhoven in de gemeenteraad en in de gevoerde gesprekken klinkt ook een aantal kanttekeningen bij de schaa sprong door, zoals bij:

- Het thema van de Brede Welvaart.
Het begrip Brede Welvaart wordt weliswaar als een goed, maar tegelijk als een abstract uitgangspunt gezien. Het operationaliseren van dit concept en de doorvertaling naar de uitvoering vraagt nog om krachtige stappen om het ook daadwerkelijk waar te maken.
- De dominantie van de economische ontwikkeling.
Met Brede Welvaart wordt een ontwikkeling beoogd, waarbij sprake is van een balans tussen ontwikkelingen op economisch, ecologisch, ruimtelijk en sociaal terrein. De economische ontwikkeling is daarbij in de lead en lijkt dominant ten opzichte van sociale, en ruimtelijke ontwikkelingen. Hierna wordt nog aangegeven dat er tal van initiatieven zijn om de balans, zoals beoogd met Brede Welvaart, te realiseren. Dat laat onverlet dat de inspanningen hiervoor extra aandacht behoeven, zo wordt gesteld. Het is zaak dat de verschillende beleidssporen (economie, ruimtelijk, sociaal) parallel lopen.
De dreigende tweedeling, die overal in Nederland optreedt, is in de Brainportregio door de sterke economische ontwikkeling nog meer voelbaar, zo wordt opgemerkt. Daar ligt een forse opgave voor de regio.
- De economische kwetsbaarheid.
De huidige schaa sprong wordt in sterke mate veroorzaakt door de krachtige ontwikkeling van ASML. Een veranderende situatie op de wereldmarkt, waarbij de huidige immens sterke positie van ASML wordt aangetast, heeft forse repercussies op de ontwikkelingen in de regio. In de geschiedenis van de regio Eindhoven zijn daarvan ook eerder voorbeelden te vinden. In de jaren 80 en 90 van de vorige eeuw was sprake van een grote economische terugval door problemen bij Philips en DAF.

Tegelijk wordt daar op dit moment tegenover gesteld dat

- het belang van de Brainport regio voor de landelijke economie breed wordt herkend;
- research en development in de regio sterk zijn ontwikkeld, waardoor innovatie mogelijk is en nieuwe kansen ontstaan;
- de combinatie van high tech en de maakindustrie de regio een structureel sterke basis geeft, die wordt gevormd door een groot conglomeraat van bedrijven;
- de samenwerking tussen de vele betrokken spelers (zie volgend hoofdstuk) sterk is ontwikkeld in de triple helix samenwerking;
- vanuit voorgaande regio kenmerken vele mogelijkheden ontstaan voor nieuwe bedrijven, zoals bijvoorbeeld ASML en Signify ooit voortkwamen uit het Philips concern;
- momenteel een project loopt dat ingaat op meer diversificatie in de economische structuur.

B2. Het krachtenveld rond de schaa sprong, de spelers en processen

In dit hoofdstuk wordt de volgende onderzoeksvraag beantwoord:

- *Hoe ziet het krachtenveld eruit, met welke spelers en processen?*

Hoewel het onderzoek op de gemeente Veldhoven is gericht, kan niet voorbijgegaan worden aan de regionale organisaties en regionale processen, die van zeer grote invloed zijn op de schaa sprong. In het navolgende wordt daar dan ook op ingegaan.

2.1 Het krachtenveld

Een complex krachtenveld

Het voltrekken van de schaa sprong speelt zich af in een complex krachtenveld. Vele spelers zijn betrokken met soms ook verschillende belangen. Het richten van deze krachten vormt een belangrijke opgave in de samenwerking. Daarvoor zijn ook verschillende organisaties en samenwerkingsverbanden ingericht.

Belangrijke spelers in het krachtenveld

Zonder uitputtend te zijn wordt hierna een aantal belangrijke spelers aangegeven. Daarbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen private spelers en publieke spelers. Wat betreft de private spelers gaat het natuurlijk vooral over ASML, maar ook om bedrijven als Philips, NXP-semiconductors, VDL Groep, DAF trucks, Thermo Fisher Scientific, Prodrive en SMART Photonics. Bedrijven die een cruciale rol spelen in de zogenaamde 'Semicon Valley', zoals de regio Eindhoven wel eens worden aangeduid.

Wat betreft de publieke sector moet niet alleen gedacht worden aan het rijk, provincie en de gemeenten in het MRE-gebied en de MRE zelf, maar ook aan kennisinstellingen als Technische Universiteit Eindhoven en Fontys Hogeschool en middelbare beroepsopleidingen als Summa.

In de gesprekken wordt aangegeven dat de bedrijven een belangrijke motor zijn in de schaa sprong. Tegelijk wordt geconstateerd dat het zaak is om een balans te vinden tussen de verschillende belangen en beleidsvelden om tot een succesvolle schaa sprong te komen.

In dat verband wordt vaak ook het concept van 'Brede Welvaart' gebruikt, juist om tot die balans in de belangenafweging te komen. Met Brede Welvaart wordt beoogd dat thema's als sociale inclusie, gezondheid, duurzaamheid, bereikbaarheid en economie en leefomgeving in een onderlinge balans worden gerealiseerd.

In deze context is het van belang te constateren dat de gemeentelijke portefeuillehouders sociaal domein zich uitdrukkelijker melden om een rol te spelen in het regionale krachtenveld. Dit met het oog op een versterking van de sociaal-maatschappelijke inbreng in het totale proces van de schaa sprong.

Ter stimulering van de Brede Welvaart zijn niet alleen het Rijk en de gemeenten aan zet, maar ook uitdrukkelijk maatschappelijke instellingen en vooral ook het bedrijfsleven zelf. In die zin is het veelzeggend dat bedrijven de initiatiefnemer zijn van het Brainport Partnerfonds. Het is de bedoeling om via dit fonds een breed pakket van maatregelen te financieren om een 'gebalanceerde groei' mogelijk te maken. Publieke en private partners trekken hierbij samen op.

In dit verband is ook het begrip 'Community Engagement' interessant, zoals ASML dat hanteert. Het gaat om relatiebeheer van ASML met de samenleving. Voorbeelden daarvan zijn:

- samen met scholen en universiteiten inzetten op onderwijs en talentontwikkeling;
- bijdragen aan de leefbaarheid en bereikbaarheid, ondermeer voor woningbouw en infrastructuur;
- overleg met gemeenten, provincie en rijk over de ruimtelijke ontwikkelingen, energievoorziening en duurzaamheid;
- steun aan culturele instellingen, sportclubs en lokale initiatieven en door vrijwilligerswerk van ASML-werknemers.

Dit alles gericht op een goede relatie met de omgeving en de samenleving.

2.2 Samenwerking tussen de verschillende spelers en processen

Geleidelijk aan zijn vele samenwerkingsverbanden ontstaan rondom de ontwikkelingen in Brainport. In de publieke sector functioneert de Metropool Regio Eindhoven (MRE) als samenwerkingsverband van de 21 gemeenten in ZO Brabant.

In de Stichting Brainport heeft de triple-helix samenwerking van bedrijven, onderwijsinstellingen en overheid vorm gekregen.

Daarnaast is de Vereniging 'Brainport voor Elkaar' gericht op het stimuleren van activiteiten in het sociaal domein, ter bevordering van de sociale cohesie en inclusiviteit in de regio.

Samenwerking binnen MRE

In het samenwerkingsverband van de MRE wordt gewerkt aan *'vijf hoofdpogaven en met brede welvaart als verbindend perspectief. De doelstellingen van de MRE zijn geformuleerd vanuit de regionale hoofdpogaven. Deze zijn complementair aan de strategische agenda Brainport Eindhoven.'*

Ook de strategische overleggen met provincie en Rijk worden regionaal voorbereid. Het wordt gezien als *'instrument om bestuurlijk beter en slimmer te sturen op de voortgang en realisatie van alle belangrijke opgaven in Zuidoost-Brabant.'*

De in gang gezette processen en projecten binnen de MRE liggen in het verlengde van de hoofdpogaven.

In de volgende figuur (uit het samenwerkingsakkoord MRE 2023-2026) zijn de hoofdpogaven onder de noemers 'Schaalsprong Brainport' en 'Nieuwe balans landelijke gebieden' aangegeven.



Naast de samenwerking op de schaal van de 21 gemeenten wordt samengewerkt op de schaal van 4 subregio's, namelijk:

- Kempengemeenten
- Stedelijk Gebied Eindhoven (SGE)
- Peelgemeenten
- A2 gemeenten

In de gesprekken komt naar voren dat in het functioneren van deze subregio's sprake is van een zekere onbalans. Zo is bijvoorbeeld een subregio als het Stedelijke Gebied Eindhoven (SGE) in het krachtenveld steviger aanwezig dan andere subregio's, zo wordt opgemerkt. De 'massa' van deze subregio is in meerdere opzichten (bijvoorbeeld aantal inwoners, de voorliggende opgaven en beschikbare expertise) aanzienlijk.

Uit een terugkoppeling van de raads werkgroep regionale samenwerking in de raad (april 2025) komt naar voren dat groot belang wordt gehecht aan de subregionale samenwerking binnen het Stedelijk Gebied Eindhoven.

Ook in een eerder onderzoek van een aantal Rekenkamers in de regio Eindhoven ('MRE en SGE, regionale opgaven', november 2021) was sprake van een relatief positief beeld over de samenwerking binnen het SGE.

Samenwerking binnen Stichting Brainport

De Stichting Brainport is een vorm van triple helix samenwerking. In de samenstelling van het bestuur komt dit tot uiting, met vertegenwoordigers van: MRE, gemeenten Eindhoven, Helmond, Veldhoven, Best, Technische Universiteit Eindhoven, Fontys Hogescholen, Tilburg University, Summa College, Philips, ASML, AAE, VDL Groep BV, TNO/Holst Centre, SIMAC en Brainport Development.

In de Stichting Brainport is daarnaast een Bestuurlijk Overleg Brainport actief. Daarin participeren:

- Van Rijkszijde:
De ministeries van Economische Zaken en Klimaat, van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening, van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en van Infrastructuur en Waterstaat.
- Vanuit de Regio:
De voorzitter van de Stichting Brainport de gedeputeerde economie van de provincie, de wethouder economie van Eindhoven (tevens voorzitter van het portefeuillehoudersoverleg economie MRE) en de directeur van de Stichting Brainport en Brainport Development.

In dit Bestuurlijk Overleg Brainport voeren rijk en regio de beleidsdialoog over de gezamenlijke ambities richting 2030. Centraal staat daarbij de Strategische Agenda Brainport.

'Deze agenda beoogt dan ook om tot en met 2030 handelingskader te geven voor de samenwerking tussen rijk en regio aan een zekere en toekomstbestendige economische groei voor Nederland op basis van hoogwaardige technologische productie die bijdraagt aan de strategische autonomie van Europa. Het kunnen beschermen van, en toekomstbestendig investeren in, belangrijke kennis, (sleutel)technologieën, vitale ketens, systemen en netwerken (zoals campussen en andere innovatie broedplaatsen) is daar een belangrijk onderdeel van.'

Daarbij gaat het erom dat:

- De regio een ruimtelijke schaa sprong kan maken;
- Er voldoende talent beschikbaar is;
- Het technologisch concurrentievermogen wordt versterkt;
- Er sprake is van veerkrachtige toeleverende ketens.

Bij de uitwerking van de Strategische Agenda Brainport zijn vervolgens ook weer veel andere spelers betrokken. Zo is er een pijler 'Talent' uitgewerkt in een aantal maatregelen en activiteiten. Dit is opgesteld in samenspraak met vertegenwoordigers van vele bedrijven, VNO-NCW, FNV, instellingen primair en voortgezet onderwijs, Summa, ROC ter AA, Fontys, Tu/e, arbeidsmarktregio's Zuidoost-Brabant en Helmond-De Peel en de provincie Noord-Brabant.

Als hoofdpogaven zijn in de Strategische Agenda Brainport genoemd:

'Pijler 1: Internationale waardeketens

- *Opgave 1: In de context van de internationale ontwikkelingen, ervoor zorgen dat vanuit behoefte aan strategische autonomie van Nederland en Europa er intensiever wordt samengewerkt op de technologieën waarin Nederland wereldwijd een rol wil en kan spelen.*
- *Opgave 2: Goed functionerend innovatie-ecosysteem als fundament voor (nieuwe) technologieën en bedrijven.*
- *Opgave 3: Vanuit ecosystemen participeren in internationale programma's rond o.a. het missie gedreven innovatiebeleid, inhoudelijke onderzoeksagenda's en projecten van gemeenschappelijk Europees belang, met als focus de bijdrage die de regionale hightech maakindustrie daaraan kan leveren.*

- *Opgave 4: Het opwerken en koppelen van innovaties en (sleutel)technologieën aan de grote maatschappelijke opgaven.*
- *Opgave 5: Het beschermen van kwetsbare kennis en technologie.*

Pijler 2: Talent

- *Opgave 6: Meer mensen opleiden voor de beroepen van morgen.*
- *Opgave 7: Alle talent is nodig: van onbenut arbeidspotentieel tot internationale kenniswerkers.*
- *Opgave 8: Innovatieve concepten in onderwijs en arbeidsmarkt om doorbraken te realiseren: over grenzen heen.*

Pijler 3: Wonen en Bereikbaarheid

- *Opgave 9: Ervoor zorgen dat voldoende, (voor alle inkomenscategorieën) betaalbare woningen beschikbaar zijn als ook voldoende (kwalitatieve) bedrijfsruimte om de vraag van de regio op te kunnen vangen.*
- *Opgave 10: Ervoor zorgen dat versneld wordt geïnvesteerd in mobiliteit en nieuwe verbindingen om de bereikbaarheid van het regionale daily urban system in, vanuit en naar andere regio's in Nederland en daarbuiten -met name België/Duitsland- te verbeteren.*
- *Opgave 11: Ervoor zorgen dat er (nieuwe) ruimtelijke en infrastructurele ontwikkelingen overeenkomstig bestaande wet- en regelgeving zijn rondom stikstof en uitstoot, dat deze ontwikkelingen duurzaam zijn, rekening houden met alle eisen rondom energie en natuur inclusief en klimaat adaptief bouwen, en er geen beperkingen zijn aan de regionale energievoorziening.*
- *Opgave 12: Ervoor zorgen dat de groei van de regio bijdraagt aan Brede Welvaart en gepaard gaat met de uitbreiding van een robuust, passend en concurrerend aanbod van voorzieningen, dat bijdraagt aan leefbaarheid, waaronder met name het behoud van de sociale cohesie in de sterk internationaliserende regio.'*

Samenwerking binnen Brainport voor Elkaar

De Vereniging 'Brainport voor Elkaar' past ook uitdrukkelijk in het vormgeven van het centrale thema Brede Welvaart. De activiteiten van de Vereniging zijn gericht op het vergroten van de sociale cohesie en inclusiviteit in een technologische succesvolle regio.

In de Vereniging zijn diverse partners betrokken, zoals blijkt uit de samenstelling van het bestuur. Daarin zijn vertegenwoordigd:

- Bedrijven als Rabobank, VDL, Driessen groep;
- Maatschappelijke organisaties als Senzer, LEV groep, WoCom, onderwijsinstellingen als ROC ter AA, Fontys, SSOE (speciaal onderwijs);
- Vertegenwoordigers van diverse gemeenten (Eindhoven, Valkenswaard en Helmond).

Vele processen in gang gezet in de regio

In het verlengde van de hiervoor genoemde hoofdpogaven en strategische agenda zijn tal van processen in gang gezet om de doelen te realiseren.

Ondermeer kan gedacht worden aan afspraken over:

- De rijksdeals zoals de Brainportdeal en het Beethovenconvenant;
- Uitvoeringsafspraken over de versnelling van de woningbouw en over de toewijzing van woningen;
- Afspraken over de ontwikkeling en differentiatie van bedrijfslocaties;
- Een verkenning op welke wijze het voorzieningenniveau gelijke tred kan houden met de bevolkingsgroei;
- Afspraken over de mobiliteit om de regio bereikbaar te houden;
- De instelling van een Brainport Partnerfonds om talentontwikkeling en kansengelijkheid te stimuleren en om de woningbouw en de bereikbaarheid te stimuleren;
- Projecten rondom geldzorgen, taalvaardigheid, werkbegeleiding en sociale verbindingen.

Vele processen in gang gezet in Veldhoven

In de afgelopen jaren zijn in Veldhoven vele processen, die de schaalspring raken, in gang gezet. Een aantal daarvan heeft ook geleid tot producten als visies, programma's en uitvoeringsagenda's. Hierbij kan worden gedacht aan onderstaande producten en de daaraan ten grondslag liggende processen:

- De visie op gemeente Veldhoven;
- De woon-(zorg) visie;
- De omgevingsvisie;
- De mobiliteitsvisie;
- De duurzaamheidsagenda;
- Visie op participatie;
- Visie dienstverlening;
- Visie sociaal maatschappelijke ontwikkeling.

In het verlengde van deze producten zijn of worden nog uitvoeringsprogramma's opgesteld. Daarin staat de implementatie van het beleid voor de komende jaren centraal. Via deze visies wordt gewerkt aan de vormgeving van de schaalsprong.

Daarnaast is er in de ambtelijke organisatie een strategisch programmamanager schaalsprong aangesteld om te komen tot een succesvolle en brede ontwikkeling van de schaalsprong.

Zicht op het complexe krachtenveld en op de vele actoren

Uit het voorgaande komt een complex beeld naar voren van het krachtenveld, de vele spelers daarin, veel instituties, veel formele en informele samenwerkingsverbanden en vele programma's en projecten.

Dat maakt het moeilijk zicht te houden op het geheel en te komen tot een efficiënte en vooral ook goed afgestemde inzet van acties en middelen. Het is moeilijk zicht te krijgen op wat waar in gang wordt gezet en wordt besloten.

In de gesprekken klinkt dat ook door. Een samenhangend overzicht van actoren, hun rol en hun acties zou daarbij kunnen helpen, zo wordt opgemerkt.

B3. De sturingswijze bij de schaalsprong

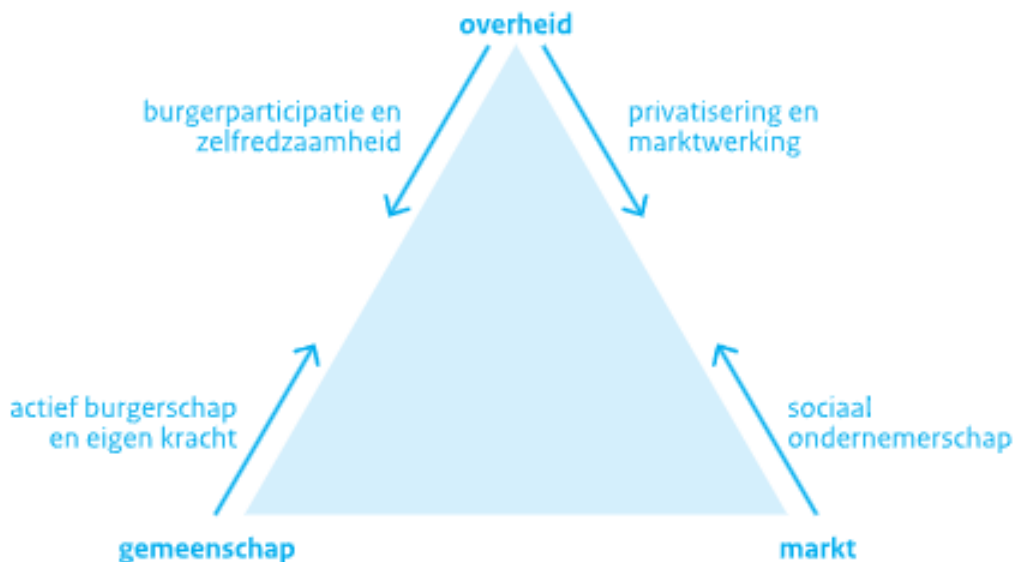
In dit hoofdstuk wordt de volgende onderzoeksvraag beantwoord:

- *Wat voor type sturing hoort bij een majeure opgave als de schaalsprong?*

3.1 Verschuivende sturingsrollen overheid

De veranderende verhouding overheid en samenleving

Al langer wordt in de bestuurskundige literatuur gewezen op verschuivingen in de positie en rol van de overheid. In het Snelschrift 'Overheidsrollen bij samenwerking in de actieve samenleving' van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (2021) wordt daarvan een samenvattend beeld gegeven volgens onderstaand schema.



Daaruit is af te lezen dat in de driehoek overheid, gemeenschap en markt steeds bewegingen ingezet worden op afstandsverkleining ten opzichte van elkaar. In de lijn van overheid en samenleving gaat het dan vooral om burgerparticipatie, zelfredzaamheid, samenredzaamheid, actief burgerschap en eigen kracht. In de lijn van overheid en markt gaat het om: privatisering, marktwerking en sociaal ondernemerschap. In samenhang daarmee worden ook verschillende perspectieven voor sturing benoemd.

Verschuivende perspectieven voor sturing

In de hiervoor genoemde studie wordt verwezen naar het zogenaamde NSOB-model met vier sturingsperspectieven.

De perspectieven staan in een kwadrant waarin op de ene as het initiatief meer vanuit de overheid dan wel meer vanuit de samenleving komt, en waar op de andere as randvoorwaarden dan wel resultaten voorop staan. Bij elk perspectief hoort een rol die de overheid inneemt: rechtmatig, presterend, samenwerkend of responsief. In onderstaand schema worden de vier verschillende overheidsrollen toegelicht.



Het schema laat zien dat de overheid op verschillende manieren kan sturen, waarbij de nadruk kan liggen op het stellen van regels, het faciliteren van initiatieven, of het samenwerken met burgers en andere partijen. Vier veelvoorkomende sturingsvormen zijn: rechtmatige overheid, presterende overheid, netwerkende overheid en responsieve overheid.

In enkele steekwoorden zijn de verschillende sturingsvormen van de overheid getypeerd:

- **Rechtmatige overheid:**
De overheid zorgt voor wet- en regelgeving en handhaving, waarbij het politieke debat de publieke belangen bepaalt.
- **Presterende overheid:**
De overheid stuurt op resultaten en prestaties, waarbij vaak prestatieafspraken worden gemaakt en gemeten.
- **Netwerkende overheid:**
De overheid werkt samen met burgers, bedrijven en andere organisaties om gezamenlijk doelen te bereiken.
- **Responsieve overheid:**
De overheid luistert naar de behoeften van de samenleving en past haar beleid hierop aan, waarbij de burger meer betrokken wordt bij het beleidsproces.

Voor alle duidelijkheid wordt erop gewezen dat de overheid de verschillende sturingswijzen vaak gecombineerd inzet. Dit hangt uiteraard af van de opgave, de uitgangssituatie, de doelen en de middelen. Dat laat onverlet dat in de loop der tijd meer accent is komen te liggen op de zogenaamde 'samenwerkende overheid' (network governance) en 'responsieve overheid' (societal resilience).

3.2 Schakelingen tussen schaalniveaus en spelers

Netwerk governance in de Brainport regio

In relatie met de hiervoor genoemde perspectieven voor sturing kan worden geconstateerd dat de 'netwerk governance' een dominante plaats inneemt in de Brainport regio.

Sprake is van een intensieve samenwerking op verschillende schaalniveaus (rijk, provincie, regio, gemeenten). Dit leidt tot gemeenschappelijke producten zoals beleidskaders en diverse rijksdeals zoals het Beethovenconvenant.

Ook zijn er vele processen gaande, die zorgen voor koppelingen tussen de inzet van spelers uit de publieke en private sector. Een mooi voorbeeld daarvan is het Brainport Partnerfonds.

Met de MRE en de Stichting Brainport zijn bovendien organisaties aanwezig, die deze koppelingen stimuleren en onderhouden.

Een complexe en veelsoortige opgave als de schaalessprong vraagt ook om een intensief functionerend netwerk met spelers uit de publieke en private sector. In de gesprekken komt naar voren dat dit in de regio Eindhoven een sterk punt is. Gewezen wordt op de sterke interdependentie in de

triple helix samenwerking. Sprake is van grote onderlinge afhankelijkheid om de doelstellingen van de Brede Welvaart te realiseren.

Dubbele loyaliteit

De Brainport regio en in het bijzonder de subregio SGE laat een sterke interne samenhang en interdependentie zien. In de masterclass 'De regio als Daily Urban System; theorie en praktische uitwerking in de Metropoolregio Eindhoven' (mei 2021) is dit uitdrukkelijk aan de orde geweest.

Om aan die samenhang recht te doen wordt feitelijk om een dubbele loyaliteit gevraagd: niet alleen loyaal naar de eigen gemeente, maar ook naar de regio. Om dat waar te maken is het nodig dat de gemeente de belangen van de regio als geheel onderkent, naast de eigen gemeentelijke belangen. Waar het lokale bewustzijn (traditioneel) sterk is ontwikkeld, geldt dat vaak minder voor het regionale bewustzijn. En dat terwijl het economisch, maatschappelijk en ruimtelijk functioneren zich duidelijk op de (sub)regionale schaal afspeelt.

Dat veronderstelt een dubbele oriëntatie in het ambtelijk en bestuurlijk handelen van de gemeente. Dat is lastig, gelet op de natuurlijke neiging van een sterke focus op het eigen gemeentelijk belang. Om recht te doen aan de maatschappelijke werkelijkheid zal over de eigen grenzen heen gekeken moeten worden. Dat vraagt ook om een goede verbinding tussen de lokale en regionale agenda.

In de werksessie met de raadsleden klonk het belang van deze dubbele loyaliteit ook uitdrukkelijk door, al werd daarbij aangetekend dat dit in de praktijk moeilijk is waar te maken. Veel tijd en expertise bij raadsleden zijn namelijk nodig om de ontwikkelingen te volgen.

Instrumenten voor de raad om te schakelen tussen regio en gemeente

In het samenspel tussen gemeenteraad en regio beschikt de raad over een aantal instrumenten om invloed uit te oefenen op de schaa sprong en inhoud te geven aan de sturende rol.

Daarbij wordt een onderscheid gemaakt in:

- Formele lokale sturingsinstrumenten
- Formele regionale sturingsinstrumenten
- Informele regionale en lokale sturingsinstrumenten.

Deze worden hierna toegelicht en in het volgende hoofdstuk komt de praktijk in Veldhoven aan de orde.

Formele lokale sturingsinstrumenten

In het voorgaande zijn al tal van beleidsplannen, visies en uitvoeringsprogramma's genoemd die door de gemeenteraad zijn vastgesteld. Dat vormen belangrijke sturingsinstrumenten. Vooral de Visie op gemeente Veldhoven geeft richting aan de schaa sprong zoals Veldhoven die voor ogen heeft.

Op veel onderwerpen is de koers uitgezet. Bijvoorbeeld over: het aantal woningen, de differentiatie van woningen en woonmilieus, de omvang en kwaliteit van bedrijfslocaties, de ruimtelijke en landschappelijke inrichting, de realisatie van scholen en andere voorzieningen, de wijze waarop Veldhoven bereikbaar moet blijven, e.d.

Bij vele van deze onderwerpen is overigens ook ingespeeld op plannen die in regionaal verband zijn opgesteld en waarover afspraken zijn gemaakt. Daar zit al een zekere koppeling van de lokale en regionale agenda's. Daarnaast komt in tal van beleidsdocumenten naar voren dat de gemeente Veldhoven een actieve partner in de regio wil zijn. Met een bedrijf als ASML binnen de gemeentegrenzen is dat ook niet verrassend.

In de gesprekken met regionale partners klinkt dat ook door. Geconstateerd wordt dat de gemeente Veldhoven een actieve speler is in het netwerk van Brainport. Zowel bestuurlijk als ambtelijk pakt Veldhoven zijn regionale rol, zo wordt opgemerkt.

Vanuit het college en de ambtelijke organisatie wordt actief geparticipeerd in de aanpak van de regionale opgaven.

Ook de raadsleden van Veldhoven worden in de regio gezien als regiogerichte partners, die actief zijn in de regionale overleggremia.

Formele regionale sturingsinstrumenten

Het bureau KokxDeVoogd geeft in een artikel in Binnenlands Bestuur (mei 2025) aan dat er voor gemeenteraden voldoende instrumenten beschikbaar zijn om meer sturing te geven aan de regionale samenwerking. De uitdaging ligt in het kennen van de instrumenten én het benutten ervan. Gedoeld wordt op mogelijkheden als: (aanvullende) zienswijzen uit te brengen op besluiten van

het bestuur van de regeling, de informatieplicht van het bestuur van de regeling richting de raad of de mogelijkheid tot het toevoegen van evaluatiebepalingen.

In dit verband kan bijvoorbeeld worden gedacht aan mogelijkheden van de Gemeenschappelijke Regeling (GR) van de MRE. Zo vormt de P&C cyclus van de MRE een belangrijk aangrijpingspunt voor de gemeenteraad. In artikel 38 de GR van de MRE zijn de spelregels over de begroting opgenomen. Daarin is het volgende bepaald:

'De ontwerpbegroting en -begrotingswijzigingen worden minimaal twaalf weken voordat deze aan het algemeen bestuur worden aangeboden door het dagelijks bestuur aan de raden van de deelnemende gemeenten toegezonden om hen in de gelegenheid te stellen daarop hun zienswijze kenbaar te maken.

De ontwerpbegroting wordt door besturen van de gemeenten voor eenieder ter inzage gelegd en, tegen betaling van de kosten, algemeen verkrijgbaar gesteld.

Het dagelijks bestuur voegt de commentaren, waarin deze zienswijze is vervat, bij de ontwerpbegroting zoals deze aan het algemeen bestuur wordt aangeboden.

Het dagelijks bestuur stelt de raden van de gemeenten voorafgaand aan het vaststellen van de begroting schriftelijk en gemotiveerd in kennis van het oordeel over de zienswijze, bedoeld in het vierde lid, alsmede van de eventuele conclusies die het daaraan verbindt.

Nadat de begroting is vastgesteld door het algemeen bestuur, zendt het algemeen bestuur, zo nodig, de begroting met de daarbij horende zienswijzen, aan de raden van de deelnemende gemeenten, die ter zake bij gedeputeerde staten hun zienswijze naar voren kunnen brengen.'

Ondanks deze formele bevoegdheden leeft bij raadsleden vaak het gevoel geen grip te hebben op de regionale samenwerking. Dat komt bijvoorbeeld naar voren uit onderzoeken van de Nederlandse Vereniging van Raadsleden in 2017 en 2021: ruim de helft van de raadsleden geeft aan onvoldoende invloed te kunnen uitoefenen op de besluitvorming in de regio.

Uit tal van onderzoeken blijkt dat dit ook sterk samenhangt met de kwaliteit van de informatievoorziening, zowel vanuit de samenwerkingsverbanden als vanuit het College. De informatie wordt vaak als 'financieel-technisch' en 'technocratisch' gekwalificeerd, zo wordt opgemerkt in een studie van de Stichting Decentraal Bestuur (2022).

In de werksessie met de raadsleden klinkt dat ook door en vooral wordt daarbij aangegeven dat men erg laat in positie komt en het dan moeilijk is om voorstellen dan nog fors te wijzigen of te verwerpen.

Informele regionale en lokale sturingsinstrumenten

Door het hiervoor genoemde bureau KokxDeVoogd wordt in de publicatie 'de kracht van informele instrumenten in regionale samenwerking' (mei 2025) aandacht gevraagd voor de betekenis van informele instrumenten bij het sturen op de regionale samenwerking. Een lijn die past bij het opereren in netwerkverbanden zoals bij de schaa sprong aan de orde is.

Informele instrumenten hebben geen directe juridische basis, maar kunnen wel erg behulpzaam zijn in het sturen op samenwerkingsverbanden. Zo wordt gewezen op:

'Het organiseren van overleg en afstemming als raden onderling (regionale raadstafels, raadsconferenties of raadscommissies), het overleggen met andere fracties via de partijlijn, het organiseren van direct contact tussen de raad en de directie van de regeling of het als raad op werkbezoek gaan bij een samenwerkingsverband om meer beeld te krijgen bij de uitvoering. De workload kan daarbij binnen gemeenteraden ook verdeeld worden, bijvoorbeeld door te werken met zogenoemde 'raadsrapporteurs'.

Het zijn vaak deze 'informele' werkwijzen die ertoe leiden dat raden meer grip ervaren op wat er binnen regionale samenwerkingsverbanden gebeurt. Toch wordt hier in de praktijk nog te weinig gebruik van gemaakt.'

Een goed gebruik van informele instrumenten vraagt om een proactieve houding van de gemeenteraad en om een bewust omgaan met deze mogelijkheden, zo wordt gesteld.

Dat betekent:

- *'Ken je instrumenten*
Als je weet wat er in je gereedschapskist zit, kun je het goede gereedschap kiezen.
- *Samenwerken met andere gemeenteraden*
Door krachten te bundelen staan gemeenteraden sterker en kunnen zij effectiever invloed uitoefenen.

- *Informatievoorziening verbeteren*
Colleges en samenwerkingsverbanden moeten actief informatie delen, maar gemeenteraden moeten zelf ook actief zijn in het ophalen van de beschikbare informatie en het afdwingen waar nodig.
- *Inzetten van informele instrumenten als aanvulling*
Door de mix van formele en informele instrumenten versterk je de positie van de gemeenteraad en wordt het kaderstellen en controleren een stuk effectiever.'

Een krachtige 'heen en weer beweging' in het samenspel bij de schaalsprong

In het voorgaande is steeds sprake van een gecombineerde inzet van instrumenten. Ook gaat het steeds om koppelingen tussen schaalniveaus en tussen de vele bij de schaalsprong betrokken spelers. Dat vraagt om verbindingen tussen die schalen en die spelers. Dat kan niet allemaal via institutionele samenwerkingsverbanden, ook al zijn die als ondersteuningsstructuur behulpzaam.

De energie zal daarnaast vooral gericht moeten worden op het organiseren van:

- het elkaar kennen en elkaar opzoeken (een netwerk dat ertoe doet);
- actief informatie delen over ambities vanuit gedeelde analyses van kansen en bedreigingen;
- een gedeeld beeld van de urgentie van de schaalsprong als opgave;
- passende oplossingsrichtingen, begeleid door realistische mogelijkheden voor daadwerkelijke uitvoering en budget.

Deze lijn komt ook uitdrukkelijk terug in een onderzoek van enkele Rekenkamers in NO Brabant over de samenwerking binnen 'Agrifood Capital' en NO Brabant. In die context is dat aangeduid als 'drs P'en. Vrij naar het lied van drs P, met daarin als telkens terugkerend thema 'heen en weer... heen en weer'. Daarmee wordt bedoeld op het steviger maken van de binnengemeentelijke koppelingen tussen raad, college en ambtelijke organisatie alsook op de koppelingen tussen de regionale organisaties en de gemeente. Alles gericht op het sterker verbinden van de lokale en regionale agenda. Die koppelingssterkte is ook cruciaal voor een succesvolle schaalsprong. Dat heeft ook consequenties voor het handelen van de raad. Daarop wordt in het volgende hoofdstuk ingegaan.

B4. De rol van de gemeenteraad bij de schaalsprong

In dit hoofdstuk wordt de volgende onderzoeksvraag beantwoord:

- *Welke rol speelt de gemeenteraad in de sturing van een majeure opgave als de schaalsprong?*

Toenemende betekenis regio en netwerksturing

In het voorafgaande heeft het al doorgeklonken dat de betekenis van de regio - ook bij de schaalsprong - toeneemt en dat dit consequenties heeft voor het handelen van de raad.

Van oudsher zijn raadsleden sterk gericht op de lokale samenleving. Logisch, omdat ze geacht worden de belangen van de eigen inwoners te behartigen. Toch vraagt de behartiging van deze belangen steeds meer om een regionale oriëntatie. Feitelijk functioneert de regio en zeker het SGE immers als een samenhangend gebied, waar inwoners wonen, werken, gebruik maken van voorzieningen en zich verplaatsen zonder zich iets aan te trekken van gemeentegrenzen.

Dat vraagt van raadsleden ook om een serieuze inspanning op regionaal niveau. Zeker ook om vroegtijdiger invloed uit te kunnen oefenen. Dat veronderstelt een sterkere 'heen en weer' beweging tussen lokale en regionale agenda's.

In het verlengde daarvan wordt ook gewezen op de consequenties die dit heeft voor de bestuurlijke begeleiding van de schaalsprong.

Hiervoor is gewezen op verschillende sturingswijzen en verschuivingen daarin.

Een complex proces als de schaalsprong waarbij op verschillende schaalniveaus en tussen vele publieke en private spelers verbindingen moeten worden gemaakt vraagt om een vorm van netwerksturing. Dat betekent dat raadsleden niet kunnen volstaan met de oude vertrouwde formele raadsinstrumenten.

Het is zaak om op eerdere momenten (dan bijvoorbeeld bij de indiening van zienswijzen) een rol te pakken in deze netwerksturing. Wanneer voorstellen uiteindelijk op de raadsagenda komen is er door heel veel spelers al geruime tijd aan gewerkt en is er in diverse ambtelijke en bestuurlijke gremia al overleg over geweest.

Belangrijk is dan wel dat het voor raadsleden mogelijk wordt gemaakt zicht te krijgen op het complexe veld van spelers en hun rollen, overleggremia en besluitvormingsmomenten.

Hiervoor is erop gewezen dat de raad bij de schaalsprong gebruik kan maken van formele en informele sturingsinstrumenten. Vanuit die optieken wordt de Veldhovense praktijk beschouwd.

Formele lokale sturingsinstrumenten

In het voorgaande zijn al tal van beleidsplannen, visies en uitvoeringsprogramma's genoemd die door de gemeenteraad zijn vastgesteld. Dat vormen belangrijke sturingsinstrumenten. Vooral de Visie op Veldhoven geeft richting aan de schaalsprong zoals Veldhoven die voor ogen heeft.

Op veel onderwerpen is de koers uitgezet. Bijvoorbeeld over: het aantal woningen, de differentiatie van woningen en woonmilieus, de omvang en kwaliteit van bedrijfslocaties, de ruimtelijke en landschappelijke inrichting, de realisatie van scholen en andere voorzieningen, de wijze waarop Veldhoven bereikbaar moet blijven, e.d.

Bij vele van deze onderwerpen is overigens ook ingespeeld op plannen die in regionaal verband zijn opgesteld en waarover afspraken zijn gemaakt. Daar zit al een zekere koppeling van de lokale en regionale agenda's.

Daarnaast komt in tal van beleidsdocumenten naar voren dat de gemeente Veldhoven een actieve partner in de regio wil zijn. Met een bedrijf als ASML binnen de gemeentegrenzen is dat ook niet verrassend.

In de gesprekken met regionale partners klinkt dat ook door. Geconstateerd wordt dat de gemeente Veldhoven een actieve speler is in het netwerk van Brainport. Zowel bestuurlijk als ambtelijk pakt Veldhoven zijn regionale rol, zo wordt opgemerkt.

Vanuit het College en de ambtelijke organisatie wordt actief geparticipeerd in de aanpak van de regionale opgaven.

Ook de raadsleden van Veldhoven worden in de regio gezien als regiogerichte partners, die actief zijn in de regionale overleggremia.

Formele regionale sturingsinstrumenten

Voor de regionale sturing vormt de Gemeenschappelijke Regeling (GR) van de MRE een belangrijk aanknopingspunt. Daarin is bijvoorbeeld opgenomen dat het dagelijks bestuur twee keer per jaar een bijeenkomst voor college- en raadsleden organiseert, waarin de ontwikkeling van de regio centraal staat. Aan de orde komen onder meer de regionale opgaven voor de komende periode en de resultaten van de afgelopen periode.

Wat betreft de regionale schaal kan worden geconstateerd dat de raad daadwerkelijk gebruik maakt van het formele instrument om zienswijzen in te dienen op de samenwerkingsverbanden.

Daarnaast maakt de raad gebruik van de mogelijkheid om een zienswijze in te dienen op de begroting van de MRE. Zo is een zienswijze op de begroting 2026 van de MRE ingediend, die behandeld is in de raadsvergadering van mei 2025. Daarin wordt meegegeven:

- een terughoudend financieel beleid voor MRE en een realistische indexering;
- de kernopgave van de MRE-organisatie centraal te blijven stellen en ook daartoe te beperken: het faciliteren van de samenwerking tussen de 21 gemeenten in Zuidoost Brabant;
- heldere keuzes te maken met een sterke prioriteit voor de regionale schaalsprong, die realistisch is voor alle betrokken spelers;
- de 21 gemeenten via MRE sterker te verbinden op de uitvoering van het Meerjarenplan Brainport Development 2025-2032;
- de betekenis en de positie van een subregio als SGE uitdrukkelijker aan te geven;
- het uitgangspunt van Brede Welvaart meer te concretiseren in de begroting en de beoogde effecten duidelijker aan te geven.

Informele lokale en regionale sturingsinstrumenten

In de gesprekken wordt erop gewezen dat de democratische legitimatie van de regionale samenwerking in het huidige bestuurlijke bestel niet echt oplosbaar is. In dat opzicht zal in een 'onvolgmaakte werkelijkheid' zo goed mogelijk gewerkt moeten worden. Daarvoor worden verschillende hulpmiddelen ingezet.

Raadswerkgroep regionale samenwerking

Sinds enkele jaren is in Veldhoven een raadswerkgroep regionale samenwerking actief. Deze werkgroep bespreekt belangrijke regionale onderwerpen en bereidt raadsbijeenkomsten hierover voor. De werkgroep heeft geen officiële status. Iedere raadsfractie is vertegenwoordigd in deze werkgroep. Uit de gesprekken met vertegenwoordigers vanuit de gemeente Veldhoven klinkt door dat de werkgroep in belangrijke mate wordt gebruikt om raadsleden te informeren over belangrijke regiodossiers.

In de werksessie met raadsleden wordt onderkend dat het goed zou zijn om de werkgroep door te ontwikkelen. Daarbij wordt op verschillende aspecten gewezen:

- Vertrouwen als basis.
Het vertrouwen moet er zijn dat in de werkgroep geen politiek wordt bedreven. Dat vraagt ook om onderling vertrouwen en stelt eisen aan de sfeer tussen raadsleden. De inzet moet zijn om de raadsleden te helpen om de vaak lastige regionale dossiers beter tot zich te kunnen nemen en te behandelen in de raadsvergaderingen.
- Een meer transparante positionering.
Het gaat daarbij vooral om verheldering van de positie, rol, taak en de bijbehorende spelregels van de werkgroep. Op dit moment ontbreekt dat nog.
- Vroegtijdiger in positie komen.
Geconstateerd wordt dat men erg laat in positie wordt gebracht. Dat is kort voorafgaand aan de besluitvorming in de gemeenteraad en dan is in regionaal verband vaak al een langdurig proces doorlopen.
- De portefeuillehouders periodiek uitnodigen.

In het verlengde van het vorige aandachtspunt: in de regionale POHO-overleggen worden belangrijke voorstellen voorbereid, die pas veel later in de raad komen ter besluitvorming. Door de portefeuillehouder periodiek te vragen naar de agenda van het POHO-overleg en daarbij Veldhovense wensen mee te geven kan vroegtijdiger een verbinding ontstaan tussen de lokale en regionale agenda. Daarbij hoort vervolgens dan ook een terugkoppeling richting werkgroep.

In de gesprekken met regionale partners wordt deze Veldhovense raadswerkgroep overigens als een goed voorbeeld voor andere gemeenten gezien.

Regiodagen

Zoals hiervoor aangegeven is in de GR van het MRE opgenomen dat er regiodagen worden georganiseerd. Raadsleden van Veldhoven participeren actief in de regiodagen, die tweemaal per jaar worden georganiseerd. Dat laat onverlet dat bij de MRE Regioconferentie (november 2024) suggesties worden gedaan voor een grotere betrokkenheid van raadsleden. Als middelen daarvoor worden genoemd:

- tijdige informatievoorziening uit de portefeuillehoudersoverleggen;
- meer organiseren van regionale beeldvormingssessies,
- het moment van indiening van zienswijzen verruimen;
- actief speuren naar de verbinding van lokale en regionale belangen;
- heldere samenvattingen van voorstellen leveren voor raadsleden.

Raadstafel 21

In 2015 is binnen de MRE de Raadstafel21 gevormd. De Raadstafel21 biedt een forum voor raadsleden, als een lichte (informele) en flexibele samenwerking, waarin twee raadsleden per gemeente zijn vertegenwoordigd. Deze raadsleden vervullen in hun raden een ambassadeursfunctie, ze zijn de 'voelsprietten' van de Metropoolregio Eindhoven naar de gemeenteraden en vice versa van de 21 gemeenten.

De ervaring die is opgedaan met de Raadstafel21, leidde er in 2021 toe dat in de regeling werd opgenomen dat de Raadstafel21 een in te stellen overlegorgaan is. In het Statuut Overlegorganen is de rol van de Raadstafel21 nader uitgewerkt.

Het algemeen bestuur van de MRE heeft op 20 december 2023 besloten dat de voorzitter van de Raadstafel21 een (staande) uitnodiging heeft om deel te nemen aan de beraadslagingen. Dit in de verwachting dat de inbreng van de voorzitter vooral gebaseerd is op de gevoerde discussie binnen de Raadstafel21.

Uit de gesprekken komt naar voren dat de Veldhovense vertegenwoordigers actief participeren in de Raadstafel 21.

Bezoeken gemeenteraden

De voorzitter van de MRE bezoekt de gemeenteraden van de MRE. Dit kan ook gezien worden als een hulpmiddel om de eerdergenoemde 'heen en weer beweging' mede vorm te geven. De raden worden geïnformeerd over de schielsprong en de bijbehorende consequenties. Daarnaast kunnen vanuit de gemeenteraden wensen, zorgen en aandachtspunten voor de regio worden meegegeven.

Bijlage

Overzicht gesprekspartners

In het kader van dit onderzoek is gesproken met:

- Drie strategen van de gemeente Veldhoven
- Eén vertegenwoordiger van Brainport Development
- Twee vertegenwoordigers van MRE
- Voorzitter gemeenteraad Veldhoven
- Voorzitter Stichting Brainport en MRE
- Zeven leden van de raadswerkgroep regionale samenwerking Veldhoven.